Zeitreise 2006 bis 2016

110 JAHRE
VERBAND DER SPARDA-BANKEN E.V.

Inhaltsverzeichnis

CHRONIK ZUM 110. JUBILÄUM
DES VERBANDS DER SPARDA-BANKEN E.V.

Grußwort ... 3
Neue Herausforderungen zum Jubiläum ... 5
Die Diskussion von Tegernsee ... 7
Finanzmarkt- und Eurokrise ... 11
Gut geprüft ... 16
Gut beraten: Regulatorik, Recht und Steuern ... 17
Eine Stimme für die Sparda-Banken ... 19
Nationale Markenkommunikation ... 23
Neue Weichen stellen ... 27
Das „Brand Book“ für die Markenführung ... 29
Personal- und Bildungsmanagement ... 31
Das „HR-Book“ ... 33
Tarifverhandlungen ... 34
Digitale Revolution ... 36
Durch Gemeinschaft stark ... 39
Die Zukunft als Herausforderung ... 41
Rückblick: Die Entwicklung von 1906 bis 2006 ... 45
- Die Anfänge der Eisenbahnerkassen ... 46
- Gründung des Sparda-Verbands ... 49
- Zentralisierung in Berlin ... 51
- Bankenkrise 1931 ... 53
- Schwere Zeiten: Der zweite Weltkrieg ... 54
- Der Neuanfang nach 1945 ... 56
- Raus aus der Nische ... 59

Anhang ... 63
- Zu diesem Buch ... 63
- Abbildungsverzeichnis ... 64
- Kooperationspartner ... 67
- Impressum ... 68

Grußwort

FLORIAN RENTSCH UND UWE STERZ

Uwe Sterz, WP/StB, Florian Rentsch (von li. nach re.)

Über Zehn Jahre ist es jetzt her, dass der Verband der Sparda-Banken sein einhundertstes Jubiläum gefeiert hat. Es waren Jahre, die die Bankenwelt nachhaltig verändert haben – sei es durch die Finanzmarkt- und Eurokrise, den verschärften Wettbewerb, die demografische Entwicklung oder auch die digitale Revolution. Es sind aber auch zehn Jahre, in denen im Verband viel geschehen ist, in denen er sich neu aufgestellt sowie sein Selbstverständnis und seine Rolle innerhalb der Sparda-Gruppe neu definiert hat.

Der Gründungszweck des Verbands, nämlich die Prüfung seiner Mitgliedsbanken, ist schon aufgrund der gesetzlichen Verankerung weiterhin seine Kernaufgabe. Die Anforderungen hierbei haben durch die verschärfte Regulatorik infolge der Finanzmarkt-/Eurokrise deutlich zugenommen. Daneben wurden dem Verband neue Aufgaben übertragen, wie die Koordinierung der nationalen Markenkommunikation mit einer erstmals gemeinsamen Fernsehwerbung aller Sparda-Banken und der Ausbau des politischen Lobbyings.

Damit einher ging auch ein Kulturwandel: Der Verband versteht sich, insbesondere im letzten Jahrzehnt, immer mehr als Moderator und als Impulsgeber, Initiator und Orientierungsstifter. Er unterstützt die Meinungsbildung und die Entscheidungsfindung in der Gruppe und organisiert die Umsetzung der Resultate. Sein Ziel ist die Förderung des Gemeinsamen in der Gruppe, was angesichts der wachsenden Konkurrenz für die Sparda-Banken und eines enger werdenden Geschäftsfelds immer wichtiger wird. Die Zukunft stellt uns vor eine Reihe großer Herausforderungen, die die Sparda-Banken, so die Überzeugung des Verbands, nur mit vereinten Kräften und einem genossenschaftlichen Gemeinschaftssinn meistern können. Die vorliegende Publikation soll das Wirken des Verbands auch in diesem Sinne widerspiegeln.

Um die zahlreichen, rasanten Entwicklungen auch für eine historische Perspektive festzuhalten, schreiben wir die umfangreiche Chronik aus dem 100. Jubiläumsjahr 2006 fort. Insofern ist die hier vorliegende Publikation als Ergänzung dazu zu verstehen. Gleichwohl enthält sie in kurzer Form auch noch einmal eine Schilderung der ersten 100 Jahre Verbandsgeschichte mit einigen kleineren Revisionen und Ergänzungen. Dies soll zum einen den Lesern beim Auffrischen ihrer Erinnerungen helfen, zum anderen haben weitere Archivrecherchen zu neuen Erkenntnissen geführt, die wir durch diesen Rückblick ebenfalls dokumentieren möchten, um ein möglichst vollständiges Gesamtbild der Verbandsgeschichte darzustellen.

An dieser Stelle möchten wir allen Kolleginnen und Kollegen des Verbands sowie den ehemaligen Vorständen des Verbands und der Sparda-Banken, die an dieser Chronik als Zeitzeugen mit ihren Erinnerungen mitgewirkt haben, herzlich danken. Schließlich wird Geschichte immer von Menschen gemacht, die sie lebendig erhalten. Namentlich seien hier erwähnt: die vormaligen Vorstandsvorsitzenden des Verbands, Prof. Dr. Joachim Wuermeling und Dr. Laurenz Kohlleppel, der vormalige Vorsitzende des Verbandsrats, Senator e.h. Dr. h.c. Thomas Renner, sowie die Verbandsmitarbeiter Michael Friedrich, Peter Kuhn, Edmund Schreiner, Stephan Sust und Frank Untersteller. Nicht zuletzt danken wir Herrn Marvin Brendel vom Geschichtskombinat in Berlin, der diese Chronik für den Verband verfasst hat, für seine sorgsame Recherchearbeit und sein sensibles Einfühlen in die Besonderheiten der Sparda-Welt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Florian Rentsch, Vorsitzender des Vorstands,
und Uwe Sterz, Mitglied des Vorstands des Verbands der Sparda-Banken e.V.

Zeitreise 2006-2016

NEUE HERAUSFORDERUNGEN **ZUM JUBILÄUM**

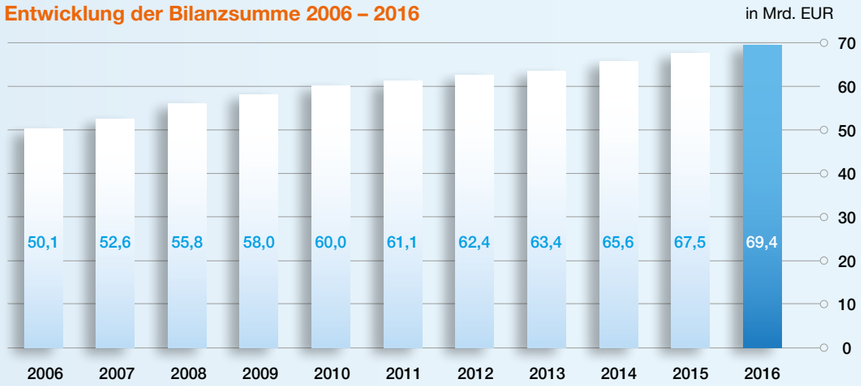
2006 feierte der Verband der Sparda-Banken sein 100. Jubiläum, unter anderem mit einem Festakt in der Alten Oper Frankfurt am 31. März 2006. Zu diesem Anlass ließ der Verband seine Geschichte und die der Sparda-Gruppe in einer umfangreichen Chronik aufarbeiten. Dieser Rückblick verdeutlichte die zunehmende Professionalisierung der Sparda-Banken und den damit verbundenen Wandel ihres Verhältnisses zum Prüfungsverband. Zu Beginn der gemeinsamen Geschichte von Sparda-Banken und Verband war es vor allem der Verband, der über das Wissen und das Verständnis für das Bankgeschäft verfügte. Daraus erwuchs ihm eine starke Leitungsfunktion gegenüber den einzelnen Banken, deren Führung meist aus ehrenamtlichen Bahnbeschäftigten ohne bankfachliches Vorwissen bestand. Doch das änderte sich ab Ende der 1960er-Jahre mit der Öffnung der Banken für einen breiteren Kundenkreis, dem damit einhergehenden stärkeren Wettbewerbsdruck sowie den zunehmenden Anforderungen der nationalen Bankenaufsicht. Die Banken wuchsen deutlich, sie bauten eigene Kompetenzen auf, holten Bankkaufleute und studierte Betriebswirtschaftler in ihre Vorstände – und emanzipierten sich so bankfachlich ein Stück weit von ihrem Verband. Zugleich stellten die Banken andere Anforderungen an den Verband.

Parallel dazu enstand allerdings auch ein Reformbedarf hinsichtlich der Struktur und Zusammenarbeit innerhalb der Sparda-Gruppe. Zwar einte alle Sparda-Banken ein vergleichbares Geschäftskonzept mit einer klaren Fokussierung auf das Privatkundengeschäft, der weitgehenden Nutzung der gleichen IT und einem nach außen hin einheitlichen Markenauftritt. Doch ihre Zahl war durch Fusionen geschrumpft und die verbliebenen Banken hatten sich zu unterschiedlich großen Instituten entwickelt, die sich zudem einem enormen Wettbewerbs- und Kostendruck stellen mussten. Daraus resultierten zunehmend unterschiedliche Interessen und Zielstellungen sowie verschiedene Geschwindigkeiten bei der Umsetzung gemeinsamer Projekte. Zudem ist die regionale Verankerung der einzelnen Sparda-Banken und die damit einhergehende Einstellung auf Kundenbedürfnisse vor Ort von hoher Bedeutung für ihren Erfolg. Diese lokalen Voraussetzungen und die individuelle Anpassung darauf sind naturgemäß für jede Sparda-Bank spezifisch und schwer vergleichbar.

Hinzu kamen das wirtschaftliche und das gesellschaftliche Umfeld des beginnenden 21. Jahrhunderts. Die Sparda-Banken standen vor einer Reihe von Herausforderungen, die gravierende Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell in sich bargen. Dazu zählten insbesondere neue Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und die damit einhergehende Ausbreitung des Internet-Bankings, aber auch ein sich veränderndes Kundenverhalten, die Öffnung des Marktes nach Europa, ein weiterhin zunehmender Wettbewerb im Bankensektor, Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie der demografische Wandel mit den daraus folgenden Konsequenzen für die Kundenstruktur.

Als Ergebnis dieser Entwicklungen bahnten sich grundlegende Veränderungen innerhalb der Gruppe der Sparda-Banken an. Dabei musste die Zusammenarbeit der Sparda-Banken untereinander ebenso neu definiert werden wie das Selbstverständnis des Verbands und seine Rolle innerhalb der Gruppe.

Entwicklung der Bilanzsumme 2006 – 2016



Aufbruch

DIE DISKUSSION **VON TEGERNSEE**

In dieser Situation lud Senator e.h. Dr. h.c. Thomas Renner, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Baden-Württemberg und seit Januar 2010 auch neuer Verbandsratsvorsitzender, die Vorstandsvorsitzenden der anderen Sparda-Banken zu einem Treffen an den Tegernsee ein. Im Fokus des zweitägigen Workshops am 7. und 8. Juli 2010 stand die Frage, wie die zwölf Banken trotz ihrer Eigenständigkeit und Unabhängigkeit im Verbund wieder besser durch Vernetzung, Austausch, aber auch durch verbindliche Regelungen zum Nutzen aller zusammenarbeiten konnten.

Das Treffen bildete den Auftakt für zahlreiche Änderungen und Neujustierungen, die über die folgenden zwei bis drei Jahre umgesetzt wurden. Eine wesentliche Folge des sogenannten Tegernseer Prozesses war die Aufstockung des Verbandsrates. Statt der bisherigen fünf Mitglieder, die nach Proporz aus den drei damaligen regionalen Arbeitskreisen – dem Bayerischen, dem Oberurseler und dem Bielefelder Arbeitskreis – bestimmt wurden, erhielt nun jede der zwölf Sparda-Banken einen Sitz. So sollten die Entscheidungsprozesse in der Gruppe demokratischer und transparenter gestaltet werden. Die dafür erforderliche Satzungsänderung wurde am 24. Mai 2011 auf dem Verbandstag in Bremen von der Mitgliederversammlung formal beschlossen. Die drei regionalen Arbeitskreise wurden im Gegenzug aufgelöst.

Ein weiteres Ergebnis des Tegernseer Prozesses waren neue Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit in der Gruppe. Mit ihnen wurden die Aufgaben der Arbeitskreise und Beschlussgremien klarer definiert, die gemeinsame Entscheidungsfindung beschleunigt und die Verbindlichkeiten der gefassten Beschlüsse geregelt. Zudem sollten die neuen Bedingungen dazu beitragen, alle Banken und Vorstandskollegen insgesamt noch stärker als bisher in die Entscheidungsabläufe einzubinden. Darüber hinaus führte der Tegernseer Prozess zu einer Neuausrichtung bei der Aufgabenverteilung innerhalb der Sparda-Gruppe, um eine bessere Effizienz und höhere Funktionalität zu erreichen.

Die Vorstandsvorsitzenden der zwölf wirtschaftlich und geschäftspolitisch unabhängigen Sparda-Banken im Jahr 2016 (Namensverzeichnis siehe Seite 65).

Damit verbunden war auch eine Neupositionierung des Verbands: Er sollte nun stärker als Moderator, Koordinator und Impulsgeber für die Arbeit in der Gruppe fungieren. Ziel war es, ihn in seinen Kernkompetenzen zu stärken, gleichzeitig aber von administrativen und rein bankfachlichen Aufgaben zu entlasten. So ging beispielsweise die Zuständigkeit für die Erarbeitung bankfachlicher Konzepte, auch für Produktions-, Steuerungs- und Personalmanagementthemen, sowie die Marktforschung auf die Sparda-Consult Gesellschaft für Projekt- und Innovationsmanagement mbH (SC) über. Andere Aufgaben, wie die Schulung von bankfachlichen Grundlagen oder das klassische Seminargeschäft, wurden in ihrem Umfang deutlich reduziert oder ganz abgebaut. Zu den Kernkompetenzen des Verbands zählte dagegen weiterhin die Durchführung der gesetzlichen Prüfungsaufgaben für die Gruppe der Sparda-Banken, die umfassende Beratung der Sparda-Banken in den Bereichen Recht und Steuern sowie die Organisation von Bildungsangeboten.

Darüber hinaus blieb der Verband die Stabsstelle für die Gruppe. In dieser Funktion steuert, organisiert und koordiniert er bis heute die Sparda-Beschlussgremien, das heißt die Arbeitstagungen sowie die Sitzungen des Arbeitskreises Strategie und Koordination und der Facharbeitskreise. Zudem ist er für die Dokumentation der Beschlüsse („Gremienprotokolle“) und die Weitergabe von Arbeitsaufträgen an die gruppeneigenen Gemeinschaftsunternehmen zuständig. Ebenso übernimmt er weiterhin Beratungs- und Koordinierungsaufgaben in übergeordneten Fachfragen wie zum Beispiel Recht, Steuern, Rechnungswesen oder das Kreditgeschäft sowie die bundesweite Markenführung im Rahmen der überregionalen Werbung. Auch die Interessenvertretung gegenüber den Spitzenverbänden in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, den Kooperationspartnern der Sparda-Banken sowie der Deutschen Bahn AG, deren betriebliche Sozialeinrichtungen die Sparda-Banken früher waren, gehört zu den Aufgaben des Verbands.

Die bis Anfang 2013 abgeschlossene Neuausrichtung des Verbands und seiner Aufgaben machte auch vor den Mitarbeitern nicht Halt. Insgesamt reduzierte sich die Stellenzahl des Verbands insbesondere durch die Umstrukturierungen im Bereich Personal- und Bildungsmanagement um rund zehn Prozent. Personell unterstrichen wurde die Reorganisation zudem durch die Neubesetzung des Verbandsvorstands: Zum 1. November 2011 übernahm Prof. Dr. Joachim Wuermeling den Verbandsvorsitz. An seine Seite trat zum 1. September 2012 der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Uwe Sterz.
Prof. Wuermeling schied zum 31. Oktober 2016 aus dem Verband aus, um ein Amt als Vorstand der Deutschen Bundesbank anzutreten. Sein Nachfolger in der Funktion des Vorsitzenden des Vorstands des Verbands ist seit dem 01. Juli 2017 Florian Rentsch.

Die Vorstandsumbildung ging einher mit einer neuen Strukturierung der Geschäftsbereiche des Verbands.

Prof. Dr. Joachim Wuermeling war vom 01. November 2011 bis 31. Oktober 2016 Vorstandsvorsitzender des Verbands. An seine Seite trat zum 1. September 2012 der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Uwe Sterz.

Turbulenzen

FINANZMARKT- UND **EUROKRISE**

Die Reorganisation des Verbands der Sparda-Banken erfolgte in einer schwierigen Zeit: Ab 2007 zeigten sich die ersten Vorboten einer sich rasch verstärkenden Krise an den internationalen Finanzmärkten. Ausgelöst wurde sie durch eine lasche Vergabepraxis und mangelnde Besicherung von Hypotheken auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt sowie die ergänzende Verbriefung solcher Kredite. Als die Wette auf weiter steigende Immobilienpreise in den USA platzte, verloren diese risikoreichen Anleihen dramatisch an Wert. Spätestens mit dem Zusammenbruch der US-Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 erwuchs aus der US-Immobilienkrise eine globale Finanz- und Wirtschaftskrise. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch eine Vertrauenskrise: Banken stellten sich untereinander kaum noch flüssige Liquidität in Form von gegenseitigen Krediten zur Verfügung. Der Interbanken-Kreditverkehr kam zum Erliegen, aus der Liquiditätskrise wurde eine Bankenkrise. Im Euroraum beförderte diese Entwicklung – verbunden mit Sorgen um die zunehmende Staatsverschuldung einiger Mitgliedsländer – ab 2010 den Ausbruch der Eurokrise. Mehrere Länder der Eurozone, darunter Griechenland, Irland, Portugal und Zypern, standen am Rand der Zahlungsunfähigkeit und mussten mit Hilfs- und Rettungspaketen gestützt werden.

Die Sparda-Banken haben die Finanz- und Eurokrise insgesamt gut überstanden. Zwar mussten auch sie in ihren Portfolios einige Abschreibungen vornehmen, doch dies konnte schnell überwunden werden. Keine der zwölf Sparda-Banken musste die Hilfe des Staates oder der Sicherungseinrichtung des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) in Anspruch nehmen. Ihr Geschäftsmodell hatte sich damit auch in der Krise als äußerst stabil erwiesen. Etliche andere Banken haben die Turbulenzen dagegen an den Rand des Abgrunds oder sogar darüber hinaus gebracht. Insbesondere Finanzinstitute aus dem Landesbanksektor und dem privaten Bankgewerbe waren auf staatliche Hilfsmaßnahmen angewiesen. Zwischen Oktober 2008 und Oktober 2011 genehmigte die Europäische Kommission 4,5 Billionen Euro an staatlichen Beihilfemaßnahmen für Finanzinstitute in der Europäischen Union. Dadurch gelang es zwar, einen

„Wir betonen das Gemeinsame bei Sparda!“

massiven Bankenausfall und damit einhergehende Verwerfungen der Volkswirtschaften zu verhindern, allerdings mussten die Steuerzahler der Mitgliedsländer dafür eine deutliche Verschlechterung der öffentlichen Finanzen in Kauf nehmen.

Eine Folge von Finanzmarkt- und Eurokrise war die Redimensionierung und weitreichende Neuausrichtung vieler Banken, wobei das klassische Privatkundengeschäft vielfach eine Renaissance erlebte. Diese Entwicklung bestätigte das Geschäftsmodell der Sparda-Banken, erhöhte aber den ohnehin schon intensiven Wettbewerb auf diesen Märkten. Verschärft wurde diese Entwicklung durch die Niedrigzinsphase, gerade bei Banken wie den Sparda-Banken, die stark einlagenlastig sind. Hierdurch schmelzen die Margen und die zum Teil negativen Geld- bzw. Kapitalmarktzinsen konnten nicht an die Kunden weiterbelastet werden.

Eine weitere Folge war die Verschärfung der Bankenaufsicht. Angesichts der hohen staatlichen Beihilfen und der damit einhergehenden Verschlechterung der öffentlichen Finanzen, wuchs die Einsicht in die Notwendigkeit einer durchgehenden Überprüfung und verstärkten Regulierung der Geschäftsmodelle der Finanzinstitute. „Too big to fail“ sollte für keine Bank mehr gelten. Zudem verdeutlichten die Krisen, dass eine gemeinsame Geldpolitik im Euroraum auch eine gemeinsame Bankenaufsicht erforderte. Im Ergebnis wurden in der Europäischen Union weit über 40 verschiedene Regulierungsmaßnahmen zur Transparenz, Dokumentation und Bewertung des Bankgeschäfts beschlossen. Dazu zählten unter anderem das Bankkontenpaket und die Wohnimmobilienkreditrichtlinie, die zwei zentrale Produkte der Sparda-Banken, das Girokonto und die Baufinanzierung, betrafen. Weitere Schwerpunkte waren insbesondere die massive Anhebung der Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen gemäß dem Regulierungspaketes „Basel III“, die Bankenunion mit den drei Säulen Bankenaufsicht, Einlagensicherung und Bankenabwicklung sowie die in den Krisenjahren mehrmals novellierten Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk).

Insgesamt betrafen die Regulierungen nicht nur die Banken, die während der Krise in Schwierigkeiten geraten waren, sondern bezogen sich auch auf nahezu alle Geschäftsbereiche der Sparda-Banken.

Regulierungspakete

„Basel III“
Im Dezember 2011 beschloss der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht neue Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken. Das sogenannte „Basel-III-Rahmenwerk“ setzte aufsichtsrechtliche Vorgaben um, die die G20-Staats- und Regierungschefs nach der Finanzkrise vereinbart hatten. Es sah insbesondere eine Verbesserung der Qualität und Quantität des Eigenkapitals der Banken vor. Innerhalb der Europäischen Union wurden die Basel-III-Vorschriften als wesentliche Bestandteile des Richtlinien- und Verordnungspakets „Capital Requirements Directive IV/Capital Requirements Regulation“ (CRD IV/CRR) umgesetzt. Es trat Anfang 2014 in Kraft und wird seither schrittweise umgesetzt.

Bankenunion
Ebenfalls 2014 trat in der EU die Bankenunion mit den drei Säulen Bankenaufsicht, Einlagensicherung und Bankenabwicklung in Kraft. Ihre Grundlage bildet das einheitliche Regelwerk („Single Rulebook“). Es enthält unter anderem Eigenkapitalvorschriften, verstärkte Anlegerschutzvorschriften und Maßnahmen zur Prävention und Abwicklung von insolventen Banken, welche für alle Finanzinstitute verbindlich sind. Seither unterstehen alle ca. 6.000 europäischen Banken einer einheitlichen Bankenaufsicht unter Führung der Europäischen Zentralbank. Die Sparda-Banken gehören zu den indirekt beaufsichtigten Instituten. Ihre Hauptansprechpartner in Regulierungsfragen sind weiterhin die

Regulierungspakete

nationalen Aufsichtsbehörden, Deutsche Bundesbank und Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Die EZB hat aber ein direktes Durchgriffsrecht auf jede auch indirekt beaufsichtigte Bank.

Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)
Um Banken und Finanzdienstleister zum Erfassen, Verstehen, Kontrollieren und Steuern aller wesentlichen Risiken ihrer Geschäftstätigkeit anzuhalten, veröffentlichte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin bereits 2005 erste Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Diese wurden im Zuge der Finanz- und Eurokrise in den Jahren 2009, 2010 und 2012 novelliert. Im Fokus standen dabei unter anderem erweiterte Anforderungen für die Durchführung von Stresstests, das Liquiditätsmanagement, die Geschäftsstrategie sowie die Risikokonzentration und -tragfähigkeit.

Institutsvergütungsverordnung
Als ein Auslöser der Finanzkrise wurden vielfach auch die Vergütungsstrukturen der Banken angesehen. Finanzielle Anreize, zum Beispiel in Form erfolgsabhängiger Bonuszahlungen, verleiteten Banker eher zu riskantem Verhalten. Sie suchten den kurzfristigen Erfolg, ohne dessen langfristige Folgen zu berücksichtigen. Um dem entgegenzuwirken, entwickelte die Gruppe der zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer (G20) im Jahr 2009 Standards und Prinzipien für solide Vergütungspraktiken. In Deutschland wurden diese im Oktober 2010 durch die Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) umgesetzt.

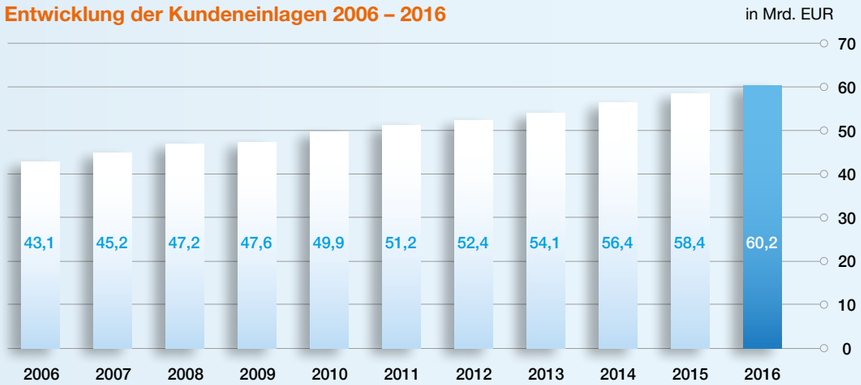
Revision

GUT GEPRÜFT

Der Ursprung des Verbands liegt im gesetzlichen Auftrag zur Prüfung seiner Mitglieder. Kontrolliert werden Jahresabschlüsse einschließlich Lageberichte sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse und die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung bei den zwölf wirtschaftlich und geschäftspolitisch unabhängigen Sparda-Banken. Auch für Tochter- und Gruppengesellschaften der Sparda-Banken werden Jahresabschlüsse geprüft oder die bankenaufsichtsrechtlichen Revisionen vorgenommen. Darüber hinaus gehört die Pflege des kontinuierlichen fachlichen Austausches mit den nationalen Aufsichtsbehörden, der Deutschen Bundesbank und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), zu den wichtigsten verbandsinternen Aufgaben.

Alle neuen Regulierungen und Prüfungsanforderungen, ob durch die EU oder auf nationaler Ebene, wirken sich daher auch auf die Tätigkeit des Verbands aus. Der zeitliche Aufwand dafür ist in den zurückliegenden Jahren in der Summe beständig gewachsen.

Entwicklung der Kundeneinlagen 2006 – 2016



Dienstleistung

GUT BERATEN: REGULATORIK, RECHT UND STEUERN

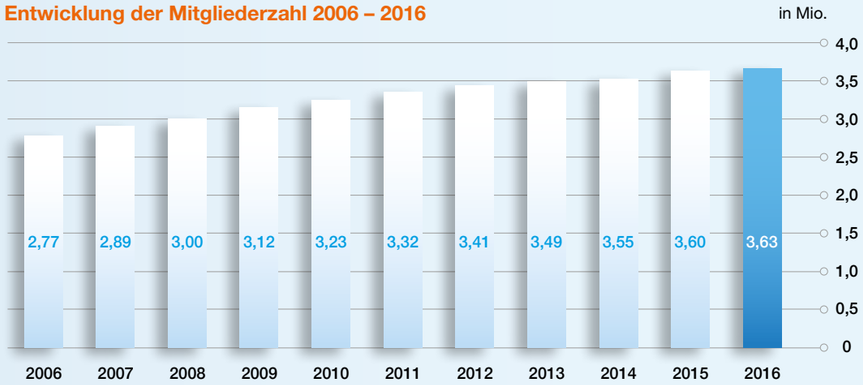
Die Flut neuer regulatorischer Anforderungen als Folge der Finanzkrise ging einher mit einem erhöhten Realisierungsaufwand, der gerade für kleine und mittlere Banken mit risikoarmem Geschäftsmodell allein nur noch schwer vertretbar war. Den Sparda-Banken half hier jedoch einmal mehr der Zusammenhalt in einer Institutsgruppe. Konkret übernimmt der Bereich Regulatorik das zentrale Monitoring der Gesetzgebung von den ersten politischen Ideen bis zur konkreten Umsetzung in Verordnungen oder Gesetze. Daneben beteiligt er sich an der Themenbearbeitung in den Regulatorikgremien der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und sorgt dafür, dass die dort erzielten Ergebnisse zeitnah in die Umsetzungsarbeiten der Sparda-Gruppe einfließen und so alle Sparda-Banken davon profitieren können.

Im Zuge der Finanz- und Eurokrise waren innerhalb des Verbands vor allem die Bereiche Regulatorik und Recht gefordert, die Mitgliedsbanken bei der Umsetzung der zahlreichen Vorgaben in den Bereichen Bankenaufsicht, Compliance, Kreditrecht oder Zahlungsverkehrsrecht zu unterstützen. Ein Schwerpunkt der Tätigkeit lag dabei auf der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die aufgrund von „Basel III“ erforderlichen Anpassungen des Meldewesens sowie die damit einhergehenden Satzungsänderungen. Daneben beschäftigte die beiden Geschäftsbereiche in den zurückliegenden zehn Jahren unter anderem die Einführung der Verbraucherkreditrichtlinie, der Zahlungsdiensterichtlinie, des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) und die Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID).

Ein weiteres mandatorisches – also seitens der Gesetzgebung verpflichtendes – Leuchtturmprojekt der vergangenen Jahre war die Einführung eines europaweit einheitlichen Verfahrens für den bargeldlosen Zahlungsverkehr. Der Einheitliche Euro-Zahlungsverkehrsraum (Single Euro Payments Area – SEPA) trat zum 1. Februar 2014 auch in Deutschland in Kraft. Seither müssen Überweisungen und Lastschriften grundsätzlich mit IBAN und teilweise noch mit dem BIC erfolgen. Die Gruppe der Sparda-Banken setzte die SEPA-Einführung mit einem vom Verband koordinierten Gruppengroßprojekt um. Dabei wurden die Banken unter anderem mit Kommunikationsmitteln unterstützt, um in dem knappen Einführungszeitfenster alle Mitarbeiter und Kunden über die Neuerungen zu informieren. Die zentrale Organisation, auch die Erledigung von Detailarbeiten, ersparte den Sparda-Banken diverse eigene Aktivitäten und entlastete ihre Fachbereiche deutlich. Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen war dann jedoch durch die Sparda-Datenverarbeitung (SDV) zu leisten, wenn es um die IT-Systeme ging, bzw. hinsichtlich der Anpassung von Prozessen und der Bankorganisation von den Sparda-Banken selbst. Am 1. Februar 2014 hieß es dann auch: „Sparda-Banken = SEPA-ready!“

Ein weiterer regelmäßiger Schwerpunkt der Beratungstätigkeit in den vergangenen zehn Jahren waren allgemeine Fragestellungen zum Bank- und Genossenschaftsrecht, aber auch zu aktuellen Vorgängen wie etwa der elektronischen Bilanz, dem Datenschutz bei der Auftragsdatenverarbeitung, zu der Umsetzung des 2010 eingeführten Pfändungsschutzkontos oder der 2011 in Kraft getretenen Verbraucherrechterichtlinie. Auch bei Beanstandungen verschiedener Verbraucherschutzvereinigungen zu Regelungen in allgemeinen Geschäftsbedingungen sowie zum Preis- und Leistungsverzeichnis, beispielsweise zu Gebühren für die Übersendung von Zwangsauszügen, unterstützte der Verband seine Mitglieder. Die Einführung der Abgeltungsteuer im Jahr 2009 und die Einführung des Einbehalts der Kirchensteuer auf Kapitalerträge ab dem Jahr 2015 wurden bei den Sparda-Banken, der SDV und dem Wertpapierprovider steuerrechtlich begleitet.

Entwicklung der Mitgliederzahl 2006 – 2016



Interessen-vertretung

EINE STIMME FÜR DIE SPARDA-BANKEN

Im Herbst 2011 wurde der Bereich der politischen Interessenvertretung im bundesweiten und vor allem im europäischen Kontext als eine weitere Kernaufgabe des Verbands definiert. Ausschlaggebend hierfür war die Erkenntnis, dass die (Finanz-)Politik und die Bankenaufsicht nicht mehr in Bonn, Berlin oder Frankfurt, sondern vor allem in Brüssel gemacht wurden – und man hier noch nicht so vernetzt war, wie es heute der Fall ist. Die Vorstände der Sparda-Banken erachteten es daher als notwendig, die Kontaktpflege zu Entscheidungsträgern und Meinungsführern auch auf europäischer Ebene zu intensivieren. Im Stab des Verbands wurde dafür eine neue Stelle geschaffen, da die Themen „Public Affairs“ und Interessenvertretung bislang nicht institutionalisiert waren. Im Gegenzug wurde die aktive Öffentlichkeitsarbeit auf Wunsch der Gruppe eingeschränkt. Mit dem ehemaligen Europaabgeordneten Prof. Dr. Joachim Wuermeling als Verbandsvorstand hatte man außerdem einen gut vernetzten und politikerfahrenen Verbandsvorstandsvorsitzenden berufen, der die Ideen der Sparda-Banken im Bereich Interessenvertretung umsetzen konnte.

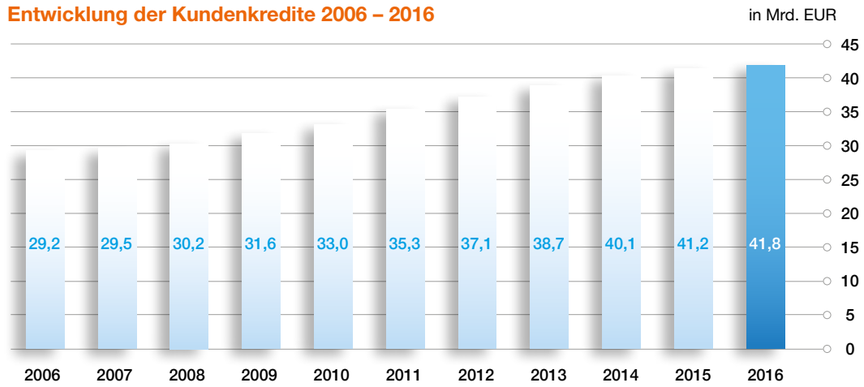
Die Lobbystrategie des Verbands stützt sich auf das eigens entwickelte Konzept des sogenannten „komplementären Lobbyings“. Die Anliegen der Sparda-Banken werden dabei im Rahmen der Kooperation innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe insbesondere vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken bei seiner politischen Arbeit maßgeblich mitvertreten. Nur wenn die Interessen der Sparda-Banken über die der übrigen Genossenschaftsbanken hinausgehen oder im Fall besonderer Schwerpunktthemen einer zusätzlichen Lobbyarbeit bedürfen, werden eigene Initiativen ergriffen. Diese besonderen Interessen resultieren überwiegend aus der Fokussierung der Sparda-Banken auf das Privatkundengeschäft, während die Volks- und Raiffeisenbanken auch über einen größeren Geschäftskundenanteil verfügen.

Die Konzentration auf ausgesuchte Themen mit einer besonderen Relevanz für die Sparda-Banken ermöglicht eine Detailgenauigkeit und Durchdringung der jeweiligen Themen, die bei einem breiten Ansatz nicht zu realisieren wären. Wie wichtig diese eigenständige Interessenvertretung des Verbands ist, zeigte sich beispielsweise 2014 bei der EU-weiten Regulierung der Basiskonten („Bankkontenpaket“). Hier gelang es, eine für die Sparda-Banken kritische Formulierung zu „Tying & Bundling“, welche die Verknüpfung einer Kontoeröffnung mit dem Erwerb eines Genossenschaftsanteils verhindert hätte, zu entschärfen. Die EU hatte die Auswirkungen dieser Maßnahmen auf einzelne, vor allem kleine und mittlere Genossenschaftsbanken, einfach übersehen.

Ein weiteres zentrales Thema der eigenen Interessenvertretung des Verbands war die EU-Wohnimmobilienkreditrichtlinie. Mit ihr wurde der Verbraucherschutz bei Baudarlehen neu geregelt. Die im März 2016 in Kraft getretene Richtlinie sieht unter anderem eine bessere Aufklärung der Kreditnehmer vor. Dazu müssen sich die Banken im Vorfeld noch umfassender als bisher über die finanzielle und persönliche Situation des Kunden informieren. Für die Banken bedeutet dies nicht nur einen erhöhten Verwaltungsaufwand, sie müssen angefragte Baudarlehn auch häufiger zum Schutz des Kunden ablehnen, auch, weil Haftungsfragen im Gesetzentwurf teilweise unklar formuliert blieben.

Rund 60 Prozent ihrer Aktiva verleihen die Sparda-Banken als Baukredite an Privatkunden und zählen damit zu den größten regionalen Baufinanzierern in Deutschland. Daher waren die Wohnimmobilienkreditrichtlinie und ihre Umsetzung in deutsches Recht für den Verband wichtige Themen seiner Interessenvertretung. Mit zahlreichen Presseartikeln, Informationsveranstaltungen und Gesprächen auf politischer Ebene drängte er insbesondere darauf, die aus seiner Sicht zu starren Vorgaben für die Kreditvergabe, beispielsweise hinsichtlich der Mindesthöhe des einzubringenden Eigenkapitals oder der Mindesttilgungsraten, flexibler zu gestalten.

Entwicklung der Kundenkredite 2006 – 2016



Insgesamt lässt sich nach den ersten Jahren der institutionellen Interessenvertretung im Verband festhalten, dass sich das Konzept in der Praxis erfolgreich bewährt hat. Eine wichtige Grundlage dafür sind die etablierten Kontakte des Verbandsvorstandes im politischen Bereich und bei den Aufsichtsbehörden. Aber auch die Mitarbeiter des Verbands zeigen hierbei großes Engagement. Außerdem sind die Erfolge auch der Zuarbeit und Unterstützung aus den einzelnen Sparda-Banken zu verdanken. Ohne deren Sachverstand und unkomplizierte Hilfestellungen bei der Datenerhebung würde sich die Bearbeitung der gestellten Themen wesentlich komplizierter und aufwendiger gestalten. Gemeinsam ist es der Sparda-Gruppe so gelungen, eine schlanke und effiziente Struktur für die Reaktion auf regulatorische Maßnahmen zu schaffen, die sich durch hohe Flexibilität und große Sachkenntnis auszeichnet.

Zur weiteren Intensivierung der politischen Kontakte organisiert der Verband zudem regelmäßige Zusammentreffen zwischen politischen Akteuren und den Spitzengremien der Sparda-Gruppe. So wurden beispielsweise 2012 Delegationsreisen des Verbandsrats und der Bereichsleiter nach Brüssel und Straßburg durchgeführt. Im Februar 2013 erfolgte erstmals eine Sitzung des Verbandsrates und des Arbeitskreises Strategie und Koordination in Brüssel. Dabei sollten sich auch die Führungsgremien der Gruppe direkt „am Ort des Geschehens“ besser mit den europäischen Regulierungsprozessen vertraut machen können. Im Folgejahr tagten beide Gremien dann in Straßburg. Ebenfalls 2014 wurde eine Delegation des Verbands und der Gruppe der Sparda-Banken in der Europäischen Zentralbank empfangen.

Als weitere Maßnahme zur Stärkung des Dialogs mit der Politik wurde der Beirat des Verbands 2013 um einige Politiker aus unterschiedlichen Parteien und Experten mit besonderem bankfachlichem Wissen ergänzt. Dazu zählten beispielsweise Burkhard Balz (CDU), Thomas Gambke (Bündnis 90/Die Grünen), Ulrich Konstantin Rieger (CSU), Bernd Rützel (SPD), Carsten Schneider (SPD) und Dr. Wolf Klinz (FDP), die sowohl in der nationalen als auch besonders in der EU-Politik zu Hause sind, aber auch Franco Bettin (ehemals Bundesministerium der Finanzen) oder Norbert Matysik (ehemals Deutsche Bundesbank). 2016 kam Olav Gutting (CDU) hinzu. Ein neu initiierter „Gesprächskreis Politik“ versammelt diese Ansprechpartner seither am Rande der Beiratssitzungen zu einem informellen Austausch, der sich besonders den aktuellen gesetzgeberischen Herausforderungen für die Gruppe widmet.

Im Wettbewerb

NATIONALE MARKENKOMMUNIKATION

Ein wesentlicher Bestandteil der Verbandsarbeit ist auch die Führung der Marke „Sparda“ und die Koordinierung der überregionalen Werbeaktivitäten. Eine gemeinsame Werbestrategie der Sparda-Gruppe ist aber keine neue Erfindung. Zwar liegt die konkrete Konditionswerbung bis heute allein in der Verantwortung der einzelnen Sparda-Banken, doch bereits seit 1974 existiert auch die „Werbegemeinschaft der Eisenbahnsparkassen“, die heutige „Werbegemeinschaft der Sparda-Banken (GbR)“. Die Aktivitäten des Gemeinschaftsunternehmens konzentrierten sich bis in die 1990er-Jahre hauptsächlich auf eine noch eher rudimentäre Reklame für die Dachmarke „Sparda-Bank“. Infolge der nur begrenzt von den Mitgliedsbanken des Verbands zur Verfügung gestellten Finanzmittel gelang es nicht, am Markt eine allgemein höhere Sichtbarkeit und Relevanz zu erlangen.

Dies hing auch ein Stück weit mit dem Verständnis der früheren Eisenbahnerbanken als Nischenbanken zusammen. Im Stillen zu wachsen und so wenig wie möglich nach außen preiszugeben, war fester Bestandteil der Sparda-Mentalität. Auf keinen Fall wollte man den Wettbewerb auf das lukrative Geschäftsmodell aufmerksam machen. Doch die Situation änderte sich um die Jahrtausendwende gravierend, und zwar nicht nur durch den Erfolg der Direktbanken. Ob Strukturvertriebe, Kaffeeröster, Autohersteller oder Versandhändler – immer neue Non- und Near-Banks drängten in das Bankgeschäft, darunter auch immer mehr ausländische Wettbewerber. Die Vergleichbarkeit und auch die Austauschbarkeit der Produkte und Serviceleistungen der Banken nahmen deutlich zu.

Angesichts dessen mahnte der Verband in seinem Geschäftsbericht für 2006, dass der Antritt der Sparda-Banken mit stärkerer Intensität als in der Vergangenheit in den Markt hineingetragen werden müsse. Wie notwendig das war, hatte eine 2005 vom Verband initiierte und vom damaligen Arbeitskreis Marketing und Vertrieb beauftragte extern durchgeführte Markenkernanalyse gezeigt: Demnach erzielten die Sparda-Banken zwar hervorragende Ergebnisse im Bereich Sympathie und bei weiteren Merkmalen aus dem Imagebereich, gleichzeitig wurde aber auch klar, dass die Marke „Sparda“ außerhalb des eigenen Kundenkreises im Vergleich zu den Wettbewerbern „nur ungenügend bekannt“ war. Jeder zweite Nichtkunde kannte „Sparda“ überhaupt nicht oder hatte keine klare Vorstellung von der Bankengruppe. „In der aktuellen Wettbewerbssituation mit einem enorm hohen Lautstärkepegel der Konkurrenz stellen diese Ergebnisse eine klare Aufforderung zum Handeln dar“, bilanzierte der Verband. Eine „bewusste und langfristig geplante Kommunikationsstrategie sowohl auf regionaler Ebene als auch überregional“ erscheine unverzichtbar, denn wer am Markt nicht wahrgenommen werde, könne auch keine Kunden von seinen Vorzügen überzeugen.

Hinzu kamen die Auswirkungen einer neuen Vertriebsstrategie, mit der die Sparda-Banken auf die zunehmende Bedeutung von Direktvertriebskanälen anstelle von Filialen reagierten. Das Konzept „Direktbank mit Filialen“ vereinte Elemente der Direktbanken (konditionsstark, innovativ, kostengünstig) mit denen der klassischen Filialbanken (Sympathie, Vertrauenswürdigkeit, regionale und persönliche Nähe). Der Ausbau der marketingintensiven Direktvertriebskanäle erforderte allerdings Veränderungen im Kommunikationsmix der Sparda-Gruppe. Ein hoher „Return on Marketing Investment“ – also eine hohe Werbewirksamkeit im Verhältnis zu den eingesetzten Kosten – konnte hier nur durch die gemeinsame Nutzung überregionaler Medien gelingen.

Insgesamt reifte innerhalb der Gruppe der Sparda-Banken die Erkenntnis, die starke Regionalkommunikation zwar beizubehalten, gleichzeitig aber die vom Verband organisierte nationale Markenkommunikation deutlich auszubauen. In einem schwierigen Prozess, in dem es darum ging, die unterschiedlichen Kommunikationsziele und -vorstellungen zusammenzubringen, beschlossen die Banken auf ihrer Herbstarbeitstagung 2006 erstmals eine bundesweite Kommunikationskampagne für das Jahr 2007. Dazu erschienen in zwei Aktionszeiträumen über jeweils drei Monate verschiedene Anzeigen in acht großen deutschen Publikumszeitschriften – mit messbarem Erfolg: Das ergänzend durchgeführte Werbeerfolgs-Controlling attestierte den Sparda-Banken eine „gestiegene gestützte Markenbekanntheit sowie einen Spitzenwert in puncto Werbeeffizienz“.

Angesichts der Wirksamkeit, aber auch des weiterhin deutlich gestiegenen Werbedrucks im Markt beschloss die Herbstarbeitstagung 2007 eine Ausweitung der Werbeaktivitäten auf den TV-Markt. Im Folgejahr begann die erste gemeinsame TV-Kampagne der Sparda-Banken mit sechs verschiedenen TV-Spots – ein echter Meilenstein im gemeinsamen Werbeauftritt der Sparda-Banken unter der sorgsamen Federführung des Verbands, der alle gemeinsamen Aktivitäten koordinierte. Die TV-Spots wurden in zwei Wellen von März bis Juni und von September bis November insgesamt über 850 Mal geschaltet. Mit der Markenbotschaft „Meine Empfehlung: die freundlichen und fairen Sparda-Banken“ sollte die Markenbekanntheit insbesondere bei Nichtkunden gesteigert werden. Diese wurden daher auch verstärkt mit der für sie relevanten Produktinformation „zum kostenlosen Girokonto“ umworben. Die nationale Markenkommunikation wurde in den Folgejahren fortgesetzt, dann ergänzt um die Themen Baufinanzierung und den kostenlosen Kontowechselservice der Sparda-Banken. Die Wirkung der einzelnen Werbeaktivitäten wurde intensiv vom Verband überprüft. Die Erkenntnisse dieses Markencontrollings flossen dann wiederum bei der Konzeption der nächsten Kampagne ein.

Auch dank dieser bundesweiten Werbemaßnahmen stieg die ungestützte Markenbekanntheit zwischen 2007 und 2011 um acht Prozentpunkte, die Nutzungsbereitschaft um sieben Prozentpunkte. Eine „ungestützte“ Markenbekanntheit ergibt sich aus einer allgemeinen Abfrage zur Bekanntheit einer Marke, ohne konkrete Beispiele zu nennen, etwa: „Welche Bank fällt Ihnen beim Stichwort ‚kostenloses Girokonto‘ ein?“. Parallel dazu konzipierte der Verband die sogenannte Sparda-Werbebox. Über das Marketingtool erhalten die einzelnen Sparda-Banken und ihre Werbeagenturen direkten und kostenfreien Zugriff auf die Elemente der nationalen Werbekampagne, die sie nach individuellen Ansprüchen einsetzen und dabei gleichzeitig die Einheitlichkeit des gemeinsamen Werbeauftritts und den damit bundesweiten Wiedererkennungswert der Marke Sparda gewährleisten. So können sie unter anderem die in der nationalen Dachmarkenkommunikation verwendeten Bilder, Logos und Videos in ihren jeweiligen Internetauftritt integrieren oder für ihre regionalen Werbeaktivitäten verwenden.

Ergänzend zur nationalen Dachmarkenkommunikation wurde zudem 2010 auf Initiative des Verbands eine Mitarbeiterarbeitsgruppe „PR/Kommunikation“ gegründet. Sie dient der weiteren Abstimmung der nationalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie zum Erfahrungsaustausch zwischen den PR-Verantwortlichen der zwölf Sparda-Banken und des Verbands. Der heute als „Forum Unternehmenskommunikatoren“ vom PR-Bereich des Verbands weitergeführte Kreis erarbeitete unter anderem einen „Leitfaden Krisenkommunikation“ für den Fall der regionalen Krise einer oder mehrerer Sparda-Banken.

Die Umsetzung des Verbandsmottos

Zukunft

NEUE WEICHEN STELLEN

Im November 2013 erfolgte ein viertägiger Workshop in Lindau am Bodensee mit den Vorständen der Sparda-Banken sowie Vertretern des Verbands, der Sparda-Datenverarbeitung und der Sparda-Consult. Gestützt auf die von der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) angebotene TABOR®-Methodik wurden hier intensiv wesentliche strategische Kernfragen für die Gruppe der Sparda-Banken erörtert. So ging es beispielsweise darum, welches die Zukunftsmärkte für die Gruppe der Sparda-Banken sein werden, in welche Richtung sich Innovationen orientieren sollten und welche Auswirkungen sich daraus für die Rentabilität und die Produktivität der Gruppe oder ihre Attraktivität als Arbeitgeber ergeben.

Zu den konkreten Ergebnissen dieses Prozesses zählte die Übertragung der Kompetenzen als oberstes Beschlussgremium von den Frühjahrs- und Herbstarbeitstagungen an den Arbeitskreis Strategie und Koordination. Das Gremium, in dem nur die Vorstandsvorsitzenden der zwölf Mitgliedsbanken sitzen, tagt vier- bis fünfmal im Jahr und ermöglicht so eine deutlich schnellere Beschlussfassung.

Ein weiteres Ergebnis von TABOR® war auch, in die Zukunft der Sparda-Banken durch ein sogenanntes Innovationsbudget zu investieren, das Teil des Gruppenprojektportfolios der Sparda-Banken ist. Die Gruppe der Sparda-Banken legt jedes Jahr im Herbst die Gruppenprojekte fest, die im Folgejahr gemeinsam angegangen werden sollen. Neben stategischen Projekten sind das insbesondere manadatorische Projekte. All diese Projekte bilden das Gruppenprojektportfolio.

In diese Zeit fiel zudem auch eine Änderung hinsichtlich der Organisation der Verbandstage. Während sich die Sparda-Banken zuvor abwechselnd dazu verpflichten mussten, die Jahrestreffen in ihrem Geschäftsgebiet zu organisieren, erfolgt die Organistaion seit 2015 direkt durch den Verband in Frankfurt/Main. Dadurch eröffnete sich für den Verband die Möglichkeit, die Veranstaltungen freier zu gestalten. Das betrifft insbesondere das Setzen eines jeweiligen Schwerpunktthemas, die Einladung von externen Referenten sowie die Durchführung von Diskussionsrunden.

Verbandstag der Sparda-Banken im Jahr 2016, Talkrunde (von links nach rechts):
Thomas Jorberg, Vorstandssprecher der GLS Gemeinschaftsbank, Christian Hardenberg, CTO von Rocket Internet SE, Moderator Dr. Wulf Schmiese, Prof. Dr. Christian Rieck, Professor für Finance und Wirtschaftstheorie, Frankfurt University of Applied Sciences und Stefan Schindler, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Nürnberg eG.

Identität

DAS „BRAND BOOK“ FÜR DIE MARKENFÜHRUNG

Nach der Überarbeitung des „Statuts der Gruppe“ und der Durchführung von TABOR® war das Jahr 2013 für den Verband und die Gruppe noch durch eine weitere wesentliche Neuerung geprägt: die Einführung des Markenhandbuchs („Brand Book“). Bereits seit der Markenkernanalyse von 2005 und der 2006 beschlossenen nationalen Markenkommunikation ist die überregionale Führung der Marke „Sparda“ ein wesentlicher Bestandteil der Verbandsarbeit. 2012 wurde der Prozess der Markenentwicklung und -stärkung noch einmal deutlich intensiviert. Das geschah auch als Reaktion auf den sich verschärfenden Wettbewerb, denn allein über den Preis war eine wirkliche Alleinstellung nicht länger zu erreichen. Die Kunden suchten vermehrt nach Orientierung und der Sicherheit, eine gute Entscheidung getroffen zu haben. Die Bestätigung dafür kann eine starke Marke liefern.

Unter der Beteiligung von Vorstandsgremien und Spezialisten aller zwölf Sparda-Banken wurde die Markenidentität erarbeitet. Dabei ging es auch um Fragen wie „Wer sind wir?“ und „Wer wollen wir sein?“. Zudem wurden die verschiedenen Berührungspunkte mit (potenziellen) Mitgliedern und Kunden analysiert. Am Ende standen vier zentrale Markenwerte mit vier Kernsätzen:

- **Fair:** Wir bieten unseren Kunden ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.
- **Einfach und leistungsstark:** Wir machen nicht alles, aber das, was wir machen, machen wir einfach und richtig gut.
- **Sympathisch:** Bei uns fühlt sich jeder gut aufgehoben.
- **Gemeinschaftlich:** Wir sind die Bank, die ihren Mitgliedern gehört.

Auf den Punkt gebracht ergab sich aus den Markenwerten die klare Positionierung: „Sparda-Bank – die sympathische Gemeinschaft, die Bankgeschäfte fair und einfach macht.“

Kampagnenmotiv „Gemeinsam sind wir mehr als eine Bank.“

Mit dieser Verdichtung sollten die zentralen Stärken und Besonderheiten der Marke noch einmal gezielt hervorgehoben und auch für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter der Gruppe leicht nachvollziehbar gemacht werden.

Die Ergebnisse der Besinnung auf die Markenkernwerte der Sparda-Banken wurden im Frühjahr 2013 im „Brand Book für die Sparda-Banken“ gebündelt. Darauf aufbauend verständigte sich die Gruppe noch im gleichen Jahr auf das neue Leitprinzip für die Markenkommunikation: „Gemeinsam sind wir mehr als eine Bank.“ Dieser bis heute verbindende Satz verrät viel über die Gruppe der Sparda-Banken und ihre wichtigste Stärke: die Gemeinschaft. Die persönliche Kundenbeziehung, das soziale und kulturelle Engagement, das Bekenntnis zu Regionalität und Fairness und zu einem einfachen, verständlichen und risikoarmen Banking – das alles hebt die Gruppe als genossenschaftliche Kreditinstitute von der Konkurrenz ab.

Menschen bei Sparda

PERSONAL- UND **BILDUNGSMANAGEMENT**

Ein Bereich des Verbands, der in den vergangenen zehn Jahren den wohl größten Veränderungen unterlag, ist das Personal- und Bildungsmanagement. Dies begann bereits 2006 mit einer Neuausrichtung des Bereichs, damals noch unter dem Namen Sparda-Akademie. Gestützt auf eine stärker unternehmerisch geprägte Organisationsstruktur sollte sie zum zentralen Trainings- und Bildungsdienstleister in der Gruppe der Sparda-Banken werden. Die organisatorische Neuaufstellung führte zu einem starken personellen Umbruch. Dieser wurde dazu genutzt, um gezielt neue Mitarbeiter mit passgenauen Kompetenzprofilen entsprechend der neuen organisatorischen Aufstellung einzustellen.

Insgesamt gelang es so schon 2007, mit den Erträgen wieder die Kosten des direkten Akademiegeschäfts zu decken. Dabei machte sich auch erstmalig das E-Learning als weiterer Tätigkeitsbereich in nennenswerter Größenordnung bemerkbar. Ebenfalls 2007 konnte zudem das Projekt „Erstellung und Einführung einer Sparda-eigenen Lern- und Kommunikationsplattform“ zusammen mit der Sparda-Datenverarbeitung in einer ersten Version abgeschlossen werden. Die Arbeiten daran gingen aber auch in den Folgejahren weiter. Im Oktober 2010 wurde die alte Plattform durch die neue Lern- und Kommunikationsplattform abgelöst.

Zu einem gravierenden Einschnitt führte auch in diesem Bereich der Verbandsarbeit der Tegernseer Prozess und die damit verbundene neue Aufgabenverteilung innerhalb der Sparda-Gruppe. Dabei wurden viele Aktivitäten der bisherigen Sparda-Akademie an die Sparda-Banken selbst oder die Gruppengesellschaften, insbesondere die Sparda-Consult, übertragen. Seither organisieren die einzelnen Sparda-Banken die allgemeine fachliche Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter verstärkt in eigener Verantwortung. Vielfach nutzen sie dabei die etablierten genossenschaftlichen Bildungseinrichtungen wie die Akademie Deutscher Genossenschaften in Montabaur. Für den Bereich Personalmanagement innerhalb des Verbands bedeutete diese Entwicklung erst einmal Unsicherheit und letztlich eine Reduzierung der Mitarbeiter von 14 auf nur noch sechs.

Parallel dazu wurde für den Bereich ein eigener Businessplan entwickelt und vom Facharbeitskreis Personalmanagement bestätigt. Darauf gestützt wurde die frühere Sparda-Akademie bis 2013 in den ebenfalls beim Verband angesiedelten Bereich „Sparda-Personal- und Bildungsmanagement“ umgebaut und hinsichtlich ihrer Hauptaufgaben neu ausgerichtet. Ein Schwerpunkt des umstrukturierten Verbands ist die Vermittlung fachlicher und insbesondere Sparda-spezifischer Qualifikationen durch verschiedene Fachseminare. Thematisch standen dabei in den vergangenen Jahren unter anderem Seminare zum Wertpapierhandelsgesetz und der dadurch seit 2010 geforderten Dokumentation von Beratungsgesprächen sowie die im März 2016 eingeführte Wohnimmobilienkreditrichtlinie im Fokus.

Zu den Aufgaben des Bereichs Personal- und Bildungsmanagement zählt auch die für die Sparda-Banken sehr zentrale Funktion der Aus- und Weiterbildung der Aufsichtsräte der einzelnen Sparda-Banken. Fachlich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbands vermitteln gesetzlich vorgeschriebene Inhalte. Im sogenannten „AR-Fachdialog“ gibt es regelmäßig Impulse und Denkanstöße externer Referenten zu aktuellen Themen.

Zudem gehört die Vernetzung mit anderen Bildungsinstituten, wie der Akademie Deutscher Genossenschaften, der GenoAkademie oder der Akademie Bayerischer Genossenschaften, zu den Kernaufgaben des Personal- und Bildungsmanagements, um Kooperationen bei der Aus- und Weiterbildung zu ermöglichen. Dies soll den Mitgliedsbanken dabei helfen, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber mit akademischen Weiterbildungsangeboten zu positionieren. So bietet der Verband in Zusammenarbeit mit der Akademie Deutscher Genossenschaften seit 2013 für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sparda-Banken die Qualifizierung zum Bachelor of Arts (B.A.) Management & Finance an. Dies ist berufsbegleitend oder auch als duale Ausbildung möglich.

Gut qualifiziert

„DAS **HR**-BOOK“

Eine weitere Kernaufgabe des Bereiches bildet das Personalmanagement, das sich – nicht zuletzt infolge der demografischen Entwicklung – zunehmend zu einer Schlüsselfunktion für die Sparda-Banken entwickelt. Denn diese werden langfristig nur erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der passenden Qualifikation und der richtigen Motivation zur richtigen Zeit für sich zu interessieren und an sich zu binden. Ein systematisches, effektives und effizientes Personalmanagement, basierend auf einer klar definierten Personalstrategie, wird dafür immer wichtiger. Seit 2013 beschäftigt sich daher das Personalforum, dem alle Personalleiter der zwölf Sparda-Banken angehören, zusammen mit dem Bereich Personal- und Bildungsmanagement mit den aktuellen Entwicklungen und ihren Auswirkungen auf die Personalarbeit der Sparda-Banken.

Ein wesentliches Ergebnis ihrer Arbeit ist das ebenfalls schon 2013 entstandene „Human Resources Book“ („HR-Book“) „Menschen bei der Sparda-Bank – Mehr als eine Personalstrategie“. Der Titel verdeutlicht bereits den Wert, der den Mitarbeitern mit ihren Einstellungen, ihren privaten Lebensumständen und ihrer Leistungsfähigkeit als Grundlage für den Unternehmenserfolg zugemessen wird. Ein wichtiges Ziel der Unternehmensführung ist daher der Erhalt ihres Leistungsvermögens durch die Bewahrung ihrer Kompetenz, ihrer Motivation und ihrer Gesundheit – und das ein Leben lang. Dazu versammelt das „HR-Book“ zahlreiche Beispiele, wie die einzelnen Sparda-Banken unterschiedliche Aspekte der Personalarbeit handhaben, und nennt jeweils Ansprechpartner für weiterführende Informationen. In diesem Konzept spiegelt sich einmal mehr die Arbeitsweise und das Selbstverständnis des Verbands wider, seine Mitglieder zusammenzubringen, Ideen aufzuzeigen und einen Erfahrungsaustausch zu fördern. Ein weiterer wichtiger Baustein war auch das Re-Design des Sparda-Karriere- und Azubi-Portals. Hierbei wurde das Online-Bewerberportal der Sparda-Gruppe modernisiert und Social-Media-fähig gestaltet.

Partner

TARIFVERHANDLUNGEN

Darüber hinaus beschäftigte den Verband in dieser Zeit die Frage eines neuen Tarifvertrags für die 6.500 Mitarbeiter der Sparda-Banken.

Nachdem es zwischen dem Arbeitgeberverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und ver.di zu keinen Tarifabschlüssen mehr gekommen war – der AVR hat Tarifverträge vielmehr mit den Gewerkschaften DBV – Deutscher Bankangestellten-Verband und DHV – Die Berufsgewerkschaft e.V. abgeschlossen –, wurde insbesondere seit 2006 kein neuer Gehaltstarifvertrag als Anschlusstarifvertrag von den Sparda-Banken übernommen. Stattdessen haben die Sparda-Banken die Tarifabschlüsse des AVR im Gehaltsbereich freiwillig, jedoch für die Banken unwiderruflich verpflichtend, einseitig für ihre Beschäftigten übernommen. Diese Situation wurde für ver.di zunehmend untragbar; man drängte auf eine Tarifierung der aus Gewerkschaftssicht freiwillig von den Arbeitgebern gewährten Gehaltssteigerungen. Die Personalvorstände der Sparda-Banken im Facharbeitskreis Personalmanagement beschlossen daraufhin im Jahr 2014, diesem Drängen nachzugeben und in Tarifverhandlungen einzutreten. Dies geschah jedoch mit der Maßgabe, dass die Verhandlungen nur mit einer Tarifgemeinschaft ver.di/Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) geführt werden und gleichzeitig Teile des nach wie vor gültigen Tarifwerks (zum Beispiel Manteltarif) den zwischenzeitlich geänderten Bedürfnissen der Sparda-Banken angepasst werden.

Aus dem Kreis der Personalvorstände der Sparda-Banken und dem Verbandsvorstand wurde – unter Einbindung des Bereichs Recht und Personal des Verbands – eine Verhandlungskommission gegründet. Verhandlungsführer waren Georg Thurner, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Ostbayern, und Prof. Dr. Joachim Wuermeling, Vorstandsvorsitzender des Verbands. Die Tarifverhandlungen wurden von der Kommission erfolgreich zum Abschluss geführt und die erzielten Ergebnisse vom Facharbeitskreis Personalmanagement in seiner Eigenschaft als große Tarifkommission gebilligt. So wurde unter anderem neben einer teilweisen Modernisierung des Manteltarifvertrags, mit der

den Besonderheiten der Sparda-Banken Rechnung getragen wurde, für neu eintretende Beschäftigte eine verbindliche betriebliche Altersversorgung eingeführt, bei bestehendem Wahlrecht für die Bestandsmitarbeiter. Der in 2014 abgeschlossene und bis Ende Februar 2017 befristete Gehaltstarifvertrag, der nicht für die Sparda-Bank Berlin galt, orientierte sich dabei an dem vom AVR erzielten Abschluss, nicht zuletzt im Hinblick auf den weiterhin angestrebten Beitritt der Sparda-Banken zum AVR.

Die Tarifverträge wurden rechtlich gesehen als jeweilige Haustarifverträge der Sparda-Banken abgeschlossen, da der Verband – anders als der AVR – kein Arbeitgeberverband ist.

Wandel
DIGITALE REVOLUTION

Ein wichtiges Thema für die Sparda-Banken – und damit auch für den Verband – war, ist und bleibt die digitale Revolution und ihre Auswirkungen. Ein Beispiel für die dadurch ausgelösten gravierenden Veränderungen im klassischen Bankgeschäft ist die Ausbreitung des Internetbankings ab Ende der 1990er-Jahre. Vor allem das Modell der Direktbanken, die das Bankgeschäft ohne eigenes Filialnetz und persönlichen Kontakt zu ihren Kunden betreiben, erhielt hierdurch deutlichen Auftrieb: Zahlen der Deutschen Bundesbank zufolge betrug der Marktanteil der Direktbanken – gemessen an der Bilanzsumme – im Jahr 2000 0,7 Prozent. Im März 2006 waren es bereits 1,5 Prozent. In den Folgejahren gewann ihr Wachstum weiter an Fahrt, sodass ihr Marktanteil bis 2013 auf 11,5 Prozent stieg. Betrachtet man nur das Passivgeschäft – ein Kernbereich der Sparda-Banken – so kamen die Direktbanken dort 2006 bereits auf einen Marktanteil von 4,6 Prozent.

Der Aufschwung bei den Direktbanken ging einher mit sich verändernden Kundenansprüchen an Service und Angebot. Neben den Wunsch nach Qualität und Individualität bei der Bankberatung trat die starke Fokussierung auf einen möglichst niedrigen Preis sowie eine schnelle und mit geringem Aufwand verbundene Abwicklung von Bankgeschäften. Zu den Vorreitern in diesem Bereich zählt übrigens auch die netbank, ein „Eigengewächs“ aus der Sparda-Gruppe. Schon im August 1995 beschäftigte sich der Arbeitskreis „Direct Banking“ der Sparda-Banken mit den Geburtsvorbereitungen. Vorangetrieben von sieben Sparda-Banken unter Federführung der Sparda-Bank Hamburg ging die netbank im Februar 1999 als erste reine Internetbank Europas offiziell an den Start. Vom Verband wurde die Gründung der netbank begleitet und unter anderem durch die Klärung aufsichtsrechtlicher Fragen sowie die Markeneintragung unterstützt.

Durch die sich ständig weiterentwickelnde Computer- und Kommunikationstechnologie lassen sich nicht nur Transaktionen wesentlich effizienter und schneller abwickeln, es entstehen auch immer wieder neue, innovative Geschäftsmodelle, die sich in heutiger Zeit vor allem in sogenannten „Fintechs“ manifestieren, bankfernen Technikunternehmen,

die sich einen bestimmten Geschäftsbereich des Bankgeschäfts aussuchen und diesen durch technische Innovationen revolutionieren. Da diese jungen Start-up-Unternehmen ohne Banklizenz bisher nicht den gleichen Regularien wie Banken unterliegen, können sie oftmals freier agieren als die durch die Finanzaufsicht engmaschig regulierten Banken. Einerseits stehen sie so in bestimmten Bereichen in direkter Konkurrenz zu traditionellen Banken, andererseits haben ihre Innovationen auch bei den Banken vielfach überfällige Reformen angestoßen und beschleunigt. Inzwischen geht der Trend im Finanzbereich daher weg von der Konkurrenz zur Kooperation mit Fintechs. Auch in der Gruppe der Sparda-Banken gibt es inzwischen dafür konkrete Beispiele, wie die Zusammenarbeit mit „Gini“ für Fotoüberweisungen im Rahmen der SpardaApp, mit „WebID solutions“ für die Identifikation im Rahmen von Online-Kontoeröffnungsprozessen, mit „Kontowechsel24“, deren Anbindung an den Kontowechselprozess im Rahmen des Vertriebsleitsystems PRISMA erfolgte, oder „Elaxy“ für das Personal-Finance-Management im Onlinebanking, „Kobil“ als Lösung zur einfachen Freigabe von Onlinetransaktionen, und jüngst die Kooperation mit „barzahlen.de“, einem Fintech, das Ein- und Auszahlungen mit der SpardaApp an ausgewählten „Points of Sale“ (POS) ermöglicht. Durch die Entwicklung hin zum mobilen Internet und mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablet-PCs erhielt der Trend weiteren Schub. „Banking is necessary, banks are not.“ – dieses Zitat, ob man es nun Bill Gates oder dem vormaligen Topmanager Richard Kovacevich von Wells Fargo zuschreibt, drückt sehr gut die Bedrohungslage für die Geldhäuser an der Schwelle des 21. Jahrhunderts aus.

Die Sparda-Banken halten an der persönlichen Beratung fest und optimieren sie durch digitale Mittel. Denn die Überzeugung der Sparda-Banken ist an dieser Stelle klar: Nur wer das Beste aus beiden Welten in sein Geschäftsmodell integrieren kann, ist auf Dauer zukunftsfähig. Infolge der Digitalisierung werden Bankgeschäfte einfacher und bequemer. Bei komplexen Fragestellungen, bei denen es um das Verstehen und Abwägen geht, setzen die Sparda-Banken aber weiterhin auf das persönliche Gespräch. Für diesen Ansatz stehen auch die Vertriebsstrategie „Direktbank mit Filialen“ sowie die innerhalb der Gruppe ausgearbeiteten Konzepte zum Omnikanal-Vertrieb.

Die konkrete Durchführung von Projekten zur Digitalisierung ist infolge des Tegernseer Prozesses keine Kernaufgabe des Verbands mehr. Für die direkte Projektarbeit mit den Banken ist auch hier seither die Sparda-Consult zuständig. Aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbands begleiten die Projektteams, bei denen sie als Fachexperten gefragt sind, unterstützen bei juristischen Fragen und koordinieren die Zusammenarbeit der Sparda-Consult mit den Entscheidungsgremien innerhalb der Sparda-Gruppe.

Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung des Verbands als Impuls- und Ideengeber ist eine von ihm 2016 organisierte Reise ins Silicon Valley. Auf der „Fact Finding Mission“ informierten sich zwei Dutzend Sparda-Banker vor Ort bei Google & Co. über das Ausmaß der digitalen Revolution und ihre zukünftigen Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell. Dabei wurde unter anderem deutlich, welches Potenzial, gerade auch für Genossenschaftsbanken, in noch nicht analysierten und aufgearbeiteten Bankdaten liegt. Diese „Fact Finding Mission“ wurde im Februar 2017 mit einem ausgesuchten Kreis von Bankvorständen wiederholt, um gezielt an bestimmten Themen weiterzuforschen und die in der ersten Reise gewonnenen Erkenntnisse zu vertiefen.

Darüber hinaus muss der Verband die Auswirkungen des digitalen Wandels auch für seine eigenen Aktivitäten im Auge behalten und wenn möglich nutzen. Webgestützte Buchungs- und Verwaltungsmöglichkeiten für Seminare und Foren des Bereichs Personal- und Bildungsmanagement oder das digitale Dokumentenmanagement sind nur Beispiele für die dadurch möglichen Erleichterungen bei der Verbandsarbeit.

Kooperationen

DURCH **GEMEINSCHAFT STARK**

Viele der genannten Herausforderungen – wie neue aufsichtsrechtliche Vorgaben, sich verändernde Kundenwünsche und -bedürfnisse, verschärfter Wettbewerb auf dem europäischen Markt oder die Auswirkungen der digitalen Revolution – führen bei den Sparda-Banken zu einer hohen Beanspruchung ihrer Ressourcen. Zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit spielen daher der Zusammenhalt und die Zusammenarbeit innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe eine wichtige Rolle. Statt für alle Aufgaben eigene Antworten zu entwickeln, setzt die Sparda-Gruppe vielmehr auf verlässliche Kooperationspartner und beteiligt sich an gemeinschaftlichen Lösungen.

Diesen Ansatz verfolgt auch der Verband bei seiner Arbeit. So haben sich der Austausch und die Abstimmung über besondere Anliegen der kreditgenossenschaftlichen Banken mit dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken in den vergangenen Jahren deutlich intensiviert. Nicht nur beim bereits dargestellten „komplementären Lobbying“ besteht heute eine enge Zusammenarbeit. Auch für die Umsetzung von Gesetzesänderungen und wichtigen Regulierungsvorhaben auf nationaler und europäischer Ebene werden regelmäßig gemeinsame Projektteams gebildet. Zudem engagieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbands der Sparda-Banken kontinuierlich in Fachausschüssen des BVR oder auch des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands (DGRV) zu den verschiedensten Themen. So profitiert man von gegenseitiger Expertise und sichert zugleich eine möglichst einheitliche Vorgehensweise bei einzelnen Themen. Als Mitglied des BVR sind die Sparda-Banken zudem auch Teil der großen Gemeinschaft europäischer Kreditgenossenschaften, denn der BVR gehört der Europäischen Vereinigung der Genossenschaftsbanken (European Association of Co-operative Banks – EACB) an.

Auch auf Produktebene vervollständigen die Sparda-Banken mit starken Partnerunternehmen, nicht nur aus der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, das Spektrum der von ihnen angebotenen Finanzprodukte und -dienstleistungen. Hierzu zählen vor allem die Bausparkassen Schwäbisch Hall und BHW Bausparkasse, die Fondsanbieter Union Investment und Monega, die DZ BANK und auch die DEVK-Versicherung, mit der die Sparda-Banken die gemeinsame Wurzel als betriebliche Sozialeinrichtung der Deutschen Bahn verbindet. Der Erfolg und die Bedeutung dieser Kooperationen zeigt sich unter anderem daran, dass beispielsweise Schwäbisch Hall und die DEVK jeweils einen eigenen Sparda-Vertrieb unterhalten.

Zentraler Ansprechpartner für Produktlieferanten und Vertriebspartner ist der Verband der Sparda-Banken, insbesondere der Bereich Markt. Gemeinsam mit den Vorständen werden hier die Entscheidungen für die Gremienarbeit innerhalb der Sparda-Gruppe vorbereitet sowie die Kooperationsverträge ausgehandelt und betreut.

Zudem kümmert sich der Verband um die Koordination des kartengestützten Zahlungsverkehrs und der damit verbundenen Dienstleistungen. Zu den Themen, die hierbei zentral für die Gruppe moderiert und mit der Sparda-Consult und den Banken zusammen umgesetzt werden, zählen unter anderem Mobile Payment und Instant Payment.

Mobile Payment

Ausblick

DIE ZUKUNFT ALS **HERAUSFORDERUNG**

Ein Unternehmen, will es erfolgreich sein, darf sich nicht in eingefahrenen Gleisen bewegen, sondern muss sich in einem sich beständig wiederholenden Prozess der Erneuerung immer wieder der sich verändernden Welt anpassen. Das gilt auch für die Sparda-Banken und ihren Verband. Sie stecken zunehmend in dem Zwiespalt, angesichts der Niedrigzinsphase Kosten einzusparen, gleichzeitig aber ihre Geschäftsmodelle digitalisieren und dem Innovationsdruck neuer Wettbewerber standhalten zu müssen.

Die Digitalisierung bereitet weiter den Weg, weg vom Geldhaus klassischer Prägung hin zur Bank als Handy-App. Die Auswirkungen zeigen sich in verschiedenen Geschäftsbereichen: Beim Zahlungsverkehr und der Kontoführung drängen Anbieter wie PayPal, Stripe, Amazon Payments, Apple Pay oder N26 in den Markt. Im Kreditgeschäft vermitteln Onlineplattformen wie Lendico, Zencap oder Auxmoney Kredite direkt zwischen Privatpersonen, zum Teil auch schon an Selbstständige und kleinere Unternehmen. Und bei der Geldanlage versprechen sogenannte Robo-Advice-Lösungen, die traditionell hohen Kosten der Anlageberatung durch die automatisierte Vermögensverwaltung mittels Computereinsatz zu reduzieren.

Neue Angebote wie diese machen Bankgeschäfte einfacher, schicker und kostengünstiger. Damit bedrohen sie das Geschäftsmodell traditioneller Banken. Betroffen sind auch Bereiche, die zum Kerngeschäft der Sparda-Banken zählen. Diesem Innovations- und Wettbewerbsdruck müssen sich die Geldhäuser stellen und fortwährend überlegen, wie sie auf die immer neuen Herausforderungen reagieren. Bei den Sparda-Banken bleibt hier auch weiterhin der Verband als Impulsgeber gefragt. So hat er beispielsweise bereits ab 2015 mehrere Klausurtagungen der Vorstandsvorsitzenden organisiert, in denen intensiv über die Zukunft des Geschäftsmodells der Sparda-Banken und deren Zusammenarbeit diskutiert wurde.

Hinzu kommt der Kostendruck, der sich aus dem verstärkten Wettbewerb, der zunehmenden Digitalisierung, den neuen gesetzlichen Regulierungen und auch der aktuellen Niedrigzinsphase ergibt – und der immer wieder das Gemeinsame der Gruppe infrage stellt. So wurde bereits die Fortführung der gemeinsamen nationalen Marketingkampagne im kostspieligen TV-Bereich ab 2017 ausgesetzt. Auch das eigene Rechenzentrum steht auf dem Prüfstand der Kostenentwicklung. Zudem besteht die Gefahr, dass Sparda-Banken die Gebührenfreiheit für das Girokonto nicht aufrecht erhalten können. Angesichts solcher Entwicklungen ist der Verband auch zukünftig als Moderator und Vermittler stark gefordert, um die Fliehkräfte innerhalb der Gruppe zu begrenzen und das Gemeinsame bei Sparda weiter zu fördern.

Gleichzeitig steht der Verband der Sparda-Banken selbst vor weiteren Veränderungen. Ganz konkret betrifft das insbesondere seinen für das erste Halbjahr 2017 anstehenden Umzug in neue Räumlichkeiten. Die bisherige Situation, die Verteilung aller Verbandsbereiche über drei Stockwerke und drei verschiedene Gebäudeflügel, findet dann ein Ende. Ebenso wird es so gut wie keine Einzel- und Mehrpersonenbüros mehr geben. Stattdessen wird der Verband mit allen Bereichen in einem neuen Gebäude auf eine Etage mit offener Bürostruktur ziehen. Dank dieses Open-Space-Konzeptes wird der Austausch zwischen den einzelnen Abteilungen erleichtert und eine stärkere gegenseitige Befruchtung ermöglicht. Somit ist der Umzug für den Verband nicht nur eine räumliche Veränderung, sondern auch eine Kulturveränderung. Hinzu kommt die ergänzend zum Umzug erfolgende Umstellung auf das überwiegend papierlose Büro. Durch diese beiden Maßnahmen, Open-Space-Bürostruktur und papierloses Büro, kann der Verband seinen Platzbedarf im neuen Gebäude von 1.400 Quadratmeter auf 1.100 Quadratmeter Nutzfläche reduzieren. Ein anderer Aspekt der Zukunftsfähigkeit des Verbands und auch der Gruppe ist das Thema Nachhaltigkeit. Auch hier unternimmt der Verband mit der Be-

„Gemeinsam sind wir mehr als eine Bank!“

teiligung am Programm „Ökoprofit“ unter der Schirmherrschaft der Stadt Frankfurt im Jahr 2017 erste Schritte zu einem institutionalisierten verbandsinternen Nachhaltigkeitsmanagement.

Eine bei Erscheinen dieser Chronik über 111-jährige Verbandstradition, das ist in unserer wandelbaren Welt immer noch etwas Besonderes. Gerade in der Finanzbranche hat sich gezeigt, dass man Kontinuität und Verlässlichkeit nicht als Selbstverständlichkeit betrachten darf. Jeder kennt Beispiele von Finanzinstitutionen, die die letzten Krisenjahre, teilweise aus eigenem Verschulden, teilweise aber auch unverschuldet durch extreme Marktverschiebungen, nicht überlebt haben. Umso wichtiger ist es da, das Erreichte zu schätzen und nicht leichtfertig aufzugeben. Das gilt nicht nur für die Sparda-Banken und ihre moralischen Wertvorstellungen, sondern auch für die Kunden, die ihrer jeweiligen Sparda-Bank die vertrauensvolle Geschäftsbeziehung, die faire Beratung und den guten Kontakt hoch anrechnen.

Zusammen mit den Sparda-Banken schlägt auch der Verband einmal mehr ein neues Kapitel seiner Geschichte auf. Wie genau diese gemeinsame Geschichte in den nächsten Jahren aussehen wird, kann niemand voraussehen. Man kann nur Prognosen wagen. Dabei liegt man sicher nicht falsch mit der Annahme, dass große Herausforderungen auf die Gruppe der Sparda-Banken warten. Sie müssen den Spagat zwischen dem Erhalt traditioneller Werte (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) und der Anpassung an eine moderne, zeitgemäße Wirtschaftlichkeit schaffen. Auch Sparda-Banken bewegen sich in diesem Spannungsfeld, dessen Strömungen sie nicht immer elastisch nachgeben können. Das kann zu Sollbruchstellen und zum Verlust von Alleinstellungsmerkmalen führen. Auf der anderen Seite haben Sparda-Banken die besten Voraussetzungen, sich gerade hier zu behaupten, denn allgemeine Trends wie Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung sind quasi im „genetischen Code“ ihres kreditgenossenschaftlichen Geschäftsmodells eingeschrieben und werden im Alltagsgeschäft gelebt. Das gilt auch für die neuen, sich beständig ändernden Anforderungen der Digitalisierung. Hier gibt es schon erste Versuche mit digitalen Mitgliedernetzwerken, Kooperationen mit Fintechs und eine große allgemeine Aufgeschlossenheit gegenüber Zukunftsthemen. Diese Offenheit ist aber immer davon geleitet, den spezifischen „Sparda-Spirit“ nicht nur zu erhalten, sondern in die digitale Welt zu übertragen. Der Verband der Sparda-Banken sieht eine seiner wichtigsten Aufgaben darin, die Sparda-Banken nach Kräften bei diesen Vorhaben zu unterstützen und Seite an Seite mit ihnen an einer erfolgreichen Zukunft weiterzubauen – getreu unserem Motto: **„Wir fördern das Gemeinsame bei Sparda!“.**

Gruppenfoto auf der Herbstarbeitstagung im November 2016 (Namensverzeichnis siehe Seite 65).

Rückblick

DIE ENTWICKLUNG VON **1906 BIS 2006**

So mancher erinnert sich: Bereits im Jahr 2006 wurde eine ausführliche Chronik des Verbands der Sparda-Banken erarbeitet. Schon damals stand der Verband vor der Herausforderung, dass sein historisches Archiv in den Wirren des Zweiten Weltkrieges bzw. der Nachkriegszeit verloren gegangen war. Für die Aufarbeitung der Verbandsgeschichte waren daher Überlieferungen in externen Archiven von wesentlicher Bedeutung. Nun bleibt die Entwicklung in den Archiven nicht stehen – neues Archivmaterial kommt hinzu, eingelagerte Akten werden neu erschlossen, Sperrfristen für die Nutzung von Archivgut laufen aus. Aus diesem Grund haben wir uns anlässlich dieser weiterführenden Chronik entschieden, die Quellenbasis zur Historie des Verbands in verschiedenen Fremdarchiven erneut zu prüfen.

Hierbei konnten einige weitere Informationen gefunden werden, die wir den an der Verbandsgeschichte interessierten Lesern nicht vorenthalten wollen. Zudem liegt die Annahme nahe, dass nicht alle Leser dieser weiterführenden Chronik auch die ausführliche Chronik von 2006 zur Hand haben bzw. nicht die Zeit aufbringen möchten, sich noch einmal in die sehr ausführliche Schilderung zu vertiefen. Daher haben wir die Entstehung des Verbands und seine Entwicklung bis 2006 hier noch einmal in knapper Form zusammengefasst und um die wiederentdeckten Informationen zur Verbandsgeschichte ergänzt.

Rückblick

DIE ANFÄNGE DER EISENBAHNERKASSEN

Am 7. Dezember 1835 brach das Eisenbahnzeitalter in Deutschland an: Mit der Dampflokomotive „Adler“ wurde zwischen Nürnberg und Fürth die erste Bahnstrecke im Deutschen Reich eröffnet. Schnell kamen weitere Strecken hinzu. Gab es 1840 erst 500 Kilometer Eisenbahnstrecke, verband dreißig Jahre später bereits ein Schienennetz von fast 20.000 Kilometern die aufstrebenden Industrie- und Handelsstädte. Mit den sich ausbreitenden Eisenbahnen entstand eine rasch wachsende Berufsgruppe von Beamten, Angestellten und Arbeitern der verschiedenen Eisenbahnunternehmen. Ihr Job ging meist einher mit speziellen Schicht- und Fahrdiensten, was die Erledigung von Bankgeschäften und insbesondere die Bargeldversorgung innerhalb der üblichen Banköffnungszeiten nicht gerade erleichterte. Zudem erschwerten ihnen häufigere Versetzungen die Aufrechterhaltung der Bankbeziehung zu einer örtlichen Sparkasse oder Genossenschaftsbank. Für die überregional tätigen Privatbanken wiederum kamen die mehrheitlich gering bezahlten Eisenbahner als Kundengruppe kaum infrage.

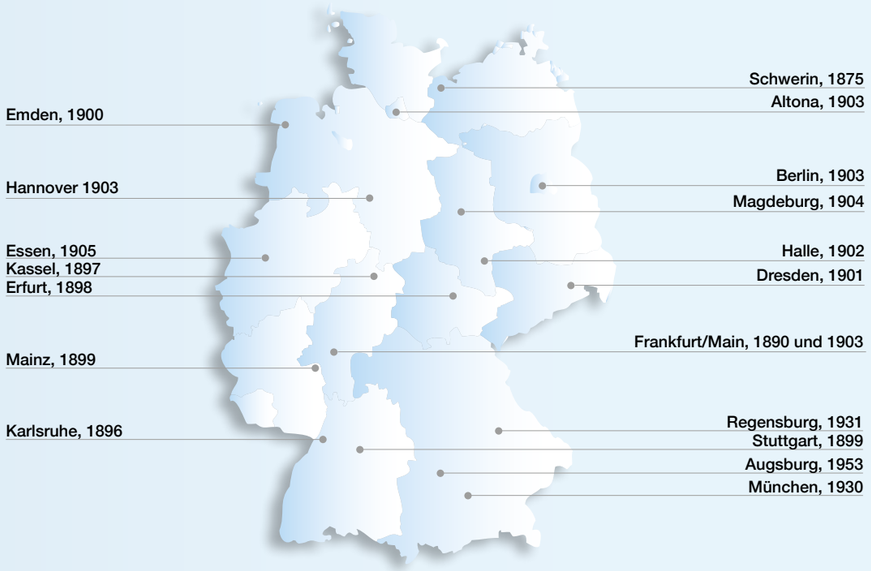
Angesichts dessen gab es schon früh Versuche, die finanzielle Situation der Eisenbahner zu erleichtern. So wurde beispielsweise bereits 1848 die Bildung von speziellen Sparvereinen für die im Eisenbahnbau meist nur saisonal beschäftigten Arbeiter diskutiert. Hierin sollten sie eine kleine Summe als Notbehelf für die Zeit der winterlichen Arbeitslosigkeit ansammeln. Ab wann genau die Idee spezieller Kassen aufkam, die die Eisenbahner nicht nur zum Sparen anregen, sondern ihnen im Bedarfsfall auch mit kleinen Darlehn zeitweilig unter die Arme greifen sollten, lässt sich aus den heute noch vorhandenen Überlieferungen leider nicht mehr nachvollziehen. Nachweislich belegt ist die Existenz solcher Kassen allerdings spätestens durch die Gründung des „Spar- und Vorschuss-Vereins von Beamten der Mecklenburgischen Friedrich-Franz-Eisenbahn“ in Schwerin, eines indirekten Vorgängers der heutigen Sparda-Bank Berlin. Er wurde am 1. Oktober 1875 von der Bahngesellschaft ins Leben gerufen, allerdings noch nicht auf genossenschaftlicher Grundlage. 1882 entstand der als Körperschaft des öffentlichen Rechts organisierte „Sparverein der Bediensteten der Main-Neckarbahn“. Er verschmolz offenbar 1902 mit

der 1899 gegründeten „Spar- und Darlehnskasse von Eisenbahnbeamten, Hilfsbeamten und Arbeitern im Eisenbahndirektionsbezirk Mainz“. Ebenfalls als Körperschaft des öffentlichen Rechts wurde am 6. Mai 1896 der „Spar- und Vorschuss-Verein der badischen Eisenbahnbeamten“ in Karlsruhe gegründet.

Eine nachhaltige Verbreitung der Selbsthilfeeinrichtungen für die Eisenbahner und ihre Angehörigen erfolgte jedoch erst mit der Wende zum 20. Jahrhundert. Dabei spielte das bereits ab Mitte des 19. Jahrhunderts wesentlich von den deutschen Genossenschaftspionieren Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen begründete Modell der Kreditgenossenschaften eine tragende Rolle. Eine wichtige Voraussetzung war zudem die 1889 erfolgte Revision des Genossenschaftsgesetzes, das nun auch die Gründung von Genossenschaften mit beschränkter Haftung erlaubte.

Die vermutlich erste auf diesem Genossenschaftskonzept basierende Eisenbahnerbank war die 1890 in Frankfurt/Main gegründete „Spar- und Darlehnskasse der Eisenbahnbeamten in Frankfurt/Main“, die jedoch nur wenige Jahre bestand. Mehr Erfolg hatte dagegen die 1897 ebenfalls als Genossenschaft gegründete „Spar- und Darlehnskasse von Eisenbahnbeamten und Arbeitern im Eisenbahndirektionsbezirk Kassel“. Die heute zur Sparda-Bank Hessen gehörende Kasse gilt als älteste noch bestehende Bankgenossenschaft der Eisenbahner. Weitere frühe Gründungen auf genossenschaftlicher Basis erfolgten in Erfurt (1898), Emden (1900), Dresden (1901), Halle (1902), Altona, Berlin, Frankfurt/Main, Hannover (alle 1903), Magdeburg (1904) und Essen (1905). Insgesamt entstanden in zwei durch den Ersten Weltkrieg unterbrochenen Wellen zwischen 1896 und 1914 sowie zwischen 1922 und 1931 in fast allen deutschen Reichsbahndirektionen regionale Eisenbahn-Spar- und Darlehnskassen nach genossenschaftlichem Muster.

Welche Bedarfslücken die speziellen Bankeinrichtungen für die Eisenbahner füllten, zeigte sich in den schnell anwachsenden Mitgliederzahlen. Bereits Ende 1914 verzeichneten die Kassen in Berlin 3.063 Mitglieder, in Magdeburg 4.273, in Frankfurt/Main 6.119 und in Kassel sogar 7.287 Mitglieder. Ein Anreiz für den Beitritt war die Möglichkeit, Geld an Fahrkartenschaltern, Gepäckausgaben oder Güterkassen abheben zu können. Zudem profitierten die Banken von geringen Verwaltungskosten, da die Bahndirektionen die erforderlichen Räume zur Verfügung stellten und auch vielfach die Gehälter für Vorstände und Bankangestellte zahlten. Im Gegenzug entlasteten die Kassen die Bahnverwaltungen unter anderem durch den Einzug der Mieten für die Reichsbahnwohnungen.



Rückblick

GRÜNDUNG DES **SPARDA-VERBANDS**

Gemäß dem Genossenschaftsgesetz von 1889 mussten die Genossenschaften mindestens alle zwei Jahre ihre Einrichtungen und ihre Geschäftsführung durch einen sachverständigen Revisor prüfen lassen. Das galt auch für die nach dem Genossenschaftsprinzip gegründeten Eisenbahner-Spar- und Darlehnskassen. Sie hätten sich dafür jeweils einem der zahlreichen bestehenden regionalen Revisionsverbände anschließen können, die allerdings alle möglichen Arten von Genossenschaften umfassten. Unter den Eisenbahnern wuchs stattdessen der Wunsch nach Gründung eines eigenen berufsständischen Verbands, der die besonderen Aufgaben und Interessen ihrer Kassen besser berücksichtigen konnte.

Am 19. Januar 1906 schlossen sich daher mehrere Eisenbahnerkassen zu einem eigenen „Revisionsverband der Spar- und Darlehnskassen des Allgemeinen Verbands der Eisenbahnvereine“ zusammen. Dieser sollte den Informations- und Erfahrungsaustausch erleichtern sowie die gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen bei den einzelnen Kassen durchführen. Das notwendige Prüfungsrecht gemäß den Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes wurde ihm am 30. Januar 1907 verliehen. Zu den Gründungsmitgliedern des Verbands gehörten die Institute aus Altona, Posen, Essen, Hannover, Kassel und Emden (1912 verlegt nach Münster). Zu ihnen traten noch im gleichen Jahr die Einrichtungen aus Bromberg (später verlegt nach Frankfurt/Oder), Breslau, Erfurt und Halle. Allerdings waren vor Beginn der 1930er-Jahre längst nicht alle Kassen Mitglied des Revisionsverbands. So berichtete der stellvertretende Verbandsdirektor Rödenbeek auf dem Verbandstag in Würzburg am 18. Mai 1922, dass im Bereich der preußischen Bahndirektionen die Kassen in Berlin und Frankfurt/Main noch nicht für den Verband gewonnen werden konnten. Gleiches galt wegen ihrer besonderen Rechtsform bzw. Mitgliederstruktur auch für die Kassen in Karlsruhe, Stuttgart und Schwerin.

Die Führung des Verbands übernahmen in den Anfangsjahren die Vorstände der Eisenbahn-Spar- und Darlehnskasse Kassel in Personalunion. Diese stellten übrigens auch den Vorstand der ebenfalls 1906 gegründeten Reichsverkehrsbank. Die Verbandskasse diente dem Austausch überschüssiger Gelder, der gegenseitigen Kreditgewährung und der Pflege einer günstigen Verbindung mit einer Großbank. Zudem teilte sich der Verband zusammen mit den anderen beiden Einrichtungen die Arbeit einer Stenotypistin und eines Eisenbahnbetriebsassistenten.

Eisenbahner vor einem Bahnhof (vermutlich 1910)

Rückblick

ZENTRALISIERUNG **IN BERLIN**

Über die Auswirkungen des Ersten Weltkrieges und der großen Inflation von 1922/23 auf den Verband der Eisenbahnerkassen ist heute aufgrund fehlender Überlieferungen kaum mehr etwas bekannt. Die Vermutung liegt nahe, dass seine Entwicklung in der Kriegszeit noch ähnlich unaufgeregt verlief wie bei den Eisenbahnsparkassen selbst. In den Folgejahren dürfte es dann aber deutlich turbulenter geworden sein. Je größer während der Inflationszeit die Summen auf den Geldscheinen wurden, umso größer wurde auch der Aufwand der Banken bei Ein- und Auszahlungen, dem Prüfen des Tagesabschlusses oder dem Führen der Kontobücher. Der Zahlenwulst erschwerte zudem auch die Prüfungen durch den Verband. Auf dem Höhepunkt der Hyperinflation im Herbst 1923 hatte das Geld seine Funktionsfähigkeit nahezu eingebüßt: Geld zu sparen oder Kredite auszugeben brachte keinen Nutzen mehr. Etliche Eisenbahnerkassen stellten daher ihren Geschäftsbetrieb ein. Erst mit dem im November 1923 erfolgten Währungsschnitt (1 Billion Papiermark = 1 neue Rentenmark) stabilisierte sich die Lage wieder.

Kaum waren die Inflationssorgen überstanden und konnten die Eisenbahnerkassen ihren geordneten Geschäftsbetrieb wieder aufnehmen, musste sich der Revisionsverband der Eisenbahn-Spar- und Darlehnskassen einem ersten großen Umbruch stellen: Auf dem Verbandstag am 18. Oktober 1924 in Starnberg stimmten die Vertreter der damals 23 Mitgliedskassen für die Verlegung des Verbandssitzes von Kassel nach Berlin. Zusammen mit der Reichsverkehrsbank bezog der Verband dort neue Räumlichkeiten in der Zimmerstraße 5/6. Auch wenn dafür keine klaren Belege mehr vorliegen, so hing dieser Schritt doch sehr wahrscheinlich mit der im Februar 1924 erfolgten Gründung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Sitz in Berlin zusammen.

Ebenfalls in Starnberg wurde die Erweiterung des Verbands durch Aufnahme der zu den Wohlfahrtseinrichtungen der Reichsbahn zählenden Brennstoffgenossenschaften beschlossen. Damit einher ging die Umfirmierung in „Revisionsverband der Eisenbahn-Spar- und Darlehnskassen und Eisenbahn-Brennstoffversorgungen e.V.“ sowie die Annahme einer neuen Satzung. Doch die Mischung beider Genossenschaftstypen in einem Verband bewährte sich offenbar nicht. Schon auf dem Verbandstag 1927 wurde die Firmierung in „Revisionsverband der Reichsbahn-Spar- und Darlehnskassen e.V.“ geändert, nachdem die Eisenbahner-Brennstoffversorgungen einen eigenen Revisionsverband gegründet hatten.

Eisenbahnarbeiter beim Gleisbau (vermutlich 1920er-Jahre)

Rückblick

BANKENKRISE 1931

Die räumliche Nähe zur Reichsbahnzentrale half womöglich auch bei der schnellen Reaktion auf die Bankenkrise 1931: Als Folge der seit Herbst 1929 offen zutage tretenden Weltwirtschaftskrise musste am 13. Juli 1931 die damals zweitgrößte deutsche Bank, die Darmstädter und Nationalbank, ihre Schalter schließen. Auch die Rheinische Landesbank und die Dresdner Bank vermeldeten ihre Zahlungsunfähigkeit. Die Nachricht löste einen „Bank-Run“ aus: Vor den Schaltern bildeten sich lange Schlangen besorgter Kunden, die ihre Spargelder retten wollten. Angesichts der Vertrauenskrise sah sich die Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft am 22. Juli 1931 zu der Erklärung veranlasst, dass sie für alle den Eisenbahnerkassen anvertrauten Gelder die Sicherheit übernommen hatte. Für die Eisenbahner bestünde „daher kein Anlass, die Gehälter jetzt in einer Summe bar abzuheben“.

Die Bürgschaftsübernahme durch die Bahngesellschaft erhöhte den Druck hinsichtlich einer sorgfältigen und umfangreichen Prüfung der inzwischen 28 dem Verband angeschlossenen Reichsbahn-Spar- und Darlehnskassen. An die Stelle der nur alle zwei bis drei Jahre üblichen Revision trat nun eine jährliche Prüfung. Parallel dazu versuchte der Verband, die Prüfungen durch eine einheitliche Organisation der historisch gewachsenen Buchungssysteme und Bilanzierungsschemas der einzelnen Eisenbahnerkassen zu vereinfachen. Mit dem Rundschreiben Nr. 50 vom 19. Dezember 1933 wurden die Kassen zur Einführung einheitlicher Hauptbuchkonten und eines einheitlichen Bilanzschemas aufgefordert. Damit sollten die Arbeit der Revisoren, das Erstellen betriebswirtschaftlicher Vergleiche und das Aggregieren von statistischen Daten durch den Verband erleichtert werden.

Rückblick

SCHWERE ZEITEN: DER ZWEITE WELTKRIEG

Nach der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten 1933 kollidierte das Prinzip der genossenschaftlichen Selbstverwaltung mit dem vom Nationalsozialismus geprägten „Führerprinzip“. In vielen Behörden, Institutionen und auch Unternehmen erfolgten personelle Umbesetzungen von Führungspositionen oder die Einsetzung von sogenannten Parteibeauftragten. Diese „Gleichschaltung“ betraf auch den Verband der Reichsbahn-Spar- und Darlehnskassen: Offenbar um ihrer möglichen Absetzung entgegenzuwirken, traten die beiden damaligen Vorstände Dr. Rudolf Streitz und Anton Müller am 1. Mai 1933 der NSDAP bei. Zudem wurde der dritte Vorstandsposten nach dem freiwilligen Ausscheiden des Münsteraner Reichsbahn-Obersekretärs Karl Treseler mit dem Nationalsozialisten Max Hunger besetzt.

Die stärkere Zentralisierung half dem Verband, der durch Beschluss des Verbandstages vom 16. Mai 1936 als „Prüfungsverband der Reichsbahn-Spar- und Darlehnskassen e.V.“ firmierte, die organisatorischen Vereinheitlichung bei den einzelnen Eisenbahnerkassen weiter voranzutreiben. In Zusammenarbeit mit der Reichsverkehrsbank erarbeitete er einen „Leitfaden für das Darlehnsgeschäft“, der über die Grundlagen des Kreditgeschäftes und den Einsatz von Kreditsicherheiten informierte. Zudem enthielt der Leitfaden passende Formularvordrucke und Vertragsmuster. Damit reagierte man offenbar auf die aus den Prüfungen erwachsene Erkenntnis, dass gerade die Kreditunterlagen und Kreditprüfungen bei den einzelnen Kassen oft lückenhaft, unvollständig oder nicht frei von Fehlern waren. Dieses frühe Beispiel einer fachlichen Beratung durch den Verband stieß bei den Kassen jedoch noch auf wenig Begeisterung, womöglich aus Angst vor einer zunehmenden Bevormundung „von oben“. Zwar stimmten sie im Oktober 1936 auf ihrer Arbeitstagung im ostpreußischen Allenstein für die Einführung des Leitfadens, aber noch Jahre später wurde der Beschluss als „Diktat von Allenstein“ bezeichnet.

Am 1. September 1939 begann mit dem Überfall der deutschen Wehrmacht auf Polen der Zweite Weltkrieg. Dafür wurden auch immer mehr wehrfähige männliche Angestellte der Eisenbahnerkassen zum Militärdienst eingezogen. Doch je mehr Mitarbeiter im Feld standen, umso schwieriger wurde die Aufrechterhaltung des Bankgeschäfts. Nach der ab Anfang 1943 angeordneten „totalen Mobilmachung“ aller personellen und materiellen Ressourcen stapelten sich in den Reichsbahnsparkassen immer mehr unverarbeitete Belege. Wichtige Dokumente wie Kontokarten oder Kassenbücher gingen durch Bombardierungen oder bei hastigen Evakuierungen verloren. Auch der Verband litt unter den Umständen. Der Kontakt zu seinen Mitgliedern wurde zunehmend erschwert, die Revisionsarbeiten wurden ab 1944 eingestellt.

Rückblick

DER NEUANFANG NACH 1945

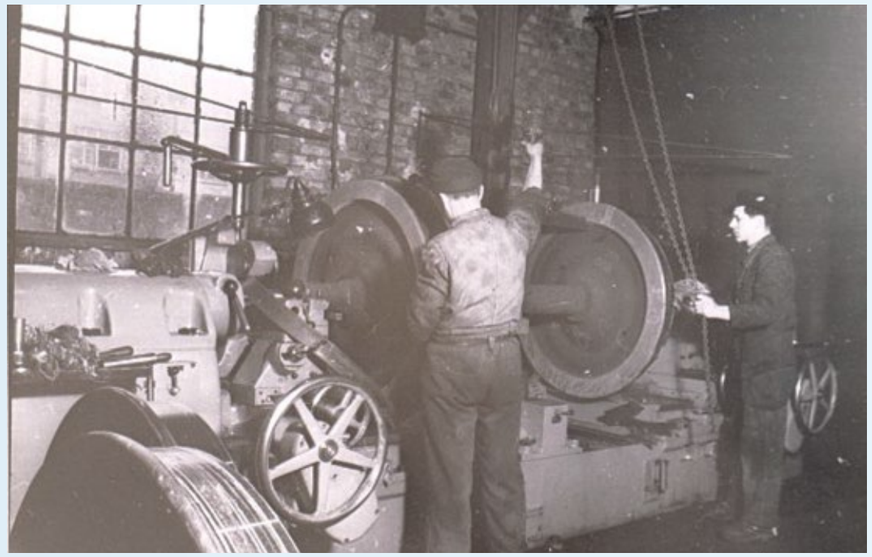
Mitte April 1945 kam die Arbeit des Prüfungsverbands und auch der Reichsverkehrsbank nach „der völligen Ausbombung“ des Berliner Sitzes zum Erliegen. Nach Kriegsende zog Verbandsdirektor Dr. Rudolf Streitz nach Bielefeld, sein Stellvertreter Anton Müller wurde von der sowjetischen Militäradministration verhaftet. Nachdem die zwischenzeitlich geschlossenen Reichsbahnsparkassen in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) ab August 1946 wieder öffnen durften, musste auch der Prüfungsverband wieder seine Tätigkeit aufnehmen. Da der Vorstand des Verbands jetzt unbesetzt war, ernannte die Deutsche Zentralverwaltung des Verkehrs in der SBZ zwei neue Vorstände. Neuer Verbandsdirektor wurde Hans Richter, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Zentrale der Reichsbahnsparkassen. Als sein Stellvertreter wurde Reichsbahn-Oberinspektor Max Methfessel bestellt. Das weitere Schicksal dieses ersten Verbands der Eisenbahnerkassen lässt sich aus den eingesehenen Unterlagen leider nicht klären. Der bislang letzte Existenzhinweis datiert auf Anfang Juli 1949. Denkbar ist, dass er bis 1970 in den Verband der Genossenschaftsbanken für Handwerk und Gewerbe der DDR überführt wurde. Zumindest war dieser Verband in der DDR für die Prüfung der Reichsbahnsparkassen zuständig.

Fortgeführt wurde die Tradition des Verbands dagegen in den westlichen Besatzungszonen, wesentlich initiiert durch den früheren Verbandsdirektor Dr. Rudolf Streitz. Als „Abteilungspräsident“ bei der im Entstehen begriffenen Generaldirektion der Deutschen Reichsbahn für die britische Besatzungszone war er auch für die Betreuung der dortigen Eisenbahnerkassen zuständig. Deren Vorstände lud er für den 7. November 1945 zu einem gemeinsamen Austausch nach Bielefeld ein. Bei diesem Anlass beschlossen die sechs Reichsbahn-Spar- und Darlehnskassen aus Essen, Hamburg, Hannover, Köln, Münster und Wuppertal die Neugründung eines gemeinsamen „Verbands der Reichsbahnsparkassen der britischen Besatzungszone“. Zu seinen Aufgaben gehörte es unter anderem, für eine einheitliche Geschäftsführung der Kassen zu sorgen und ihre Geschäftsführung nach den Grundsätzen des früheren Revisionsverbands zu prüfen.

Ein gutes Jahr später, am 22. Januar 1947, stimmten die Reichsbahnsparkassen der drei westlichen Besatzungszonen bei einem gemeinsamen Treffen in Bad Wiessee der Ausdehnung des Verbands auf die amerikanische Besatzungszone zu. Damit verbunden war die Namensänderung in „Verband der Reichsbahn-Spar- und Darlehnskassen im amerikanischen und britischen Besatzungsgebiet“. Die vier Kassen in der französischen Besatzungszone durften dem Verband offiziell noch nicht beitreten, da die französische Militärregierung eine Zusammenarbeit über die Grenzen des Besatzungsgebietes hinweg noch untersagte. Informell wurden sie vom Verband aber schon wie Mitglieder behandelt. So konnten sie auch von der Verbandsarbeit profitieren, in deren Mittelpunkt in den ersten Nachkriegsjahren vor allem zwei Themen standen: Zum einen ging es um die Überbrückung der Liquiditätskrise bei den Reichsbahn-Spar- und Darlehnskassen, bedingt durch das Einfrieren ihrer Gelder bei der zum Kriegsende geschlossenen Reichsverkehrsbank im sowjetischen Sektor von Berlin. Zum anderen galt es, die Kassen bei der Vorbereitung und Durchführung der Währungsreform zu unterstützen.

Wenige Monate nach der Währungsreform wurde der bislang nur provisorisch als nicht rechtsfähiger Verein bestehende Verband auf eine neue rechtliche Grundlage gestellt. Auf dem Verbandstag in Niederdollendorf am 22. Februar 1949 beschlossen die Mitglieder die formelle Auflösung des bisherigen Verbands und die Neugründung als „Verband der Reichsbahn-Spar- und Darlehnskassen im Vereinigten Wirtschaftsgebiet“. Am 12. Mai 1949 erhielt der neue Verband das offizielle Prüfungsrecht für die britische und amerikanische Besatzungszone (erst ab 1963 galt es wieder uneingeschränkt für die gesamte Bundesrepublik, einschließlich des Saarlandes und West-Berlin). Zudem wurden 1949 auch die Kassen der französischen Besatzungszone (bis auf die Eisenbahnerkasse in Saarbrücken) wieder als Mitglieder in den Verband aufgenommen. Dies wurde im Folgejahr auf dem Verbandstag am 14. Februar 1950 in Köln durch die Umfirmierung in „Verband der Eisenbahn-Spar- und Darlehnskassen“ reflektiert. Zeitgleich wurde die Verlegung des Verbandssitzes von Bielefeld nach Frankfurt/Main beschlossen.

Mit den Beschlüssen des Kölner Verbandstages 1950 hatte „die organisatorische Entwicklung des Verbands nach Kriegsende ihren Abschluss gefunden“, wie der seit 1949 wieder zum Verbandsdirektor gewählte Dr. Rudolf Streitz 1971 rückblickend bilanzierte. Bis dahin habe der Verband auch „seine den geänderten Verhältnissen angepassten Aufgaben erhalten“. Neben den Rechten und Pflichten eines genossenschaftlichen Prüfungsverbands musste er nun auch die früher wesentlich von der Reichsverkehrsbank geleistete Interessenvertretung für die Eisenbahn-Spar- und Darlehnskassen, insbesondere gegenüber der Deutschen Reichsbahn, übernehmen.



Arbeiter mit einem Bahnradsatz in einer Bahnwerkstatt (undatiert, vermutlich 1950er-Jahre)

Rückblick

RAUS AUS DER NISCHE

Neue Herausforderungen warteten in den 1950er- und 60er-Jahren durch den Strukturwandel bei der Mobilität. Der Individualverkehr mit dem Pkw stieg rasant an, zeitgleich ging die Zahl der von der Bundesbahn beförderten Passagiere deutlich zurück. Die Bahn musste Kosten einsparen und reagierte unter anderem mit Personalabbau und der Schließung zahlreicher Bahnschalter und Bahnhöfe. Für die Eisenbahnerkassen wurde es schwieriger, neue Kunden zu gewinnen und bestehenden Kunden weiterhin ihren gewohnten Service zu bieten. So waren es Letztere beispielsweise gewohnt, sich in jedem Bahnhof am Fahrkartenschalter mit Bargeld versorgen zu können. Doch durch die Verringerung der Schalter wurde ihnen das Geldabheben zunehmend erschwert.

Die Kassen und ihr Verband standen den Veränderungen lange Zeit eher abwartend gegenüber und hielten an ihren tradierten Strukturen fest. So erklärte Verbandsdirektor Dr. Streitz noch kurz vor seinem altersbedingten Abgang auf dem Verbandstag 1967: „Die zu erwartende Schrumpfung des potenziellen Mitglieder- und Kundenkreises ist zur Zeit noch nicht bedenklich.“ Allerdings sah er auch, dass sich diese Entwicklung von Jahr zu Jahr verstärken würde. Daher müssten die Eisenbahnerkassen eine grundlegende Entscheidung treffen: Wollten sie dieser Entwicklung untätig zusehen oder sollten sie Maßnahmen ergreifen, um hier einen Ausgleich zu schaffen?

Die notwendigen Diskussionen über die zukünftige Strategie wurden unter dem neuen Verbandsleiter Dr. Hermann Reuß weiter vorangetrieben. Die dabei erwogene Ausweitung des Geschäftes auf Nichteisenbahner stieß allerdings bei vielen traditionsbewussten Vorständen, Aufsichtsräten und Mitgliedern der Eisenbahnerkassen auf wenig Zustimmung. Die einen sahen dadurch den Status der Kassen als anerkannte betriebliche Sozialeinrichtung der Bundesbahn infrage gestellt, die anderen befürchteten Nachteile für die bisherigen Kunden durch höhere Gebühren oder niedrigere Sparzinsen. Erst nach langen Diskussionen konnte man sich im Frühjahr 1969 auf die Öffnung des Kundenkreises für alle Bediensteten des öffentlichen Dienstes einigen. Der Verband erarbeitete eine entsprechende neue Mustersatzung, die dann von den Vertreterversammlungen aller Kassen angenommen wurde.

Eine 1978 vom Verband durchgeführte Bestandsaufnahme belegte den Erfolg dieser Maßnahme. Sie zeigte aber auch, dass die öffnung für den Öffentlichen Dienst nur der Anfang sein konnte. Um das Wachstum der Eisenbahn-Spar- und Darlehnskassen längerfristig zu sichern, wurde eine Erweiterung des Kundenkreises auf alle Arbeitnehmer, Rentner und Pensionäre notwendig. Damit trat man allerdings erstmals auch einen Schritt raus aus der eigenen Nische und stärker in Konkurrenz zu anderen Banken. Speziell die Volks- und Raiffeisenbanken waren darüber wenig erfreut: Das langjährige Nebeneinander wandelte sich nun in ein direktes Wettbewerbsverhältnis.

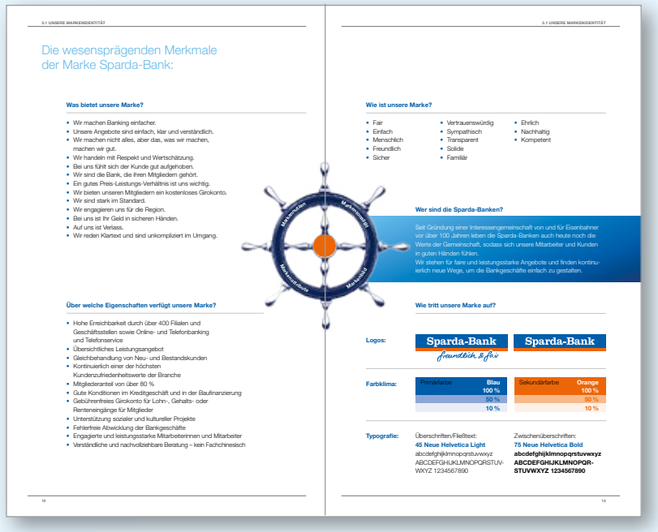
Insgesamt stellte der Öffnungsprozess auch den Verband vor neue Aufgaben: Er musste seine Mitglieder deutlich stärker als vorher beraten, informieren, bilden und unterstützen. Das betraf beispielsweise die verstärkte fachliche Qualifizierung der Kassenmitarbeiter und -vorstände. Diese waren meist Bahnbedienstete ohne fundiertes bankwirtschaftliches Vorwissen. Da der zunehmende Wettbewerb mit anderen genossenschaftlichen Bankinstituten die Zusammenarbeit mit den regionalen Genossenschaftsverbänden bei der Mitarbeiterfortbildung erschwerte, begann der Verband mit der Organisation eigener Fortbildungsveranstaltungen. 1975 führte er erstmalig in Kassel sechs Lehrgänge für Kontenführer und Sachbearbeiter durch. Weitere Angebote mit Sparda-spezifischen Stoff- und Lehrplänen folgten.

Auch beim Marketing waren neue Ideen gefragt. Weiterhin nur ein paar Anzeigen im Amtsblatt der Deutschen Bundesbahn zu schalten, reichte nicht mehr aus. Gleiches galt für die bislang eher schmucklosen Büros in Bahngebäuden und Bahnhöfen, die oft nur über Nebeneingänge zu erreichen waren. Zur Steigerung der Bekanntheit war eine bessere Sichtbarkeit durch neue, ansprechend eingerichtete Geschäftsstellen in repräsentativer

und verkehrsgünstiger Lage erforderlich. Auch der fast 80 Jahre alte, sperrige Begriff „Eisenbahn-Spar- und Darlehnskasse“ war nicht mehr zeitgemäß und wirkte eher abschreckend auf mögliche Neukunden. Ein kürzerer, eingängigerer Name musste her – man fand ihn in der Bezeichnung „Sparda-Bank“. Diese war unter den Eisenbahnern umgangssprachlich schon seit den 1930er-Jahren geläufig und verknüpfte so die Tradition mit der Öffnung für die Zukunft. Ab 1978 firmierten die Kassen einheitlich als „Sparda-Bank (Ort) eG“, der Verband ab Ende 1978 als „Verband der Sparda-Banken“.

Ein weiteres Betätigungsfeld für den Verband war der technologische Wandel. Schon in den 1950er-Jahren begannen die Sparda-Banken Buchungsmaschinen einzusetzen und die Lochkartenverarbeitung voranzutreiben. Ab den 1970er-Jahren erfolgte der mit hohem finanziellen und organisatorischen Aufwand verbundene Übergang auf die elektronische Datenverarbeitung, allerdings mit sehr unterschiedlichen Systemen. Auch hier musste der Verband neue Kompetenzen aufbauen, um seine Mitglieder bei der Datenverarbeitung und Bankautomatisierung zu beraten. Zudem sprach er sich schon früh für die Errichtung technologischer Gemeinschaftseinrichtungen aus – anfänglich allerdings mit wenig Erfolg. So mahnte Verbandsvorstand Dr. Streitz etwa auf dem Verbandstag 1966 in Garmisch-Partenkirchen, „dass die derzeitige Methode des nebeneinander-her-Arbeitens, und dazu noch mit verschiedenen Systemen, teuer ist“. Durch den Einsatz von Rahmenprogrammen, die von jeder Eisenbahnsparkasse genutzt werden könnten, ließen sich diese Ausgaben erheblich senken. Aber selbst in der Ende der 1980er-Jahre erarbeiteten Unternehmenskonzeption „Sparda-Banken 90“ hieß es noch immer selbstkritisch, dass es die Gruppe der Sparda-Banken bislang nicht geschafft hatte, eine einheitliche zentrale Datenverarbeitung für die gemeinsame Nutzung zu schaffen. Stattdessen waren 14 der damals 16 Sparda-Banken an vier unterschiedliche Rechenzentren angeschlossen, zwei Banken unterhielten eigene EDV-Systeme.

Erst nach vielen intensiven Diskussionen einigten sich die Mitglieder auf dem am 16. Mai 1990 in Düsseldorf stattfindenden Verbandstag schließlich auf die Realisierung einer einheitlichen EDV-Lösung für alle Sparda-Banken bis zum 1. Januar 1996. Den Anfang der Integration machte die Sparda-Bank Berlin, die im Zuge der Wende 1989/90 mit tatkräftiger materieller und personeller Unterstützung des Verbands und der westdeutschen Sparda-Banken aus der vormaligen Reichsbahnsparkasse der DDR entstanden war. Im November 1998 konnte die Überführung aller Sparda-Banken in das gruppeneigene Rechenzentrum, die Sparda-Datenverarbeitung (SDV) in Nürnberg, abgeschlossen werden. Damit war eine wichtige Voraussetzung für die auf der Frühjahrsarbeitstagung 1999 in München beschlossene „Strategie 2000“ geschaffen. Diese sah als strategisches Ziel für die Sparda-Banken die Erlangung der Preisführerschaft vor, was wiederum eine Kostenführerschaft voraussetzte. Dazu setzte die Gruppe insbesondere auf den Einsatz standardisierter Produkte und Beratungsabläufe, den Ausbau der Direktvertriebswege, die Optimierung der Geschäftsprozesse, eine schlanke Geschäftsstellenstruktur sowie eine unbedingte Service- und Kundenorientierung. So wollte man den erfolgreichen Übergang in das neue Jahrtausend schaffen, in dem zahlreiche Herausforderungen auf die Sparda-Banken und ihren Verband warteten.



Zwei Seiten aus dem Brand Book der Sparda-Banken: "Gemeinsam mehr als eine Bank!"

Anhang

ZU DIESEM **BUCH**

Für die Aufarbeitung unserer Geschichte haben wir ergänzend zu unserem eigenen Verbandsarchiv in verschiedenen regionalen und überregionalen Archiven recherchiert. Dazu zählten unter anderem das Bundesarchiv, das Berliner Landesarchiv sowie die Staatsbibliothek Berlin. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Archive und Bibliotheken danken wir herzlich für die Bereitstellung von Dokumenten, Bildern und Informationen.

In bewusster Entscheidung für ein allgemein verständliches geschichtliches Lesebuch haben wir auf Quellenangaben in Fußnotenform verzichtet. Die Quellen wurden, soweit möglich, direkt im Text kenntlich gemacht. Bei Interesse kann das Manuskript zur Chronik mit den ausführlichen Quellenbelegen bei uns im Verband eingesehen werden.

Abbildungsverzeichnis

Archiv GeschichtsKombinat (S. 50, S. 52, S. 55, S. 58)

S. 3:	Foto Jens Jeske
S. 8:	Fotos Marc Darchinger, bis auf Foto erste Reihe links: Sparda-Bank München; Foto letzte Reihe Mitte: Sparda-Bank Münster
S. 10:	Foto Eugen Sommer
S. 13, 14:	Fotos Jens Jeske, bis auf zweites Bild von rechts: Marc Darchinger
S. 21, 22:	Fotos Marc Darchinger
S. 25, 26:	Von links nach rechts Fotos 1-4, 11: Marc Darchinger; Fotos 5-10: Jens Jeske
S. 30+33:	Bild aus Archiv des Verbands
S. 37, 38:	von links nach rechts Fotos 1, 3, 7: Jens Jeske; Fotos 2, 4, 5, 8-11: Marc Darchinger
S. 40:	Foto Getty Images
S. 43, 44:	Von links nach rechts Fotos 1+4 March Darchinger; Fotos 2, 3, 5, 6: Jens Jeske
Gruppenfoto:	Jens Jeske
S. 62:	Bild aus Archiv des Verbands

Namensverzeichnis der Sparda-Vorstände und Bereichsleiter/-innen des Verbands nach zugehörigen Seiten in der Chronik

S. 8, jeweils pro Reihe von links nach rechts (Stand Herbst 2016)
Helmut Lind, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank München eG; Prof. Jürgen Weber, Vorsitzender des Vostands der Sparda-Bank Hessen eG; Stefan Schindler, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Nürnberg eG; Peter Noppinger, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Augsburg eG; Georg Thurner, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Ostbayern eG; Andreas Dill, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hannover eG; Manfred Stevermann, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank West eG; Frank Kohler, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Berlin eG; Martin Hettich, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG; Hans-Jürgen Lüchtenborg, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Südwest eG; Johann Kapl, Vorsitzender der Sparda-Bank Münster eG; Bernhard Westerhoff, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hamburg eG

S. 13/14, von links nach rechts
Die Bereichsleiterinnen und -leiter des Verbands der Sparda-Banken e.V.: Hartmut Leonard, Bereichsleiter Recht und Personal; Peter Kuhn, Bereichsleiter Markt; Michael Friedrich, Bereichsleiter Regulatorik; Thomas Maier, Bereichsleiter Steuern und kaufmännische Verwaltung; Heiko Hunkel, Bereichsleiter Prüfung; Stephan Sust, Generalbevollmächtigter und Bereichsleiter Stab; Petra Vielhaber-Hase, Bereichsleiterin Personal- und Bildungsmanagement

S. 21/22, von links nach rechts
Oliver Pöpplau, in 2016 stellvertretender Vorsitzender des Vorstands, seit 10/2017 Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hamburg eG, Tino Wildmann, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Hamburg eG; Martin Laubisch, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Berlin eG; Martin Buch, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG; Andreas Lösing, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank West eG; Joachim Haas, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG; Thomas Lang, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Nürnberg eG; Rolf Huxoll, Mitglied des Vorstandes der Sparda-Bank Berlin eG; Dominik Schlarmann, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank West eG

S. 25/26, von links nach rechts
Michael Dröge, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank West eG; Manfred Stang, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Südwest eG; Karin Schwartz, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Südwest eG; Silke Schneider-Wild, in 2016 stellvertretende Vorsitzende des Vorstands, seit 04/2017 Vorsitzende des Vorstands der Sparda-Bank Münster eG; Michael Becky, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Südwest eG; Petra Müller, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank München eG; Niclas Bychowski, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Hannover eG; Ralph Puschner, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Augsburg eG; Michael Weidmann, in 2016 Mitglied des Vorstands, seit 10/2017 stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hessen eG

S. 35, von links nach rechts
Ralf Müller, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank München eG; Peter Konle, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank München eG; Hermann Busch, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank München eG; Jochen Ramakers, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Hannover eG; André-Christian Rump, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hannover eG

S. 37/38, von links nach rechts
Peter Lachenmayr, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Augsburg eG; Johannes Lechner, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Ostbayern eG; Bernd Klink, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG; Michael Gruber, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Ostbayern eG; Markus Lehnemann, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Nürnberg eG; Markus Müller, in 2016 Mitglied des Vorstands, seit 10/2017 Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hessen eG; Martin Dietz, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Münster eG; Stephan Liesegang, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Hamburg

S. 43/44, von links nach rechts
Burkhard Kintscher, Vorsitzender des Vorstands der SDV-IT, Sparda-Datenverarbeitung eG; Dr. Thomas Reimer, Mitglied des Vorstands der SDV-IT, Sparda-Datenverarbeitung eG; Dr. Frank Kühle, Geschäftsführer der Sparda-Consult Gesellschaft für Projekt- und Innovationsmanagement GmbH, Martin Schimpf, Geschäftsführer der Sparda TelefonService GmbH & Co. KG; Jörg Schöffmann, Geschäftsführer der Sparda-Consult Gesellschaft für Projekt- und Innovationsmanagement mbH

S. 43/44, Gruppenfoto:
Momentaufnahme von der Herbstarbeitstagung 2016 (ohne Anspruch auf personelle Vollständigkeit und in 2016 aktuellen Funktionen)

1. Reihe unten, von links nach rechts:
1 Georg Thurner, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Ostbayern eG; **2** Kornelia Turner, Veranstaltungsmanagement des Verbands; **3** Hartmut Leonard, Bereichsleiter Recht und Personal des Verbands; **4** Johann Kapl, Vorsitzender des Vorstands der der Sparda-Bank Münster eG; **5** Uwe Sterz, Vorstand des Verbands; **6** Hans-Jürgen Lüchtenborg, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Südwest eG; **7** Dr. Thomas Reimer, Geschäftsführer der Sparda-Consult Gesellschaft für Projekt- und Innovationsmanagement mbH; **8** Dr. Isabelle Drexler, Public Affairs des Verbands; **9** Peter Kuhn, Bereichsleiter Markt des Verbands

2. Reihe Mitte, von links nach rechts:
10 Stephan Sust, Bereichsleiter Stab des Verbands und Generalbevollmächtigter; **11** Markus Lehnemann, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Nürnberg eG; **12** Manfred Stang, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Südwest eG; **13** Michael Gruber, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Ostbayern eG; **14** Heiko Hunkel, Bereichsleiter Prüfung des Verbands; **15** Dominik Schlarmann, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank West eG; **16** Stefan Schindler, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Nürnberg eG; **17** Niclas Bychowski, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Hannover eG; **18** Martin Buch, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG; **19** Michael Dröge, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank West eG; **20** Thomas Maier, Bereichsleiter Steuern und kaufmännische Verwaltung des Verbands; **21** Martin Laubisch, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Berlin eG; **22** Petra Vielhaber-Hase, Bereichsleiterin Personal- und Bildungsmanagement des Verbands

3. Reihe oben, von links nach rechts:
23 Oliver Pöpplau, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hamburg eG; **24** Ralph Puschner, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Augsburg eG; **25** Silke Schneider-Wild, stellvertretende Vorsitzende des Vorstands der Sparda-Bank Münster eG; **26** Peter Lachenmayr, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Augsburg eG; **27** Bernhard Westerhoff, Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hamburg; **28** Johannes Lechner, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Ostbayern eG; **29** Andreas Lösing, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank West eG; **30** Martin Schimpf, Geschäftsführer der Sparda TelefonService GmbH & Co. KG; **31** Jörg Schöffmann, Geschäftsführer der Sparda-Consult Gesellschaft für Projekt- und Innovationsmanagement mbH; **32** Martin Dietz, Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank Münster eG; **33** Michael Friedrich, Bereichsleiter Regulatorik des Verbands; **34** Bernd Klink, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG

KOOPERATIONSPARTNER

Partner in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe

DGRV · BVR · DZ BANK Die Initiativbank · Union Investment · Schwäbisch Hall

Die Gruppe der Sparda-Banken

Sparda-Banken · Verband der Sparda-Banken e.V.

Kooperationspartner

Bausparen: BHW

Versicherungen: DEVK

Fondsgeschäft: MONEGA

IMPRESSUM

Herausgeber:	Verband der Sparda-Banken e.V.
Autor:	Marvin Brendel (geschichtskombinat.de)
Redaktionelle Betreuung Verband:	Dr. Isabelle Drexler
Gestaltung:	3Karat Visuelle Kommunikation, Frankfurt am Main

© Verband der Sparda-Banken e.V., Frankfurt/Main 2018