



Bank  
für Sozialwirtschaft



			<b>2023</b>	2022	2021	2020	2019
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987
1986	1985	1984	1983	1982	1981	1980	1979
1978	1977	1976	1975	1974	1973	1972	1971
1970	1969	1968	1967	1966	1965	1964	1963
1962	1961	1960	1959	1958	1957	1956	1955
1954	1953	1952	1951	1950	1949	1948	1947
1946	1945	1944	1943	1942	1941	1940	1939
1938	1937	1936	1935	1934	1933	1932	1931
1930	1929	1928	1927	1926	1925	1924	<b>1923</b>

1  
1923–1945  
Eine bestechende  
Initiative  
Seite 4–11

2  
1946–1988  
Viel Energie und  
frische Ideen  
Seite 12–21

3  
1989–2023  
Dynamische  
Zeiten  
Seite 22–35

4  
Ausblick  
Optimistisch  
ins zweite  
Jahrhundert  
Seite 36–39

## Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Freund\*innen der Sozialbank,

in einer Zeit großer Umbrüche haben die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege die heutige Bank für Sozialwirtschaft 1923 gegründet. Die „Hilfskasse“ hatte den Auftrag, soziale Einrichtungen in finanziellen und betriebswirtschaftlichen Fragen zu unterstützen. An diesem Auftrag hat sich bis heute kaum etwas geändert. Seit einem Jahrhundert begleiten wir Menschen, die das Gemeinwohl stärken, bei der Realisierung sozialer Vorhaben. Sozialbanking bedeutet für uns: Wir stiften gemeinsam mit unseren Kunden nachhaltig sozialen Nutzen. Seit 1923 und in Zukunft. **„Gemeinsam sozial wirksam“** ist die Leitbotschaft unseres Jubiläums.

Unsere Bank und unsere Hauptgesellschafter – die Wohlfahrtsverbände – haben Krisen und Marktveränderungen der letzten 100 Jahre gemeistert und sich immer wieder neu für die Zukunft aufgestellt. Von der Fachbank der Freien Wohlfahrtspflege sind wir zur Spezialbank für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft geworden, vom Kredit-Treuhänder zur Universalbank mit einem breiten Beratungsangebot. Unser besonderer Fokus liegt bis heute auf freigemeinnützigen Kunden.

Seit einigen Jahren schaffen wir die Voraussetzungen für ein zweites erfolgreiches Jahrhundert unseres Unternehmens: Transformation, Migration, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und neues Gemeinwohl – das sind Themen, die uns intensiv beschäftigen. Was bleibt: Wir werden unsere Leistungen weiterhin ausschließlich Kunden aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft anbieten. Ohne Herkunft keine Zukunft.



Prof. Dr. Harald Schmitz



Thomas Kahleis



Oliver Luckner

Kapitel



**1923–1945**  
Eine bestechende  
Initiative

# Aus der Not geboren und schnell unverzichtbar: Die „Hilfskasse“ meisterter zahlreiche Herausforderungen.

Führende Wohlfahrtsverbände setzen nach dem Ersten Weltkrieg eine bestechende Idee in die Tat um. Gemeinsam schaffen sie mit der „Hilfskasse“ ein Kreditinstitut für die Freie Wohlfahrtspflege. Damit unterstützen sie deren weitere Existenz maßgeblich und stellen sie auf eine solide finanzielle Basis. Als private Bank mit Sitz in der sowjetischen Besatzungszone steht die „Hilfskasse“ 1945 dennoch zunächst fast vor dem Aus.

Am 10. März 1923 wird der Gesellschaftsvertrag zur Gründung der Hilfskasse notariell besiegelt.

## Nach dem Ersten Weltkrieg steht Deutschland vor vielfältigen Herausforderungen. Das Kaiserreich ist Geschichte, die Weimarer Republik leidet unter Startschwierigkeiten und fehlender Akzeptanz – vor allem vonseiten rechtsnationaler Kreise.

1919 bürdet der Versailler Vertrag der jungen Demokratie und der ohnehin geschwächten Wirtschaft mit enormen Reparationsansprüchen fast unüberwindbare Belastungen auf. In der Folge kommt es zu einer erst schleichenden, dann immer mehr Dynamik entwickelnden Inflation. Vor großen Problemen stehen auch die Träger der Freien Wohlfahrtspflege. Millionen Menschen hätten ihre Hilfe nötig – aber es fehlt den Hilfsorganisationen an Geld.

### 1920 gründen die Wohlfahrtsverbände den „Wirtschaftsbund gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands e.G.m.b.H.“ (Wibu)

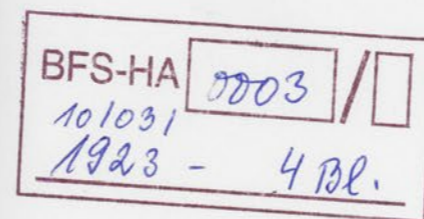
Genossenschaftlich organisiert, kauft er zentral für fast 1.300 verschiedene wohltätige Organisationen Lebensmittel und Gebrauchsgüter ein. An der mangelhaften finanziellen Ausstattung der Wohlfahrtseinrichtungen ändert dies jedoch wenig. Deshalb geht der Wirtschaftsbund Anfang 1923 in die Offensive. Er gewinnt die „Innere Mission der Deutschen Evangelischen Kirche“, den „Deutschen Caritasverband“, das „Deutsche Rote Kreuz“, die „Vereinigung der freien gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands“ (den Vorläufer des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes) und die „Zentralwohlfahrtsstelle der deutschen Juden“ für ein gemeinsames und sehr deutliches Schreiben an Reichsarbeitsminister Heinrich Brauns. Sie schildern die katastrophalen Verhältnisse in der Wohlfahrtspflege, deren finanzielle Mittel „in gar keinem Verhältnis zu den Ansprüchen“<sup>1</sup> stünden. Es fehle ein Gönner, „der das erforderliche Darlehen gibt“. Noch besser sei freilich eine Einrichtung, „durch die eine weitgehende Kreditgewährung an diese Anstalten selbst ermöglicht würde. Zu diesem Zweck wäre die Gründung einer grossen Kreditanstalt für die gesamten Wohlfahrtseinrichtungen ins Auge zu fassen.“

<sup>1</sup> An den Herrn Reichsarbeitsminister, Schreiben vom 16.1.1923, S. 5, BFS-Archiv.

### Die Gründer der Hilfskasse ziehen entschlossen an einem Strang

Offensichtlich stoßen die Initiatoren bei Minister Heinrich Brauns auf offene Ohren. Denn schon wenige Tage später treffen sie sich mit Ministeriumsbeamten zu einer ersten informellen Sitzung. Dabei wird eine Kommission etabliert, die möglichst rasch die erforderlichen organisatorischen und juristischen Strukturen für die geplante Kreditanstalt erarbeiten soll. In dem Gremium sitzen Männer, die in unterschiedlichsten Funktionen seit Jahren in der Wohlfahrtspflege tätig sind. So wie der Leiter des Berliner Caritasverbandes, Professor Dr. Martin Faßbender, der auch Aufsichtsratsvorsitzender des Wirtschaftsbundes (Wibu) ist. Oder sein dortiger Stellvertreter und Mitbegründer des Wibu, Pastor Johannes Thiel. Aus dem Vorstand des Wibu sind Friedrich Martin Vietor und sein Kollege Josef Otto Sendker in der Kommission vertreten. Das Deutsche Rote Kreuz repräsentiert der Generaloberarzt Professor Dr. Ludwig Kimmler, von 1903 bis 1920 Generalsekretär des DRK. Sein Medizinerkollege Professor Dr. Leopold Langstein ist ein verdienter Experte auf dem Gebiet der Säuglings- und Kindermedizin. Der Präsident des Deutschen Caritasverbandes, Prälat Dr. Benedikt Kreutz, nimmt ebenso an den Beratungen teil wie der Syndikus der Zentralwohlfahrtsstelle der deutschen Juden, Rechtsanwalt Dr. Alexander Philipsborn. Wirtschaftliche Expertise bringt der Kaufmann Walter Schlunk vom Centralausschuss der Inneren Mission der Deutschen Evangelischen Kirche in die Gründungsberatungen ein.

Es dauert dann gerade einmal einen Monat, die geplante „grosse Kreditanstalt“ aus der Taufe zu heben: Schon am 10. März 1923 wird die „Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands GmbH“ bei einem gemeinsamen Notartermin gegründet. Gesellschafter sind die an der Initiative beteiligten Wohlfahrtsorganisationen, das Wirtschaftsministerium stellt das Stammkapital in Höhe von 800.000 Mark in Form eines zinsgünstigen Darlehens zur Verfügung.



Als erste Ausfertigung stempelfrei. Zur Urschrift sind zwölf Mark Landesstempel verwendet in den 5. April 1923



*F. Lamm*  
Notar im Bezirke des Kammergerichts

Nr. 1-2 des Notariats-Registers für 1923



*Verhandelt*

zu Berlin, am 10. März 1923

*Vor dem unterzeichneten*

zu Berlin, C 2 wohnhaften Notar

im Bezirke des Kammergerichts

Dr. Fritz Lamm

erschien(en) heute: in den Räumen des Wirtschaftsbundes gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands, Dorotheenstraße 19, in die sich der Notar auf Ansuchen begeben hatte, die Herren:

- 1) Director Pastor Johannes Thiel aus Berlin, Am Mariannenplatz
- 2) Director Walter Schlunk aus Berlin, Fontanepromenade 10,
- 3) Präsident Prälat Dr. Benedict Kreutz aus Freiburg i/Br.,

Belfortstraße 18/20,

Als erste Ausfertigung stempelfrei. Zur  
 Urschrift sind zwölf Mark Landestempel verwen-  
 det. In den 2. April 1923



BFS-HA 0003  
 10101  
 1923 - 4. April

St. 12 des Notariats-Registers für 1923



Verbandelt

zu Berlin am 10. März 1923

Vor dem unterzeichneten

zu Berlin, OS Notar

im Bezirke des Kammergerichts

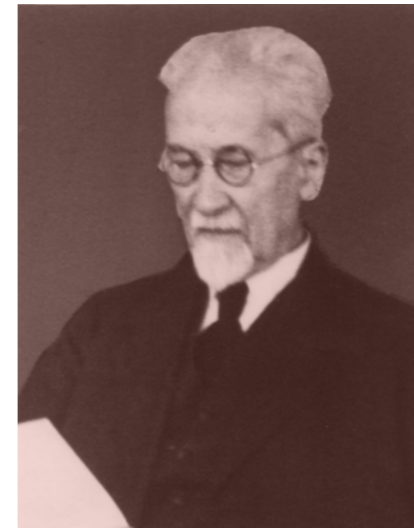
Dr. Fritz Lamm

erhöhen er heute in den Räumen des Wirtschaftsverbandes gemeinnützi-  
 ger Wohlfahrtsvereinigungen Deutschlands, Dorotheenstraße 18, in die

sich der Notar auf Ansuchen begeben hatte, die Herren:

- 1) Director Pastor Johannes Thiel aus Berlin, Am Mariannenplatz
- 2) Director Walter Schlunk aus Berlin, Fontanepromenade 10,
- 3) Präsident Prälat Dr. Benedikt Kreutz aus Freiburg i/Br.,

Belfortstraße 18/20,



1



2



3



4



5



6

- 1 Prof. Dr. Martin Faßbender (1856–1943)
- 2 Pastor Johannes Thiel (1874–1941)
- 3 Friedrich Martin Vietor (1880–1941)
- 4 Josef Otto Sendker (1885–1961)
- 5 Generaloberarzt Prof. Dr. Ludwig Kimmle (1860–1933)
- 6 Prälat Dr. Benedikt Kreutz (1879–1949)

## Die Satzung nennt als Gegenstand der Gesellschaft

1. Beschaffung von In- und Auslandsmitteln zur Gewährung von Darlehen an gemeinnützige Wohlfahrtseinrichtungen,
2. Gewährung und Vermittlung von Darlehen an gemeinnützige Wohlfahrtseinrichtungen,
3. Verwaltung von Sparguthaben gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen,
4. Beratung gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen in finanzieller und wirtschaftlicher Hinsicht.<sup>2</sup>

Der Aufsichtsrat besteht aus Vertretern der Gründungsgesellschaften, wobei der Deutsche Caritasverband und die Innere Mission mit jeweils zwei Personen, das Deutsche Rote Kreuz, die Vereinigung der gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten und die Zentralwohlfahrtsstelle der deutschen Juden mit je einer Person in dem Gremium vertreten sind.

Auf dem Höhepunkt der Hyperinflation 1923 sind absurd hohe Geldscheine im Umlauf – und doch fast nichts wert.



## Start unter schwierigen Rahmenbedingungen

Nach der formellen Gründung übernehmen zunächst Friedrich Martin Vietor und Josef Otto Sendker die kommissarische Geschäftsführung. Bereits im Mai 1923 wird Pastor Johannes Thiel zum Aufsichtsratsvorsitzenden bestellt, zum ersten ordentlichen Geschäftsführer wird Dr. Josef Sturm berufen. Als renommiertes Versicherungsmediziner bringt er wichtige Erfahrungen in die Hilfskasse ein. Offiziell nimmt diese am 7. Mai 1923 ihre Tätigkeit auf – als Untermieterin des Wirtschaftsverbandes in der Berliner Dorotheenstraße 19. Schon im November 1923 kann die Hilfskasse als Mieterin in jenes geräumige Gründerzeit-Gebäude in der Oranienburger Straße 13/14 einziehen, an dessen Stelle die Bank heute – nach langer Unterbrechung – wieder ihren Berliner Standort hat. 1924 erwirbt die Hilfskasse das renovierungsbedürftige Anwesen und das Nebengebäude 15 günstig für 300.000 Mark. Ein zinsloses Darlehen der Regierung macht dies möglich, ebenso wie eine umfangreiche Renovierung und Erweiterung. Als die Arbeiten 1927 beendet sind, verfügt das Ensemble mit der klassizistischen Backsteinfassade unter anderem über einen Aufzug und eine moderne Zentralheizung. Nicht benötigte Räume vermietet die Hilfskasse an Wohlfahrtsverbände, weshalb das Anwesen im Volksmund bald die Bezeichnung „Wohlfahrtshaus“ bekommt.

Noch im Gründungsjahr sieht sich die Hilfskasse Herausforderungen gegenüber, die in dieser Dimension nicht erwartet worden waren. Unter der Last der Reparationszahlungen und zur staatlichen Finanzierung eines gegen die französische Besatzungspolitik gerichteten Streiks im Rheinland wirft die Regierung immer öfter die Notenpresse an – und befeuert damit eine immense Inflation, die 1923 zu einer Hyperinflation bisher nicht gekanntes Ausmaßes eskaliert. Im Herbst 1923 kosten Grundnahrungsmittel Millionen Mark, das Geld verliert schneller seinen Wert, als es ausgegeben werden kann. Für die Hilfskasse und ihre Kreditnehmer hat die Situation dramatische Folgen. Immer höher werden die Summen, die sie als Kredite des Arbeitsministeriums an Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege weiterleitet. Im Spätsommer und Herbst 1923 erreichen sie Milliarden- und dann Billionenwerte. Erst eine Währungsreform setzt dem Spuk im November 1923

<sup>2</sup> Gründungsurkunde der Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands GmbH, Nr. 12 des Notariats-Registers für 1923, verhandelt zu Berlin am 10. März 1923, S. 3, BFS-Archiv, BFS-HA-0003.

<sup>3</sup> Bank für Sozialwirtschaft GmbH, Geschäftsbericht 1980, S. 2, Nachruf Herr Direktor Walter Liebchen.



Das „Wohlfahrtshaus“ der Hilfskasse im renovierten Zustand um 1929



Dr. Josef Sturm (1883–1939)

mit der Einführung der goldgedeckten Rentenmark ein Ende. Unschätzbare Geldwerte sind zu diesem Zeitpunkt aber unwiederbringlich vernichtet.

Es ist das Verdienst von Dr. Josef Sturm, die noch junge Hilfskasse einigermaßen unbeschadet durch diese Katastrophe zu führen. 1924 kann sie treuhänderisch die ersten Reichsmittel zur Förderung der Freien Wohlfahrtspflege in Form mittelfristiger Kredite vergeben.

## Mit neuer Leitung durch die Weltwirtschaftskrise

Ebenfalls 1924 kommt ein Mann zur Hilfskasse, der sie später über Jahrzehnte führen und prägen wird: Walter Liebchen. Der gelernte Bankkaufmann und Frontsoldat im Ersten Weltkrieg hat es vor seinem Wechsel bis zum Prokuristen einer Privatbank gebracht. Eine Position, die er nun auch bei der Hilfskasse einnimmt. Schnell zeigt sich, dass Liebchen nicht nur über ein herausragendes Können als Banker und einen unermüdlichen Fleiß verfügt, sondern sich den Anliegen und Zielen der Wohlfahrtspflege auch menschlich verbunden fühlt. Später als Mann mit „vornehmer Gesinnung, menschlicher Güte und lauterem Charakter“<sup>3</sup> beschrieben, wird er 1928 zum Nachfolger des in die Versicherungswirtschaft gewechselten Geschäftsführers Dr. Josef Sturm berufen. Ab 1930 darf Walter Liebchen sogar den Titel „Direktor“ führen. Als solcher muss er die Hilfskasse durch schwierige Zeiten führen: die Weltwirtschaftskrise und den Nationalsozialismus.

Walter Liebchen – hier 1967 bei seiner Verabschiedung in den Ruhestand – prägt mit seinem jahrzehntelangen Wirken bei der Hilfskasse eine Ära.



Im Oktober 1929 – ausgelöst vom „Schwarzen Freitag“ an der New Yorker Wall Street – verbreitet sich eine beispiellose Serie von Banken- und Firmenpleiten rasend schnell um den Globus. Besonders in Deutschland, wo sich die Wirtschaft erst langsam wieder erholt und die Politik nicht die richtigen Mittel findet, hat die Krise verheerende Folgen: Unzählige Unternehmen und Banken, aber auch Privatpersonen gehen bankrott, Millionen Menschen werden arbeitslos, das Vertrauen in die Regierung schwindet – während die NSDAP Adolf Hitlers immer mehr Anhänger und Wähler gewinnt.

Die Hilfskasse kommt relativ gut durch die Krise, auch, weil sie selbst sich nie an riskanten Geschäften und Spekulationen beteiligt hat. Anders als das private Bankhaus Rambaum, das die Geldgeschäfte der Hilfskasse abwickelt und ihr einen Millionenschaden beschert, oder die Innere Mission, die mit unglücklichen Geschäften einer Tochtergesellschaft das Geld vieler Bausparer verliert. Beides unschöne Vorkommnisse, derentwegen die Hilfskasse an Ansehen verliert – und an Kunden. Als glücklich erweist sich aber, dass sich alle Gesellschafter in der Krise solidarisch verhalten. Zudem setzt sich das Reichswirtschaftsministerium mit Erfolg dafür ein, dass die Gläubiger den Kreditnehmern längere Fristen zur Begleichung von Verbindlichkeiten einräumen.

Die originäre Tätigkeit der Hilfskasse – das Finanzieren von Investitionen im Bereich der Wohlfahrtspflege – kommt in den Krisenjahren fast zum Erliegen. Sie richtet ihr Hauptaugenmerk deshalb auf das Erstellen von Sanierungs- und Rettungsplänen für die gebeutelten Träger der Freien Wohlfahrtspflege. Diese wiederum konzentrieren sich weitgehend auf die Hilfe in akuten Notsituationen. Im gleichen Maße wie die Nachfrage nach Krediten sinken auch die Bankeinlagen. Unterm Strich kann die Hilfskasse aber im Geschäftsbericht für 1932 „trotz der depressiven Wirtschaftslage befriedigende Umsätze“ ausweisen.<sup>4</sup>

### Gleichgeschaltete Wohlfahrtspflege unter dem Hakenkreuz

Am 30. Januar 1933 wird Adolf Hitler Reichskanzler. Sofort beginnt die nationalsozialistische Regierung mit der Gleichschaltung des Landes. In Politik und Verwaltung, in Universitäten und Verbänden werden an leitenden Stellen regimetreue Gefolgsleute der NSDAP installiert, zahlreiche Institutionen werden sogar aufgelöst oder in NS-Verbände integriert. Die Gleichschaltung macht auch vor den Wohlfahrtsverbänden

nicht halt, mehrere Verbände werden liquidiert und durch die „Nationalsozialistische Volkswohlfahrt“ (NSV) ersetzt. Der NSV gehört zwangsweise ab Juli 1933 auch der „Paritätische Wohlfahrtsverband“ an – jetzt unter dem neuen Namen „Fünfter Wohlfahrtsverband“. Der Caritasverband, die Innere Mission und das Deutsche Rote Kreuz sind nun in der „Reichsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege“ zusammengefasst.

Auch die Hilfskasse selbst ist von der Politik des NS-Regimes betroffen: Die Zentralwohlfahrtsstelle der deutschen Juden scheidet gezwungenermaßen als Gesellschafter aus. Ihre Stelle nimmt 1934 die NSV ein, die mit Dr. Hellmuth Reiche, Dr. Hans-Georg Ballarin<sup>5</sup> und Hermann Roestel Positionen in Aufsichtsrat und Geschäftsführung besetzt. Mit der Inneren Mission und dem Caritasverband bleiben aber immerhin zwei kirchliche Wohlfahrtsverbände als wichtige Gesellschafter bestehen. Insofern ist die Hilfskasse nicht vollkommen gleichgeschaltet, vielmehr treffen Vertreter nationalsozialistischer Organisationen und des Staates auf Vertreter der beiden großen christlichen Kirchen. Selbst Direktor Walter Liebchen kann auf seinem Posten verbleiben.

Allerdings: Ihrer eigentlichen Aufgabe, die Freie Wohlfahrtspflege in eigener Verantwortung durch Kreditvergabe zu unterstützen, kann die Hilfskasse kaum noch nachkommen. Die NSV steuert jetzt die Wohlfahrtspflege, nicht mehr der Bedarf, sondern nationalsozialistische Ideologien und Interessen leiten ihr Handeln. Die Hilfskasse wird zur reinen Erfüllungsgehilfin, die die Aktivitäten der NSV finanziell abwickelt. Und dies in abnehmendem Maße, weil Hilfgelder teilweise direkt über die Kassen der NS-Verbände fließen. Die Bilanzsumme der Hilfskasse geht deshalb zwischen 1933 und 1941 von 10 Millionen auf 8,8 Millionen Reichsmark zurück. Erst dann steigt sie wieder deutlich, bis 1944 auf 19,4 Millionen Reichsmark. Ursache hierfür ist der Zweite Weltkrieg, in dessen Verlauf der Kreditbedarf stark zurückgeht. Stattdessen legen viele Wohlfahrtseinrichtungen ihre nicht investierbaren Überschüsse bei der Hilfskasse an. Gleichzeitig sind Fürsorgeleistungen gefragter denn je, sie werden mit Fortdauer des Krieges zunehmend über die Finanzdienste der Hilfskasse abgewickelt.

<sup>4</sup> Geschäftsbericht der Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands GmbH, Berlin über das Geschäftsjahr 1932, S. 2, BFS-Archiv, BFS-HA 0011.  
<sup>5</sup> Mit seiner Berufung zum Aufsichtsratsvorsitzenden gehe es der NSV darum, „auch in Bezug auf die künftige Arbeit der Hilfskasse die Führung in der Hand zu haben. [...] Es sei nunmehr so, dass unter Führung des Amtes für Volkswohlfahrt der ideelle Teil der Freien Wohlfahrtspflegerischen Arbeit in der Arbeitsgemeinschaft, der materielle Teil in der Hilfskasse geleistet werde.“ Aufsichtsratsprotokoll vom 19.6.1934, BFS-Archiv.



Der Nationalsozialismus verlangt Konformität – auch von den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege.



Ende in Trümmern: 1945 sind weite Teile Berlins zerstört oder beschädigt, auch das Gebäude der Hilfskasse in der Oranienburger Straße.

Dem NS-Regime ist diese Funktion offenbar so wichtig, dass es die Hilfskasse als Institution zu keiner Zeit infrage stellt.

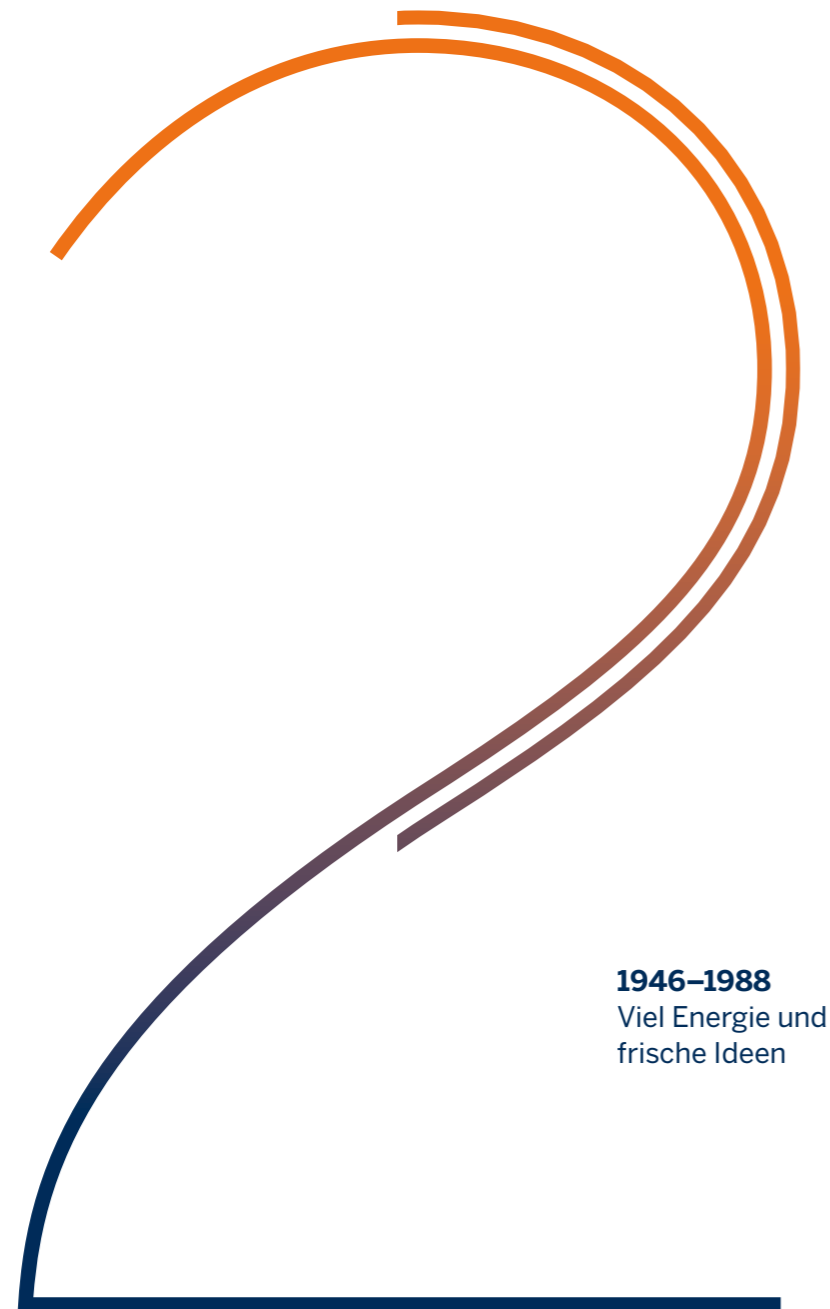
### Nach dem Zweiten Weltkrieg hat die Hilfskasse zunächst keine Zukunft

Allerdings muss die Hilfskasse nach Kriegsbeginn unter erschwerten Bedingungen arbeiten, weil viele Beschäftigte zur Wehrmacht eingezogen werden. 1941 auch Direktor Liebchen, dessen Position als Geschäftsführer erfreulicherweise mit dem bisherigen Prokuristen Dr. Karl Bleckert besetzt wird. Er wird nach dem Zweiten Weltkrieg bedeutend zum Wiederaufbau und zur Weiterentwicklung der Hilfskasse beitragen. Im November 1943 wird das „Wohlfahrtshaus“ in der Oranienburger Straße bei einem Bombenangriff schwer beschädigt, die noch verbliebenen 16 Mitarbeitenden müssen in mühevoller Kleinarbeit alle Kundenkonten aus Zeitschriften rekonstruieren. Unterbrochen wird ihre Arbeit von einem zweiten Bombentreffer, nach dem die Hilfskasse ein Ausweichquartier außerhalb Berlins sucht. Fündig wird sie im Seebad Heringsdorf auf Usedom, wo ab Februar 1944

sechs Mitarbeitende in einem Schwesternerholungsheim in der Kontokorrentbuchhaltung, der Wertpapierabteilung und der Registratur arbeiten. In Berlin verbleiben lediglich Dr. Karl Bleckert und zwei Mitarbeiterinnen.

Als im Mai 1945 endlich die Waffen schweigen, steht die Hilfskasse buchstäblich vor dem Nichts. Der Magistrat von Berlin erlässt eine „Ruhensanweisung“, nach der sämtliche Banken ihren Geschäftsbetrieb einzustellen haben. Schlimmer noch: Die sowjetische Militäradministration verfügt im Juli 1945 die dauerhafte Schließung und Enteignung aller privaten Banken – also auch der Hilfskasse. Immerhin kann sie die Beschlagnahmung ihres Vermögens dadurch verhindern, dass sie ihren Sitz schnell in den Westteil Berlins verlegt. Doch auch dort gilt die „Ruhensanweisung“. Lediglich die Verwaltung ihres bestehenden Vermögens wird der Hilfskasse ein Jahr nach Kriegsende wieder erlaubt. Es wird eine Hauptaufgabe des 1946 aus der Kriegsgefangenschaft zurückkehrenden Walter Liebchen sein, sich in den Folgejahren unermüdlich für die Wiedezulassung der Hilfskasse als voll handlungsfähiges Kreditinstitut zu engagieren.

Kapitel



**1946–1988**  
Viel Energie und  
frische Ideen

Nach 1945 muss die „Hilfskasse“ von vorn anfangen – und entwickelt sich zur breit aufgestellten „Bank für Sozialwirtschaft“.

Nach dem Zweiten Weltkrieg übersteht die „Hilfskasse“ schwierige Jahre, bis sie ihre Zulassung zum Neugeschäft wiedererlangt. Mit viel Energie und frischen Ideen erarbeitet sie sich später neue Tätigkeitsfelder, die sie als „Bank für Sozialwirtschaft“ bis Ende der 1980er-Jahre erfolgreich ausbaut.



## In den ersten Nachkriegsjahren muss die Hilfskasse zunächst mit eher provisorischen Büros in mehrmals wechselnden Standorten im Westteils Berlin vorliebnehmen.

Zudem darf Geschäftsführer Dr. Karl Bleckert im Rahmen der Entnazifizierung seine Position wegen seiner Mitgliedschaft in der NSDAP anfangs nicht mehr ausüben und nur Büroarbeiten als Hilfskraft übernehmen.<sup>1</sup> Beides behindert die Hilfskasse letztlich wenig. Denn ab Mai 1946 kann Walter Liebchen seine Geschäftsführertätigkeit wieder aufnehmen.

Viel schwerwiegendere Sorgen bereitet der Hilfskasse neben der „Ruhensanweisung“ des Berliner Magistrats der Wegfall einiger bisheriger Gesellschafter: Die NSV, der Paritätische Wohlfahrtsverband und die schon 1934 zwangsweise ausgeschiedene Zentralwohlfahrtstelle der deutschen Juden existieren nicht mehr, das Deutsche Rote Kreuz unterliegt einem tiefgreifenden Entnazifizierungsprozess. Immerhin sind der Caritasverband und die Innere Mission als Gesellschafter der Hilfskasse erhalten geblieben und setzen sich nun entschieden für deren Fortbestand ein.

### Der lange Kampf um die Wiederzulassung

Am meisten macht der Hilfskasse jedoch zu schaffen, dass sie nicht für das Bankgeschäft zugelassen ist. Schon früh, im September 1946, entwickelt Walter Liebchen deshalb die Strategie, das Problem über einen weiteren Standort in den westlichen Besatzungszonen zu lösen. Die Wahl fällt auf Köln, wo das zweite Standbein der Hilfskasse im August 1948 den Betrieb aufnimmt. Ab Anfang 1949 kümmert sich Dr. Karl Bleckert, inzwischen in einem Revisionsverfahren rehabilitiert, um den Aufbau des Kölner Standortes. Er kann allerdings nicht verhindern, dass sich die Eintragung der Zweigstelle ins Handelsregister so

<sup>1</sup> Bleckert war zum 1. Mai 1933 in die NSDAP eingetreten (Nr. 2225948), außerdem Mitglied der NSV (8.1936–1945) und des NS-Rechtswahrbundes (1934–45) gewesen. LAB C Rep. 301 Nr. 2049. Siehe auch: LAB B. Rep. 031-03-07 Nr. 1177, B Rep. 068 Nr. 305, C Rep. 031-01-05 Nr. 813. Ab 1.12.1945 wurde Bleckert zum „gewöhnlichen Arbeiter“ zurückgestuft, seit dem 27.8.1947 war er bis zu seiner Rehabilitation durch die Berufungskammer Steglitz am 28.6.1948 entlassen. LAB C Rep. 301 Nr. 2049.

<sup>2</sup> Bericht über die Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands GmbH für die Zeit der Ruhensanweisung (5. Mai [!] 1945) bis zum heutigen Tag (20. Juni 1952), in: BFS-Archiv HA 0011/14.

lange verzögert, bis eine wichtige Frist versäumt wird. Die Folge: Die „Bank deutscher Länder“ lehnt die Anerkennung der Hilfskasse als „verlagertes Bankinstitut“ im Oktober 1949 ab – und damit auch die volle Handlungsfähigkeit als Kreditinstitut.<sup>2</sup> Immerhin dürfen aber über den Kölner Standort Wiederaufbau darlehen an gemeinnützige Organisationen vermittelt und Gutachten für Bundesbürgschaften erstellt werden.

Sehr viel Arbeit bereitet der Hilfskasse die Einführung der D-Mark im Juni 1948. In komplizierten, händischen Verfahren müssen sämtliche Bilanzen auf die neue Währung umgestellt werden. Eine Flut von immer neuen Gesetzen und Verfahren macht die Arbeit nicht leichter. Auch nicht für die acht Angestellten, die in der Kölner Zweigstelle an der Umstellung arbeiten. Und dies zu bescheidenen Gehältern, die als „Treueprämie“ bezeichnet werden und überhaupt nur



Sitz der Hilfskasse im Reichensteiner Weg 24 in Berlin-Dahlem von 1946 bis 1951



L. Pastor Dr. Dr. h. c. Otto Ohl ist von 1948 bis 1973 ehrenamtlicher Geschäftsführer der Hilfskasse und verantwortlich für die Niederlassung in Köln.  
R. Carl Franz Schneider ist Geschäftsführer der Hilfskasse von 1931 bis 1933 und von 1948 bis 1952.

## AUFSICHTSAMT FÜR BANKEN BERLIN

GESCH.-Z. ABk.II/III-72/54  
(Angabe bei Antwort erbeten)

BERLIN, DEN 25. Mai 1954

① BERLIN-SCHÖNEBERG  
MARTIN-LUTHER-STRASSE 61-66  
FERNRUF: 71 02 61, (02) 3529

An die  
Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrts-  
einrichtungen Deutschlands G.m.b.H.,  
Berlin - Dahlem,  
Reichensteiner Weg 24.

Betrifft: Zulassung zum Neugeschäft.

Auf Grund der uns mit Ihrem Antrag auf Zulassung zum Neugeschäft vom 8.2.1954 eingereichten und dazu nachträglich noch übersandten Unterlagen sehen wir die Voraussetzungen des § 4 Abs.1 Altbg. bei Ihnen als erfüllt an.

Wir lassen daher die Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen G.m.b.H., Berlin, hiermit gemäß § 4 Abs.2 Altbg. zum Neugeschäft zu.

Wir bitten Sie, uns den Zeitpunkt mitzuteilen, an dem Sie die Geschäftstätigkeit aufnehmen. Die Bekanntmachung der Zulassung zum Neugeschäft im Amtsblatt für Berlin gemäß § 4 Abs.4 Altbg. haben wir veranlaßt.



Lang ersehntes Dokument: 1954 darf die Hilfskasse wieder als Bank im Neukreditgeschäft aktiv werden.

gezahlt werden können, weil der Caritasverband und die Innere Mission der Hilfskasse zu diesem Zweck monatliche Zuschüsse zukommen lassen.

Immerhin kann die Frage der künftigen Gesellschafter bald geklärt werden. Zu den Altgesellschaftern Deutscher Caritasverband, Innere Mission der Deutschen Evangelischen Kirche und Deutsches Rotes Kreuz kommen bis Anfang der 1950er-Jahre der neu aufgestellte Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband und die neu gegründete Zentralwohlfahrtstelle der Juden in Deutschland hinzu und schließlich noch die Arbeiterwohlfahrt. Damit sind alle wichtigen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege wieder Gesellschafter der Hilfskasse.

Ihr wichtigstes Anliegen, die Bankzulassung, steht allerdings noch aus. Jahrelang setzen sich vor allem Walter Liebchen,

Dr. Karl Bleckert und der Aufsichtsratsvorsitzende Anton Wopperer mit großem Engagement bei Ministerien, Aufsichtsbehörden und Verwaltungen für dieses Ziel ein. Das Londoner Schuldenabkommen bringt dann 1953 Dynamik in den Prozess: Im Herbst erlässt die Bundesregierung das Umstellungsergänzungsgesetz (UEG), das unter anderem die Umstellung von Berliner Bankguthaben auf die neue D-Mark-Währung regelt. Es veranlasst den Berliner Senat zu einem „Altbankengesetz“, das der Hilfskasse zunächst Ausgleichszahlungen in Höhe von 176.000 D-Mark einbringt. Vor allem aber: Am 25. Mai 1954 ergeht endlich vom „Aufsichtsamt für Banken Berlin“ der für die Hilfskasse so lebenswichtige Bescheid – sie ist nun wieder zum Neugeschäft zugelassen und kann sich endlich ihrem Kernanliegen widmen: der Finanzierung von Projekten und Bauvorhaben in der Freien Wohlfahrtspflege.





Vor- und nachdenkender  
Impulsgeber: Heinz-Bodo  
Lucke 1979 an seinem  
Schreibtisch in der  
Berliner Keithstraße

## Aus der Hilfskasse wird die Bank für Sozialwirtschaft

Nach außen hin viel deutlicher sichtbar ist allerdings eine andere strategische Maßnahme, die 1970 umgesetzt wird: Aus der Hilfskasse wird fast ein halbes Jahrhundert nach ihrer Gründung die „Bank für Sozialwirtschaft GmbH“, kurz BFS. Im Zahlungsverkehr firmiert sie nun als „Sozialbank“ – wie auch Jahrzehnte später im Internet. Die Namensänderung ist Ausdruck eines veränderten Selbstverständnisses und eines erweiterten Tätigkeitsfeldes. Nicht mehr die rein finanzielle Hilfe steht im Vordergrund, sondern das partnerschaftliche Miteinander in zahlreichen Fragen der Freien Wohlfahrtspflege. Dazu gehört inzwischen die Rolle der BFS als Hausbank zahlreicher gemeinnütziger Einrichtungen. Auch der Anschluss an den Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) 1975 ist Ausdruck dieser neuen Ausrichtung.

Weiter vorangetrieben wird die neue Ausrichtung der BFS von Karl Klerx, der 1971 als Geschäftsführer und Erster Direktor auf Dr. Karl Bleckert folgt. Als langjähriger Vertreter der BFS im Finanzausschuss der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege greift er neue Trends zur Fortentwicklung des geschäftspolitischen Konzeptes der Bank auf und setzt sie um. 1981 fasst er die Strategie so zusammen: „Wir wollen qualitatives und nicht quantitatives Wachstum. Wir wollen versuchen, unsere Beratungen, Finanzierungen noch maßgebender auf den Bedarf unserer Kunden zuzuschneiden.“<sup>4</sup>



Im Juni 1971 wird Dr. Karl Bleckert (2. v. l.) nach 36 Jahren bei der BFS in den Ruhestand verabschiedet. Sein Nachfolger ist Karl Klerx (r.).

Unterstützt wird Karl Klerx von Heinz-Bodo Lucke, der als Geschäftsführer und Zweiter Direktor mit ihm zusammen seit 1971 die BFS führt. Eigentlich für Finanzen, Bilanzen und Steuern zuständig, ist Lucke darüber hinaus ein leidenschaftlicher Kämpfer für die Freie Wohlfahrtspflege und den Sozialstaat. In zahlreichen Vorträgen und Veröffentlichungen vertritt er deutliche, oft auch kapitalismuskritische Positionen.

Und er setzt zusammen mit Karl Klerx weitere Neuerungen um. So wird bereits 1971 beschlossen, auch Personen oder Personenvereinigungen als Kunden zu akzeptieren, die nicht aus dem Wohlfahrtsbereich kommen. Institutionelle Kunden, die einem Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege angehören, erhalten ein Jahr später erstmals eine Erfolgsbeteiligung in Form eines jährlichen Bonus, der an Umsätze auf den Girokonten gekoppelt ist. Unter dem Begriff „soziales Geld“ legt die Bank für Sozialwirtschaft zum ersten Mal in ihrer Geschichte einen Sparbrief auf. Beworben wird er nicht nur mit guter Verzinsung, sondern auch damit, dass die angelegten Gelder in Form zinsgünstiger Kredite an soziale Institutionen fließen. Gleichzeitig weitet die Bank ihren Servicegedanken aus: Sie bietet ein Fortbildungsprogramm für Führungskräfte an, das in Vortragsveranstaltungen steuerliche Fragen von Krankenhäusern und betriebs- und finanzwirtschaftliche Fragestellungen von Altenheimen thematisiert.

1973 führt die Bank für Sozialwirtschaft für das Girokonto für gemeinnützige Organisationen und Institutionen den Begriff „GUTES KONTO“ ein. Dabei steht G für Grundverzinsung, U für unentgeltliche Kontoführung, T für tagesaktuelle Auftragserledigung und E für Erfolgsbeteiligung. Kundenorientiert ist auch das Leasing-Geschäft für Sozialeinrichtungen, mit dem die Bank für Sozialwirtschaft im gleichen Jahr beginnt.

## Aus vielen zinslosen Krediten wird ein Treuhandfonds

Im Dezember 1974 kann die Bank für Sozialwirtschaft einen wichtigen Erfolg verbuchen: Mit der Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit, schließt sie einen Revolvingfonds-Vertrag. Seit 1957 hatte sie vom Staat 80 Darlehensverträge mit einer Gesamtsumme von 452 Millionen D-Mark erhalten, zurückbezahlt hatte sie bisher rund 65 Millionen D-Mark. Die Idee, für die die Führungskräfte der Bank jahrelang und hartnäckig mit Vertretern des Bundes gekämpft hatten, sieht nun

eine andere Lösung vor: Das Einbringen der noch bestehenden Rückzahlungsforderung in Höhe von 387 Millionen D-Mark in einen Fonds, aus dem die Bank für Sozialwirtschaft künftig treuhänderisch zinslose Kredite an die Freie Wohlfahrtspflege vergibt. Rückzahlungen dieser Darlehen fließen wiederum dem Treuhandfonds zu, sodass dieser in einem revolvingierenden Verfahren immer wieder zur Finanzierung weiterer Vorhaben von Wohlfahrtseinrichtungen zur Verfügung steht. Zunächst hat der Revolvingfonds eine bis 2000 begrenzte Laufzeit, ab 2025 sollen die Rückzahlungen beginnen. Im Rahmen der deutschen Einheit wird die Laufzeit bis 2020 verlängert, außerdem stellt der Bund weitere 100 Millionen D-Mark in den Fonds ein. 2018 wird der Vertrag nochmals um 30 Jahre verlängert, die Tilgung soll 2051 beginnen. Der Revolvingfonds-Vertrag von 1974 ist nicht nur ein Alleinstellungsmerkmal der Bank für Sozialwirtschaft, sondern stellt auch ihre Arbeit auf eine verlässliche, planbare Basis und bietet langfristig flexible Finanzierungsmöglichkeiten für die Freie Wohlfahrtspflege.

Wenig später beginnt auch bankintern ein neues Zeitalter. Im Juli 1975 geht in Berlin eine hochmoderne EDV-Anlage in Betrieb. Sie kann, anders als der schon vorhandene Buchungsaufwärt in der Niederlassung Köln, täglich Zinsen berechnen. Die BFS kann nun tagesaktuelle Bilanzen erstellen – zu dieser Zeit beileibe keine Selbstverständlichkeit.

Mittlerweile sieht man bei der BFS eine Entwicklung mit Sorge: Die Politik plant strengere Bankenregelungen, insbesondere was bankfremde Geschäfte und Beteiligungen angeht. Die Geschäftsführer Karl Klerx und Heinz-Bodo Lucke warnen deshalb 1976: „Je mehr die BFS [...] sich in ihrem Selbstverständnis und in ihrer Kundenorientierung von der ‚Normalbank‘ unterscheidet, desto mehr muß sie Reglementierungen [...] fürchten und rechtzeitige Vorsorge treffen.“<sup>5</sup> Gedacht ist an eine Tochtergesellschaft namens „Sozialfinanz“, die der Aufsichtsrat aber zunächst skeptisch betrachtet. Deshalb wird die „Sozialfinanz“ zunächst als Abteilung innerhalb der BFS ins Leben gerufen, ab 1977 kümmern sich in ihr sieben Mitarbeitende um Baufinanzierungen, die Krankenhausberatung, die Organisations- und EDV-Beratung sowie um betriebswirtschaftliche Unterstützung für Träger der Freien Wohlfahrtspflege.

<sup>4</sup> Rede Karl Klerx, BFS-Tagung am 17./18.10.1981 in Köln, BFS-Archiv, BFS-HA 0007/1.  
<sup>5</sup> Bank für Sozialwirtschaft, Geschäftsführung, Schreiben an den Aufsichtsrat betr.: Gründung einer Tochterfirma „Sozialfinanz“, 17.9.1976, S. 1.



Sitz der BFS in der  
Mohrenstraße 7–9 in  
Köln, 1971

## Die Bank für Sozialwirtschaft zeigt mehr Präsenz

Mit dem Ausbau des Eigengeschäftes ändern sich das Tätigkeitsprofil und das Selbstverständnis der BFS. Die Verbindung zu ihren Gesellschaftern und Kunden soll intensiviert werden – auch durch mehr kundenorientierte Beratung vor Ort. Daraus folgen zwei wichtige Entscheidungen: Die Bank wird zusätzliche Geschäftsstellen einrichten und eine „zweite Reihe hinter dem Aufsichtsrat“ installieren, welche den Kontakt mit Gesellschaftern und Kunden intensivieren soll. Gründlich vorbereitet, unter anderem durch detaillierte Marktanalysen, fällt die Wahl für den ersten zusätzlichen Standort auf München, wo im Januar 1978 eine Geschäftsstelle eröffnet wird.



Die konstituierende Sitzung des Zentralbeirates findet am 29. September 1977 statt.

Kurz vorher wird bereits die Idee der „zweiten Reihe“ in die Tat umgesetzt – mit der Gründung eines Zentralbeirates. Er konstituiert sich im September 1977 und besteht aus führenden Vertretern der Wohlfahrtsverbände. Sie bringen künftig ihr Wissen und ihre Kontakte auf Landes- und Bezirksebene ein, stellen die BFS auf zahlreichen Veranstaltungen vor und betätigen sich als wertvolle Netzwerker. Und nicht zuletzt spiegeln sie der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat der BFS ihre Erfahrungen „draußen im Land“, verbunden mit Anregungen konstruktiver Kritik, wider.

Eine schon bald vom Zentralbeirat vorgetragene Empfehlung führt zur Gründung einer Geschäftsstelle im Norden des Landes – in Hannover. Sie wird im Juli 1980 eröffnet, geleitet wird sie von Dietmar Krüger, der als Kreditsachbearbeiter in Köln bereits seine ausgeprägte Kundenorientierung bewiesen hat. Unterstützt von engagierten Vertretern des Zentralbeirates gelingt es ihm, mit innovativen Lösungen wie dem Telefonbanking und der elektronischen Zahlungsverkehrsabwicklung rasch zahlreiche neue Kunden im norddeutschen Raum für die BFS zu gewinnen.

Die Strategie, mit weiteren Geschäftsstellen mehr Präsenz in der Fläche zu zeigen, wird in den Folgejahren konsequent weiter fortgeführt. 1983 eröffnet die Niederlassung in Karlsruhe. Ihre Entwicklung im Südwesten des Landes läuft so erfolgreich, dass 1988 auch in Stuttgart eine Geschäftsstelle eingerichtet wird.

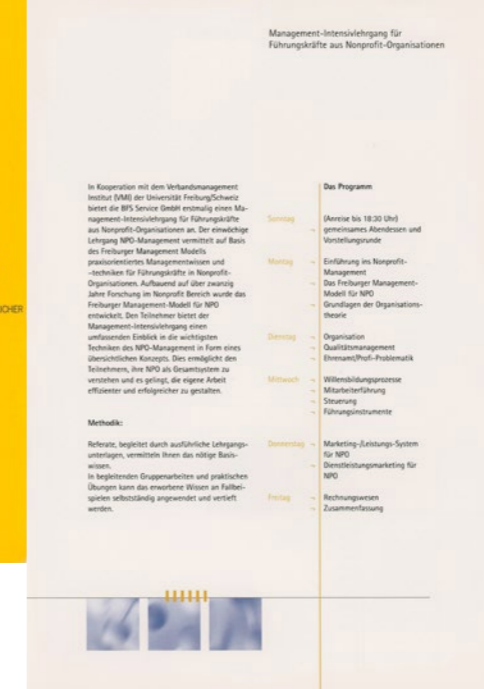
## Die Kundenorientierung wird weiter ausgebaut

Ab Anfang der 1980er-Jahre entwickelt die Bank für Sozialwirtschaft eine Reihe neuer Aktivitäten, die ihr Angebotsportfolio erweitern und ihre Verbindung zur Freien Wohlfahrtspflege stärken. So werden 1983 „Caritas-Sparbriefe“ eingeführt, aus deren Mitteln der Deutsche Caritasverband soziale Einrichtungen und Dienste entwickelt und ausbaut. Im gleichen Jahr feiert die BFS ihr 60. Jubiläum und betreut auf der Internationalen Funkausstellung in Berlin auf Anregung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) den Stand der „Aktion Sorgenkind“. 1984 wirft die BFS einen Blick in die Zukunft der Wohlfahrtspflege. Sie beauftragt hierzu die Baseler Prognos AG, deren Studie „Entwicklung der Freien Wohlfahrtspflege bis zum Jahr 2000“ intensiv diskutiert wird. 1985 entwickelt die Bank für Sozialwirtschaft als erste deutsche Bank ein Zahlungsverkehrsprogramm für den PC, das auch von anderen Banken vertrieben wird. Und sie startet mit der Broschüre „Marketing im Krankenhaus“ eine Reihe von Veröffentlichungen, die später, ab 1997, in einem eigenen Verlag publiziert werden. 1987 werden Kunden erstmals Genussrechte mit einer Laufzeit von 10 Jahren angeboten, außerdem erhalten ausgewählte Führungskräfte der Sozialwirtschaft unter dem Titel „BFS Trend-Informationen“ einen monatlichen Informationsdienst.

Gegen Ende des Jahrzehnts wird nochmals die Idee einer Ausgründung erwogen – und diesmal tatsächlich umgesetzt. Mit der „Betriebs- und Finanzwirtschaftlichen Service GmbH“ entsteht 1988 das erste Tochterunternehmen der Bank. Geführt wird es von BFS-Geschäftsführer Karl Klerx und Dieter Böge, dem langjährigen Direktor der Berliner Geschäftsstelle und seit 1987 stellvertretenden Geschäftsführer der BFS. Die „BFS Service GmbH“, wie sie bald genannt wird, entwickelt zunächst PC-gestützte Informations- und Steuerungsinstrumente und führt Software-schulungen sowie Seminare für Fach- und Führungskräfte aus der Freien Wohlfahrtspflege durch. Später erweitert sie ihr Angebot um Betriebsvergleiche für Pflegeeinrichtungen, die Vorfinanzierung durch Online-Factoring und andere innovative Dienstleistungen. Damit wird die „BFS Service GmbH“ im Laufe der Zeit nicht nur ein geschätzter Image-, sondern auch ein wichtiger Umsatzträger der Bank für Sozialwirtschaft.



Bildungsveranstaltungen für Fach- und Führungskräfte sind eine der Aufgaben der BFS Service GmbH.



Der mehrtägige Management-Intensivlehrgang der BFS Service GmbH für Führungskräfte aus Non-Profit-Organisationen bietet allen Teilnehmenden ein umfassendes Programm zu praxisorientiertem Managementwissen.

Stand der Aktion Sorgenkind bei der Internationalen Funkausstellung in Berlin, 1987.



Kapitel



## Wiedervereinigung, Digitalisierung und veränderte Rahmenbedingungen: Die BFS ist in dynamischen Zeiten eine vorausschauende Akteurin.

Ab 1989 gehört der „Aufbau Ost“ zu den dringendsten Aufgaben der BFS. Darüber hinaus erweitert sie mit neuen Geschäftsstellen bundesweit ihre Präsenz vor Ort und baut das kundenorientierte Dienstleistungsgeschäft kräftig aus – unter anderem mit innovativen Online-Lösungen. Mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, weiteren Tochtergesellschaften und wachsendem Dienstleistungsangebot festigt sie ihre Position als führende Bank für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft.

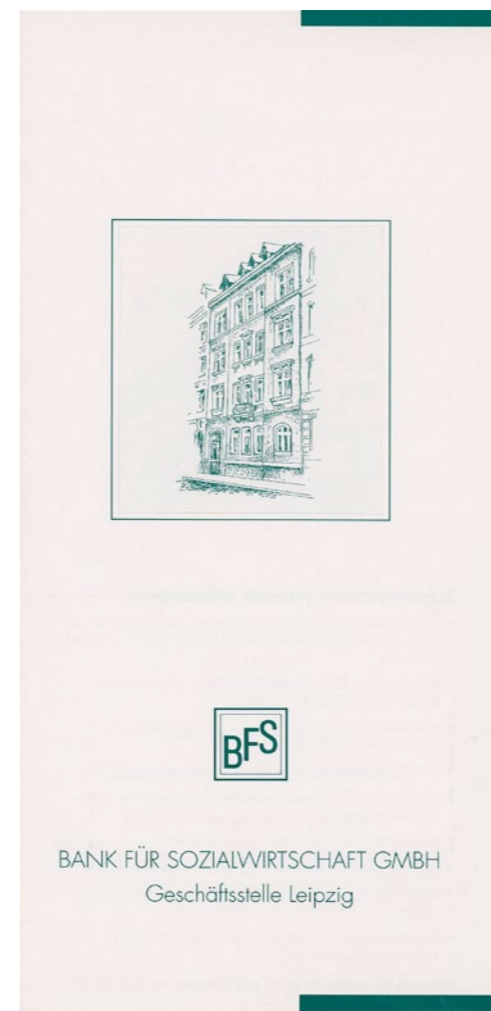
Am 9. November 1989 fällt in Berlin die Mauer. Noch ist nicht absehbar, wie es mit den beiden deutschen Staaten weitergehen wird. Doch sogleich verfolgt die Bank für Sozialwirtschaft die sich überstürzenden Ereignisse in der DDR „mit gespannter Aufmerksamkeit und hoffnungsvoll“. Und arbeitet bereits bis Februar 1990 eine detaillierte Strategie aus.

Sie sieht unter anderem vor, BFS-Beauftragte in die noch existierende DDR zu entsenden, um den dortigen Nachholbedarf zu ermitteln, Kontakte zu knüpfen, Nachwuchskräfte auszubilden und die Einrichtung einer Geschäftsstelle im Raum Leipzig vorzubereiten. Auch die Schaffung eines Bundesmittelfonds für Sozialeinrichtungen und die Ausgabe von Krediten wird angedacht – „sobald Rechtssicherheit besteht“<sup>2</sup>.

Die DDR-Strategie lässt sich allerdings nicht ohne weiteres umsetzen. Vor allem, weil es im Osten an Fachkräften fehlt, gleichzeitig aber kaum westdeutsche BFS-Mitarbeiter zu einem Wechsel dorthin zu motivieren sind. Um das Dilemma zu lösen, entwickelt die BFS ein umfangreiches Seminarprogramm für den Osten. Es startet im Mai 1990 mit Veranstaltungen in Berlin und Greifswald, danach wird es ständig erweitert und ausgebaut. Zum Schulungsprogramm gehören Themen wie „Über den Umgang mit Geld und Banken“, „Kredit- und Finanzierungsfragen“, „Personalverwaltung“ und „PC-Einsatz in sozialen Einrichtungen“<sup>3</sup>. Diese Vorgehensweise erweist sich als ebenso notwendig wie richtig, zeigt sich doch schnell, dass im Osten Deutschlands sowohl Wissen zu allgemeinen kaufmännischen Fragen als auch spezielle Kenntnisse zur Freien Wohlfahrtspflege weitgehend fehlen. Einen Meilenstein stellt deshalb die Beratungsstelle dar, die die BFS im Januar 1991 in Leipzig eröffnet.

Schon Ende 1990 kann auch eine der Finanzierungsfragen für die Freie Wohlfahrtspflege in den neuen Bundesländern ge-

Nach zwei Jahren der Beratung und Fortbildung vor allem zu kaufmännischen und sozialpolitischen Themen eröffnet die BFS 1992 in Leipzig ihre erste Geschäftsstelle.



Fünf Jahre nach ihrem Start bezieht die Geschäftsstelle größere Räume in der Zimmerstraße 3 in Leipzig. Dieter Thamm, von 1992 bis 2001 Geschäftsstellenleiter, begrüßt die Kunden zur Eröffnung.

löst werden: Nach intensiven Verhandlungen mit Ministerien, Parlamentariern und Verwaltungen wird der 1974 von der BFS, den Wohlfahrtsverbänden und dem Bund geschlossene Revolvingfonds-Vertrag in einer Neufassung bis 2020 verlängert. Zudem stellt der Bund dem Fonds zusätzliche 100 Millionen D-Mark zur Verfügung, die ausschließlich für zinslose Kredite an Sozialeinrichtungen in den neuen Bundesländern vorgesehen sind.

### Neue Angebote und verstärkte Präsenz in den neuen Bundesländern

Die frühen 1990er-Jahre sind für die Bank für Sozialwirtschaft – nicht nur wegen der deutschen Einheit – turbulente, ereignisreiche Jahre. So übernimmt sie 1990 die „L.O.G. Lotterie-Organisationsgesellschaft mbH“. Unter dem Motto „Helfen + Gewinnen“ führt die L.O.G. Lotterien durch – ab 1993 auch in den neuen Bundesländern –, deren Ertrag gemeinnützigen Organisationen zufließt.

1991 führt die BFS mit „BFS-Online“ eine zukunftsweisende Innovation ein: Das Datenfernübertragungssystem erlaubt mehrere Jahre vor Einführung des Internets den beleglosen elektronischen Zahlungsverkehr – ohne Disketten oder gar Magnetbänder.

Im gleichen Jahr wird als weitere Tochtergesellschaft die „IS Immobilien-Service GmbH“ gegründet. Sie geht aus dem Bau-Finanzierungs-Service der Bank hervor, der bereits seit 1975 Beratung bei der Erstellung von Finanzierungsplänen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen anbietet. Zum Leistungsspektrum der „IS Immobilien-Service GmbH“ gehören



Los der Lotterie „Glückskäfer“, Mitte der 1990er-Jahre

<sup>1</sup> „DDR-Entwicklungen“, Schreiben der Geschäftsführung an alle Mitarbeiter\*innen der BFS in Berlin – Hannover – Karlsruhe – Köln – München – Stuttgart, 24. 11. 1989, BFS-Archiv.  
<sup>2</sup> DDR-Strategie der BFS, 19. 2. 1990, S. 2, BFS-Archiv.  
<sup>3</sup> Schulungsveranstaltungen der Bank für Sozialwirtschaft für Sozialeinrichtungen in der DDR, Mai 1990, BFS-Archiv.

einerseits die Planung und Begleitung von Baufinanzierungen und die Vermittlung von Hypotheken- und Kommunaldarlehen, andererseits die Bewertung von sozialen Investitionsvorhaben im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit. Auch legt die „IS“ bis 2002 sechs geschlossene Sozialimmobilienfonds auf, die sich als stabile und attraktive Investitionsmöglichkeiten bewähren.

Unterdessen schreitet der Ausbau der Vor-Ort-Präsenz der Bank für Sozialwirtschaft zügig voran. Nachdem 1991 die schon vor dem Mauerfall angedachte Niederlassung in Essen eingerichtet wird, kann die BFS 1992 in den neuen Bundesländern gleich zwei neue Geschäftsstellen eröffnen: In Leipzig wird aus der provisorischen Beratungsstelle eine ordentliche Geschäftsstelle, eine weitere entsteht in Dresden. Die Strategie, durch Präsenz in den neuen Bundesländern Vertrauen und Kunden zu gewinnen, wird 1993 mit einer Zweigstelle in Erfurt sowie 1996 mit einer Niederlassung in Magdeburg konsequent fortgesetzt.

Die Präsenz vor Ort ist vor allem deshalb wichtig, weil die Kunden im Osten von der BFS viel mehr als „nur“ einen Kredit benötigen. Richtlinien, Fördermöglichkeiten und bürokratische Zuständigkeiten sind für sie Neuland, von der Bank erwarten sie daher ganzheitliche Beratung und Hilfe beim gemeinsamen Erstellen von Gesamtfinanzierungen. Genau dies leisten die BFS-Pioniere in den neuen Bundesländern, unter anderem mit unzähligen Kundenveranstaltungen und der Erschließung von Geldquellen. Weil die BFS zudem viele potenzielle Kunden aktiv anspricht und von zahlreichen Empfehlungen profitiert, entwickeln sich die Geschäfte in den neuen Bundesländern sehr positiv.

### Die Bürgschaftsbank für Sozialwirtschaft

Dennoch wird schon kurz nach der Wiedervereinigung in den neuen Bundesländern ein strukturelles Problem sichtbar. Einerseits sind viele soziale Einrichtungen und Krankenhäuser baulich in einem schlechten Zustand, andererseits sind Eigentumsverhältnisse unklar und Eigenkapital ist meist nicht vorhanden. Dadurch fehlen bankübliche Sicherheiten für die Kreditaufnahme. Gelöst werden soll das Problem durch eine Bürgschaftsbank, deren rasche Gründung Geschäftsführer Karl Klerx Anfang 1991 mit Hinweisen auf die Geschichte empfiehlt: „Es besteht kein Zweifel, daß die Gründung einer Bürgschaftsbank für Sozialeinrichtungen in der heutigen Zeit ebenso nottut wie die Gründung der Hilfskasse gemein-



Am 15. Februar 1991 wird in Essen eine neue Geschäftsstelle eröffnet – mit einem achtköpfigen Team.



In Dresden findet 1993 die Tagung der Geschäftsstellenleiter der Bank für Sozialwirtschaft statt.

Letzte Imagebroschüre der 1991 gegründeten BFS-Tochtergesellschaft Immobilien-Service GmbH.



Ansprache von  
Karl Klerx beim  
Neujahrsempfang  
1994 in Köln



Die Bürgschaftsbank für Sozialwirtschaft GmbH wird 1992 mit Sitz in Köln gegründet.

nütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands im Jahr 1923.“<sup>4</sup> Ein wesentlicher Vorteil einer als „Schwestergesellschaft“ der BFS eingerichteten Bürgschaftsbank wird nicht nur im fachlichen Know-how gesehen, sondern auch in dem Umstand, dass mit überschaubaren Einlagen der Gesellschafter in einer Hebelfunktion ein Vielfaches an Kreditvolumina abgesichert werden kann.

Im August 1992 wird die Bürgschaftsbank für Sozialwirtschaft (BBfS) mit Sitz in Köln gegründet. Gesellschafter sind neben der Bank für Sozialwirtschaft die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Wie wichtig die Bürgschaftsbank ist, wird bald an Zahlen sichtbar: 1996 übernimmt sie 105 Bürgschaften in Höhe von 66,1 Millionen D-Mark und ermöglicht damit ein Projektvolumen von 311,9 Millionen D-Mark.

### Ein Kapitel für sich: Die BFS als Spendenbank

Parallel macht es sich die Bank für Sozialwirtschaft zur Aufgabe, ihre gemeinnützigen Kunden bei der Akquise und Abwicklung von Spenden professionell zu unterstützen. Bereits 1986 hat sie mit dem „Multifunktionalen Kontonummernsystem“ ein innovatives System zur Abwicklung

von Spendenvorgängen geschaffen. Es erlaubt den Spendenorganisationen die automatische Zuweisung der Zahlungseingänge zu ihren Spender- oder Mitgliedsnummern und erspart die aufwendige manuelle Zuordnung.

In den 1990er-Jahren stärkt die BFS ihre Rolle als „Spendenbank“ vor allem durch Seminare zum Sozial-Sponsoring und Fundraising. 1998 geht mit dem EU-Förderinformationssystem „EUFIS“ die erste Online-Datenbank zur EU-Förderung im Wohlfahrtsbereich online. EUFIS hat die BFS gemeinsam mit den Wohlfahrtsverbänden und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) entwickelt und stellt die neuartige Förderdatenbank auf ihrer ersten Website bereit: [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de).

Nachdem damit das Internetzeitalter eingeläutet ist, startet die BFS zu Beginn des neuen Jahrtausends mit einem Bündel innovativer Tools für das Online-Fundraising: dem „BFS-Net.Tool“ zur effizienten Spendenabwicklung, dem „BFS-Xtra“ für das Fundraising via E-Mail und dem „BFS-Newsletter-Tool“. 2005 werden alle Spendentools zum „BFS-Net.Tool XXL“ zusammengefasst, das bis heute kontinuierlich weiterentwickelt wird. Die Bedeutung der „Spendenbank“ BFS für ihre Kunden zeigt sich regelmäßig in Katastrophenfällen wie 2021 im Ahrtal und 2022 nach Beginn des Ukraine-Krieges: Immense Spendenvolumina werden über die Konten der Hilfsorganisationen bei der BFS abgewickelt.

<sup>4</sup> Konzept einer Bürgschaftsbank für soziale Einrichtungen und Dienste, Typoskript, 27.2.1991, S. 3, BFS-Archiv.



Als „eierlegende Wollmilchsau“ gilt das BFS-Net.Tool XXL. Plastisch gemacht wurde diese Bezeichnung durch ein Plüschtier, das bis heute an jedem Messestand der Bank das beliebteste Give-away ist.



Bei der Spendenaktion „Hand in Hand für Norddeutschland“ ist die BFS seit vielen Jahren Kooperationspartnerin.





Ehemaliger Sitz der Bank für Sozialwirtschaft in der Kölner Wörthstraße. Das Gebäude war 1980 bezogen worden

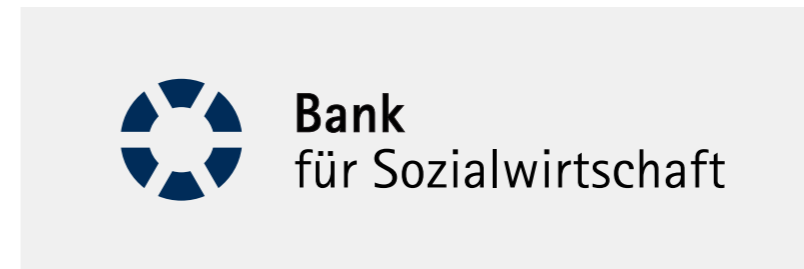


Führungstrio: Die Bank für Sozialwirtschaft wird nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft von den Vorständen Dietmar Krüger, Dr. Rudolf Hammerschmidt und Dieter Böge (v. l.) geführt.

### Die Bank für Sozialwirtschaft wird eine Aktiengesellschaft

1995 gibt es einen Wechsel an der Spitze der Bank für Sozialwirtschaft: Geschäftsführer wird Dr. Rudolf Hammerschmidt, der in Personalunion auch die „BFS Betriebs- und finanzwirtschaftlicher Service GmbH“ und die „IS Immobilien-Service GmbH“ leitet. Als Sprecher der Geschäftsführung nutzt er in der Folge seine guten Kontakte und sein überzeugendes Auftreten, um die Bank und ihre Leistungsfähigkeit vor Kunden und Öffentlichkeit zu präsentieren. Seine Stärken sind das Skizzieren großer Linien und das Entwickeln von Strategien über das Tagesgeschäft hinaus.

Hierzu zählt 1996 zunächst die Entscheidung zur Zentralisierung der zuvor auf Berlin und Köln verteilten Stabsstellen der Bank am Kölner Standort. Der juristische Doppelsitz in beiden Städten wird beibehalten. Darüber hinaus befasst sich die Geschäftsführung mit einer strategischen Neuausrichtung, die das Geschäftsmodell und damit die Bank auf künftige Entwicklungen vorbereiten soll. Der Weg zum Ziel wird nicht „von oben“ vorgegeben, vielmehr finden in allen Geschäftsstellen der BFS „moderierte Zukunftsgespräche“ statt. Darüber hinaus werden die Mitarbeitenden in zahlreichen Arbeitsgruppen eingebunden.



Mit der Umwandlung zur Aktiengesellschaft bekommt die BFS ein neues Logo mit einem neuen Erscheinungsbild: Der sechsfach durchbrochene Kreis steht für die sechs Gründungsgesellschafter aus der Freien Wohlfahrtspflege und symbolisiert zugleich die Offenheit für neue Anteilseigner.

Parallel dazu initiiert Dr. Hammerschmidt einen bedeutenden rechtlichen Schritt: die Umwandlung der Bank für Sozialwirtschaft in eine Aktiengesellschaft. Hintergründe sind die Limitierung des Wachstums der Bank durch die vorgegebene Eigenkapitalquote, der aggressive Kampf um Marktanteile durch Großbanken sowie Marktveränderungen in der Sozialwirtschaft, die einen höheren Kreditbedarf erwarten lassen. In einem Papier für den Aufsichtsrat resümiert er: „Die politisch gewollte marktwirtschaftliche Ausrichtung sozialer Dienste wird zu einem geänderten Anbieterprofil führen. Konkurrenz und Wettbewerb werden verstärkt Merkmale der Sozialwirtschaft werden.“<sup>5</sup> Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, sei eine Erhöhung des Eigenkapitals durch Bildung einer Aktiengesellschaft dringend angeraten.

Im Juli 1997 wird die Umwandlung in eine AG durch Gesellschafterbeschluss vollzogen, die bisherigen Anteile der Gesellschafter werden im gleichen Verhältnis in Stammaktien überführt. Sichtbares Zeichen der AG-Umwandlung ist ein neues Erscheinungsbild mit einem neuen Logo.

In den Folgejahren erweist sich die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft als Erfolgsgeschichte. Bereits die Ausgabe der ersten Vorzugsaktien 1998 erhöht das Eigenkapital der Bank um 5 Millionen D-Mark. Weitere Aktienemissionen zwischen 1999 und 2005 stoßen auf eine Nachfrage, die weit über dem Angebot liegt und in Summe das Eigenkapital der BFS auf mehr als 36 Millionen Euro steigert.

Damit hat die Bank die Voraussetzungen für das immense Wachstum in den Folgejahren geschaffen. Denn nach der AG-Umwandlung kann die BFS bis auf wenige Ausnahmen ein zweistelliges Kreditwachstum pro Jahr verbuchen. Ein



Im Jahr 2022 feiert die Geschäftsstelle in Hamburg ihr 20-jähriges Bestehen.

Schlüssel zu diesem Erfolg ist auch die Eröffnung weiterer Geschäftsstellen – wie etwa 1997 in Mainz. Die Strategie, näher an den Kunden zu sein und Dienstleistungen vor Ort anzubieten, wird danach konsequent fortgesetzt: 2002 eröffnet die BFS eine Geschäftsstelle in Hamburg, 2004 eine in Nürnberg. Später folgen weitere Repräsentanzen: 2010 in Rostock und 2012 in Kassel. Doch nicht nur in Deutschland zeigt die Bank Präsenz: In Brüssel eröffnet sie 1997 ein Europa-Büro im Gebäude des Deutschen Caritasverbandes.

Mit der Erweiterung des Geschäftsstellennetzes wächst auch die Zahl der Mitarbeitenden der Bank sukzessive an. Zum Zeitpunkt der AG-Umwandlung sorgen 234 Mitarbeiterinnen

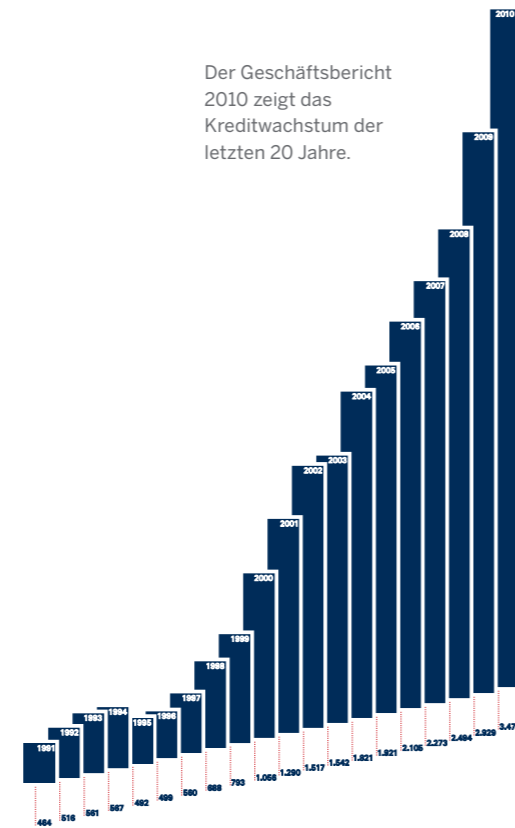
<sup>5</sup> Argumentationspapier zur Klausurtagung des Aufsichtsrates, 27. 3. 1996, BFS-Archiv.

und Mitarbeiter für die Bewältigung der expandierenden Geschäfte. Anfang des neuen Jahrtausends beschäftigt die BFS bereits 274 Mitarbeitende, bis 2012 sind es 365, Tendenz steigend. Diese wachsende Zahl sowie steigende Anforderungen der Kunden führen dazu, dass die Bank interne Schulungen und Informationen zu den Herausforderungen in den Kundenbranchen durch den Aufbau eines sozialwirtschaftlichen Researchs systematisiert, um als Fachbank weiterhin umfassende Branchenkompetenz gewährleisten zu können.

Ab der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre werden langfristige Kredite immer stärker nachgefragt. Hier spielen zum einen rückgängige öffentliche Förderungen eine Rolle. Vor allem aber sind nach Einführung der Pflegeversicherung in der Altenpflege erhebliche Wachstumsraten zu verzeichnen. Auch wird die vor der AG-Umwandlung prognostizierte Trägervielfalt in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft im Kundenspektrum der Bank sichtbar.

Parallel wird klar, dass neue Eigenkapital- und Kreditvergaberichtlinien im Rahmen von „Basel II“ die Kreditvergabe an sozialwirtschaftliche Einrichtungen vor etliche Herausforderungen stellen werden. Die BFS setzt sich zusammen mit den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege dafür ein, beim Kreditrating den besonderen Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Einrichtungen Rechnung zu tragen. 2005 entwickelt sie unter dem Titel „Take Five“ ein Analysepaket zur Risikobeurteilung von Kreditengagements, das die Besonderheiten der Sozialwirtschaft ebenso berücksichtigt wie die künftigen Basel-II-Bestimmungen.

Ab dem Sommer 2007 sorgt die Finanzmarktkrise rund um den Globus für Verwerfungen vor allem im Bankensektor. Für die Bank für Sozialwirtschaft hat dies jedoch kaum Folgen. Dank ihrer risikoaversen Geschäftspolitik hat sie keine Kreditausfälle zu beklagen und muss daher weder die Kreditkosten erhöhen noch Vergaberichtlinien verschärfen. Die Kreditnachfrage steigt sogar an, da auch die relativ konjunkturunabhängigen Kundenbranchen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft von der Krise kaum betroffen sind. Entgegen dem Trend kann die BFS ihre positive Geschäftsentwicklung fortsetzen. Aufgrund der Folgen der Finanzmarktkrise im Interbankengeschäft wird jedoch die Refinanzierung der Banken schwieriger und teurer, insbesondere durch eine immense Zunahme regulatorischer Anforderungen, die nachhaltige Konsequenzen für die Kosten und Strukturen der Bank mit sich bringt.



### Dienstleistungen werden zum wichtigen Erfolgsfaktor

Zur strategischen Neuausrichtung der Bank für Sozialwirtschaft nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft gehört auch die kundenorientierte Erweiterung des Dienstleistungsangebotes der Tochtergesellschaften. So führt die BFS Service GmbH zum Beispiel 2001 das Online-Factoring ein, eine webbasierte Vorfinanzierung von Forderungen gegenüber Kostenträgern. Im Lauf der Jahre entwickelt es sich zum Hauptgeschäftsfeld. Die IS Immobilien Service GmbH erweitert ihre Angebote rund um die Standort- und Wettbewerbsanalyse und ermöglicht mit dem Softwaretool „IS Invest Control“ Bauträgern ab 2003 eine langfristige Investitionsvorschau. 2010 gründet die BFS Service GmbH gemeinsam mit dem Softwareanbieter MediFox GmbH & Co. KG die „BFS Abrechnungs GmbH“, die Pflegedienste und Sozialstationen bei allen Fragen der Rechnungsstellung und dem Clearing mit Leistungsträgern unterstützt.

Die BFS Service GmbH und die IS Immobilien-Service GmbH etablieren sich so mit immer neuen Dienstleistungen am Markt und ergänzen mit ihren zukunftsorientierten Themen und ihrer Expertise in managementrelevanten Fragestellungen zielgerichtet die Angebote der Bank für Sozialwirtschaft. 2016 werden sie unter dem Namen „BFS Service GmbH“ zu einem Unternehmen verschmolzen. Ziel der Fusion ist es, das Know-how beider Unternehmen zur Sozial- und Gesundheitswirtschaft zu bündeln, Synergien zu heben und Wachstumspotenziale zu erschließen. Die BFS Service GmbH soll in der

Die ehemaligen Geschäftsführer der BFS Betriebs- und Finanzwirtschaftlicher Service GmbH, Edward Poniewaz (links), und der IS Immobilien Service GmbH, Ulrich Schartow (rechts), führen seit 2016 gemeinsam die fusionierte BFS Service GmbH.



Unter dem Titel „Kompetenztransfer“ veröffentlicht die BFS Service GmbH zweimal jährlich ein umfangreiches Seminarprogramm für Fach- und Führungskräfte.

Sozial- und Gesundheitswirtschaft eine zentrale Rolle als Anbieterin von bedarfsgerechten Dienstleistungen in den Kundenbranchen der Bank spielen.

Vor allem der Beratungsbereich wird systematisch ausgebaut. So bieten mit dem „Kompetenzzentrum Sozialwirtschaft“, das auf die Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Investitionsvorhaben in der Altenhilfe spezialisiert ist, der „Projektberatung Sozialimmobilien“, die auf der Basis einer „Cockpit-Studie“ die Risiken von Bauvorhaben einzuschätzen hilft, und dem „Kompetenzzentrum Gesundheitswirtschaft“, dessen Management- und Strategieberatungen sich mit den wirtschaftlichen Potenzialen von Krankenhäusern, Rehazentren, MVZ und Arzthäusern befassen, drei Expertenteams passgenaue Lösungen für managementorientierte Fragestellungen und Immobilieninvestitionen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft an.

**Kompetenztransfer 2017**

Unternehmensführung | Managementkompetenz | Mittelbeschaffung | Marketing  
 Fachkompetenz | Controlling | Rechnungswesen | Rechts- und Steuerfragen  
 Arbeitsrecht | Personalwesen | IT-Kompetenzen

BFS Service GmbH

Die BFS Abrechnungs GmbH bietet Pflegediensten und Sozialstationen die komplette externe Leistungsabrechnung an.

### Generationswechsel an der Spitze der BFS – die Zukunft kann kommen

Im Jahr 2014 bekommt die Bank für Sozialwirtschaft einen neuen Vorstand: Prof. Dr. Dr. Rudolf Hammerschmidt und Dietmar Krüger gehen in den Ruhestand. Vorstandsvorsitzender wird nun Prof. Dr. Harald Schmitz, weitere Mitglieder des Vorstandes sind Thomas Kahleis und Oliver Luckner. Bereits bei ihrem Amtsantritt sehen sich die neuen Vorstände mit großen Herausforderungen konfrontiert: Vor allem die vorherrschende Niedrigzinsphase sorgt über Jahre für eine angespannte Ertragslage im klassischen Bankgeschäft. Zunehmende regulatorische Anforderungen, ein wachsender Wettbewerb im Bankenmarkt und sich wandelnde Versorgungs- und Finanzierungsstrukturen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft erfordern neue Strategien von der BFS.

2018 kann die BFS in ihrem Gründungsgeschäftsfeld der treuhänderischen Darlehensvergabe einen wichtigen Erfolg für die Zukunftssicherung verzeichnen: Der 1974 abgeschlossene und 1991 erneuerte Revolvingfonds-Vertrag mit dem Bund wird verlängert und auf das gesamte Bundesgebiet ausgeweitet. Aus dem mit 176 Millionen Euro ausgestatteten Treuhandfonds kann die BFS auch in Zukunft Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege zinslose Darlehen zur Projektfinanzierung bereitstellen – erst ab 2050 sollen die Tilgungen zur Rückzahlung eingesetzt werden.

Ebenfalls 2018 startet der Vorstand der BFS eine intensive strategische Beschäftigung mit der Zukunft. Die „Strategie 2023“ definiert Wege, wie sich das erfolgreiche Geschäftsmodell der Bank angesichts der voranschreitenden Digitalisierung, des verstärkten Bankenwettbewerbs und der veränderten Kundenerwartungen weiterentwickeln lässt. Ziel ist eine gleichzeitige Stärkung sowohl des klassischen Bank- als auch des Dienstleistungsgeschäfts, um sicherzustellen, dass die Bank für Sozialwirtschaft auch künftig der zentrale Ansprechpartner für Finanz- und finanznahe Dienstleistungen für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft bleibt. Im Fokus stehen Maßnahmen zur Steigerung der Erträge aus dem nicht zinsgetragenen Geschäft, die Kostensenkung durch die Verschlan- kung interner Prozesse, die Optimierung des Vertriebs und der Ausbau der Leistungen der BFS Service GmbH. Auch wenn das klassische Bankgeschäft das zentrale Standbein und die wesentliche Ertragsquelle bleibt, stellt die BFS ihr Geschäftsmodell im Rahmen der Transformation breiter auf.

Gemeinsam mit ihren Aktionären und Kunden schafft sie proaktiv Lösungen, die auf sich verändernde Kundenbedürfnisse und Rahmenbedingungen ausgerichtet sind.

Was das konkret heißt, wird unter anderem nach dem Ausbruch der weltweiten Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 deutlich. Die BFS begleitet ihre Kunden in dieser schwierigen Situation unter anderem mit Liquiditätshilfeprogrammen und detaillierten Informationen über Hilfs- und Fördermöglichkeiten auf Bundes- und Landesebene. Auch unterstützt sie ihre Gesellschafter aus der Freien Wohlfahrtspflege als Finanzierungsexpertin bei deren erfolgreichen Verhandlungen um Schutzschirme und Rettungspakete. Ähnlich wie bei der Gründung der „Hilfskasse“ fast 100 Jahre zuvor steht die Bank für Sozialwirtschaft bei der Bewältigung einer epochalen Krise damit an der Seite ihrer Gründer und ihrer Kunden und liefert einen eindrucksvollen Beweis für die Richtigkeit und Wichtigkeit ihres Mottos: „Gemeinsam sozial wirksam“.



Enrico Meier, Direktor des Geschäftsbereiches Markt der BFS, stellt auf dem Kongress der Sozialwirtschaft 2019 die Umsetzung von Strategien mittels passender Finanzierungsformen vor.

Der Vorstand der Bank für Sozialwirtschaft seit 2014 – Thomas Kahleis, Prof. Dr. Harald Schmitz und Oliver Luckner (v.l.)



Im Jahr 2017 beziehen die Zentrale und die Geschäftsstelle Köln der Bank für Sozialwirtschaft ein neu errichtetes Gebäude am Konrad-Adenauer-Ufer in Köln.

Der Vorstand der Bank für  
Sozialwirtschaft seit 2014  
–  
Thomas Kahleis, Prof. Dr. Harald Schmitz  
und Oliver Luckner (v.l.)



Ansprache von Prof. Dr. Harald Schmitz  
bei der Hauptversammlung 2017

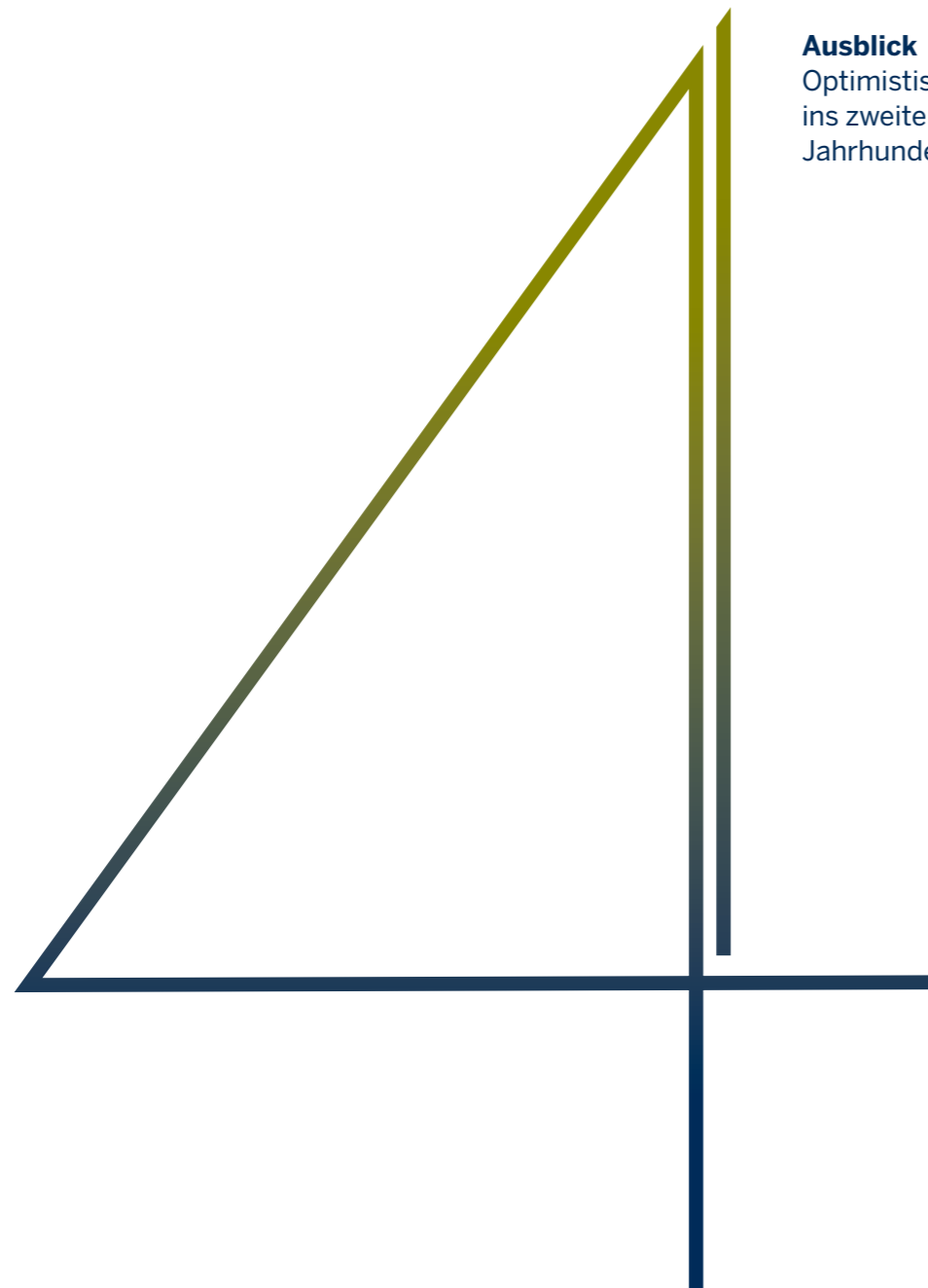


Unterzeichnung des  
Revolvingfonds-Vertrags  
durch Staatssekretär  
Dr. Ralf Kleindiek, BMFSFJ (l.),  
und Prof. Dr. Harald Schmitz  
am 17. Januar 2018

Im Jahr 2017 beziehen die Zentrale  
und die Geschäftsstelle Köln der  
Bank für Sozialwirtschaft ein neu  
errichtetes Gebäude am Konrad-  
Adenauer-Ufer in Köln.



Kapitel



**Ausblick**  
Optimistisch  
ins zweite  
Jahrhundert

# Die Bank für Sozialwirtschaft – ein Blick auf heute und morgen.

Mit ihrer Konzentration auf die Branchen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft bewegt sich die Bank für Sozialwirtschaft in stabilen und gesellschaftlich unverzichtbaren Wirtschaftszweigen.

## Die demografische Entwicklung führt insbesondere im Hauptgeschäftsfeld Wohnen und Pflege von Senior\*innen zu einer wachsenden Inanspruchnahme von Leistungen. Zugleich erfahren alle Kundenbranchen dynamische Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen.

Die Herausforderungen für die Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sind immens: Sie müssen angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels neue Konzepte zur Personalgewinnung und -bindung entwickeln, sich nachhaltig ausrichten und die Digitalisierung bewältigen. Unerwartete Krisen wie die Corona-Pandemie und der Ukrainekrieg treffen sie doppelt: in Bezug auf ihre originären sozialen Aufgaben und finanziell.

Kurzfristig resultieren daraus Anpassungen in den Geschäftsmodellen, mittel- bis langfristig wird es zu veränderten Versorgungsstrukturen kommen, unter anderem durch die seit Jahren andauernde Marktkonsolidierung. Parallel gewinnt insbesondere in der jungen Generation ein neues Verständnis von Gemeinwohl an Bedeutung und engagierte neue Akteure verändern die Zivilgesellschaft.

Diese Entwicklungen bringen einen großen Bedarf an Finanzierungen, strategischer Beratung und Angeboten zur praktischen Unterstützung mit sich. Die Bank für Sozialwirtschaft als kompetente Partnerin, die seit 100 Jahren bankfachliches und sozialwirtschaftliches Know-how in gesellschaftlich wirksame Vorhaben einbringt, sieht vor diesem Hintergrund sehr gute Chancen für die Zukunft.

Um diese Chancen nutzen zu können, ist sie 2018 in einen umfassenden Transformationsprozess gestartet. Ziel ist es, sie in einem Bankenmarkt, der sich durch Digitalisierung und Konsolidierung grundlegend verändert, als führendes Spezialkreditinstitut und innovative Dienstleisterin zu positionieren. Dazu gehört ein umfassendes, über das klassische Bankgeschäft deutlich hinausgehendes attraktives Angebot ebenso wie ein zukunftsorientiertes Selbstverständnis sowie eine konsequente Weiterentwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Im Fokus steht die Ergänzung des klassischen Bankgeschäfts um innovative Dienstleistungen, die auf die Bedarfe der Kunden zugeschnitten sind – und damit die Erschließung neuer Ertragspotenziale. Vor allem werden neue Lösungen in den Bereichen Non-Banking und Financial Services entwickelt und die branchenbezogenen Beratungsleistungen ausgebaut, insbesondere im Segment der Sozialimmobilien sowie in der Begleitung bei der nachhaltigen Ausrichtung von Sozialunternehmen. Zur Entwicklung eines ganzheitlichen Produkt- und Beratungsangebots werden zudem digitale Kundenerlebnisse geschaffen und strategische Kooperationen und Beteiligungen genutzt.

Parallel startet die Bank einen Prozess zur Neupositionierung ihrer Marke und stellt durch die Migration ihres Kernbanksystems von SAP auf das genossenschaftliche System agree 21 der Atruvia AG im April 2023 ihre IT neu auf.

### Vor diesem Hintergrund blickt die Bank für Sozialwirtschaft optimistisch in ihr zweites Jahrhundert.



#### Impressum

**Bank für Sozialwirtschaft AG**  
Konrad-Adenauer-Ufer 85  
50668 Köln  
Telefon 0221 97356-0  
Telefax 0221 97356-177  
bfs@sozialbank.de

**Vorstand**  
Prof. Dr. Harald Schmitz  
(Vorsitzender)  
Thomas Kahleis  
Oliver Luckner

**Aufsichtsratsvorsitzender**  
Dr. Matthias Berger

**Handelsregister**  
Köln HRB 29259  
Berlin HRB 64059

**Umsatzsteuer-ID**  
DE 136634199

**Aufsichtsbehörde**  
Bundesanstalt für  
Finanzdienstleistungsaufsicht  
Graurheindorfer Straße 108  
53117 Bonn

www.sozialbank.de

#### Bildnachweis

Historisches Archiv der Bank für Sozialwirtschaft: S. 6; S. 7; S. 9; S. 11 (rechts); S. 14; S. 15; S. 16; S. 17; S. 18; S. 19; S. 20; S. 21 (unten); S. 24; S. 25 (oben); S. 26; S. 30 (Foto: Knoke)  
Bestand Bank für Sozialwirtschaft: S. 21 (oben); S. 25 (rechts); S. 27; S. 28; S. 29 (Foto oben: Kühne); S. 31; S. 32; S. 33; S. 34 (Foto links: Kühne, Fotos rechts: Arnold); S. 35 (Foto oben: Arnold, Foto unten: Pressestelle BMFSFJ) Wikimedia Commons, Bundesarchiv, Bild 137-004055 / CC-BY-SA 3.0; S. 11 (links)  
Stockfoto Pixabay: S. 8, istockphoto: S. 39

#### Redaktion

D.I.E. Firmenhistoriker GmbH  
Galgenbergstr. 8  
73431 Aalen

#### Gestaltung

PINK LAKRITZ  
Aumann Seelig GbR  
Ludwigstraße 12  
63067 Offenbach am Main

#### Druck

Schmidt, Ley + Wiegandt  
GmbH + Co. KG  
An der Wethmarheide 36  
44536 Lünen

Diese Ausarbeitung dient ausschließlich Informationszwecken. Die in der Ausarbeitung enthaltenen Informationen wurden sorgfältig zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Herausgeber: Bank für Sozialwirtschaft AG, Konrad-Adenauer-Ufer 85, 50668 Köln. Diese Ausarbeitung oder Teile daraus dürfen ohne Erlaubnis der Bank für Sozialwirtschaft AG weder reproduziert noch weitergegeben werden.



## Kontaktdaten

### Zentrale

**Köln**  
bfs@sozialbank.de  
Telefon 0221 97356-0

### Geschäftsstellen

**Berlin**  
bfsberlin@sozialbank.de  
Telefon 030 28402-0

**Büro Brüssel**  
bfsbruessel@sozialbank.de  
Telefon 0032 2230 3922

**Dresden**  
bfdresden@sozialbank.de  
Telefon 0351 89939-0

**Erfurt**  
bfs Erfurt@sozialbank.de  
Telefon 0361 55517-0

**Meeting Point Frankfurt a. M.**  
bfskoeln@sozialbank.de  
Telefon 0221 97356-0

**Hamburg**  
bfshamburg@sozialbank.de  
Telefon 040 253326-6

**Hannover**  
bfshannover@sozialbank.de  
Telefon 0511 34023-0

**Kassel**  
bfskassel@sozialbank.de  
Telefon 0561 510916-0

**Karlsruhe**  
bfskarlsruhe@sozialbank.de  
Telefon 0721 98134-0

**Köln**  
bfskoeln@sozialbank.de  
Telefon 0221 97356-153

**Leipzig**  
bfsleipzig@sozialbank.de  
Telefon 0341 98286-0

**Magdeburg**  
bfsmagdeburg@sozialbank.de  
Telefon 0391 59416-0

**München**  
bfsmuenchen@sozialbank.de  
Telefon 089 982933-0

**Nürnberg**  
bfsnuernberg@sozialbank.de  
Telefon 0911 433300-611

**Rostock**  
bfsrostock@sozialbank.de  
Telefon 0381 1283739-861

**Stuttgart**  
bfsstuttgart@sozialbank.de  
Telefon 0711 62902-0

### Tochterunternehmen

**BFS Service GmbH**  
bfs-service@sozialbank.de  
Telefon 0221 97356-160

**BFS Abrechnungs GmbH**  
info@bfs-abrechnung.de  
Telefon 05121 935623-0