

„Grundsätzlich pflegen wir einen sehr intensiven und institutionalisierten Austausch mit den Sparkassen“

Ein „überaus zufriedenstellendes Jahresergebnis“ für 2012, ein reibungsloser Übergang des Verbundgeschäftes der neu hinzugekommenen Sparkassen aus NRW und Brandenburg, das Festhalten an einem konservativen Risikoprofil und allgemein die Bewährung einer stabilen strategischen Geschäftsausrichtung in den Zeiten der Finanzkrise, das alles sind wichtige Attribute, mit denen Hans-Dieter Brenner den aktuellen Zustand seines Hauses umschreibt. Bei allem Bedeutungszuwachs der Landesbank Hessen-Thüringen in der deutschen Sparkassenorganisation und den Chancen in neuen oder ausgebauten Geschäftsfeldern wie dem Zertifikatebereich betont der Vorstandsvorsitzende im Redaktionsgespräch die dienende Funktion seines Hauses für die Realwirtschaft und legt Wert auf eine solide Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung. (Red.)

K Herr Brenner, nach dem „besten Halbjahresergebnis“ hat Ihr Haus auch das Gesamtjahr 2012 erfolgreich abgeschlossen, trotz oder wegen der WestLB-Übernahme: Was machen Sie besser als andere?

Die Beantwortung der Frage, ob wir „etwas besser machen“ möchte ich gerne anderen überlassen. Es ist richtig, dass wir unser bisher bestes Jahresergebnis aus dem Vorjahr (492 Millionen Euro vor Steuern) nochmals auf 512 Millionen Euro verbessert haben, was uns überaus zufriedenstellt. Die Übernahme des Verbundbank-Portfolios der ehemali-

gen WestLB in Höhe von rund 40 Milliarden Euro hat sich aber hier nicht nennenswert ausgewirkt. Sie beeinflusst zwar unsere Bilanzstruktur, in die GuV geht die Transaktion aber nur mit einem leicht positiven Beitrag ein.

K Was waren 2012 die wesentlichen Treiber des Geschäfts?

Auch im Geschäftsjahr 2012 sind wir durch das realwirtschaftliche Umfeld in unserer Geschäfts- und Ertragsentwicklung positiv beeinflusst worden. Zwar hat sich das BIP-Wachstum in Deutschland wegen der anhaltenden Staatsschuldenkrise in der Eurozone und der Rezession in zahlreichen EU-Ländern im Jahresverlauf verlangsamt. Gleichwohl haben wir in unseren Kern-

geschäftsfeldern von sehr stabilen Entwicklungen profitiert. Hinzu kommt die maßgeblich durch die EZB bewirkte Stabilisierung der Finanzmärkte. Sie hat die Ertragsentwicklung in 2012 durch sehr positive Bewertungseffekte im Handelsergebnis geprägt.

K Wie beurteilen Sie die Margensituation in den relevanten Geschäftsfeldern – ist Entspannung spürbar oder wirkt sich der wieder zunehmende Konkurrenzdruck aus?

Während sich in einzelnen Geschäftsfeldern, insbesondere im Retailbanking sowie im Mittelstandsgeschäft, der Wettbewerbsdruck deutlich verschärft, haben sich insbesondere im langfristigen Kredit- und Projektfinanzierungsgeschäft Wettbewerber, auch aus dem Ausland, zurückgezogen. Hierdurch ergeben sich für Kreditinstitute mit stabilen Refinanzierungsstrukturen und



Hans-Dieter Brenner,
Vorsitzender des Vorstands,
Helaba Landesbank Hessen-
Thüringen,
Frankfurt am Main

Fokussierung auf einzelne Kerngeschäftsfelder Möglichkeiten zur Stärkung und zum Ausbau unserer Marktposition.

Dies ist aber für uns kein Anlass, von bewährten Finanzierungsgrundsätzen abzuweichen. Nehmen wir zum Beispiel das Immobilienkreditgeschäft, unser größtes und ertragsstärkstes Geschäftsfeld. Wir beweisen seit Jahren, dass wir im Wettbewerb mit anderen dieses Geschäft nachhaltig und profitabel, das heißt mit auskömmlichen Margen betreiben können. Das liegt auch daran, dass wir unseren Finanzierungskriterien stets treu geblieben sind. Von unseren Kunden erwarten wir ein nachhaltiges Commitment zu ihren Investments. Entsprechend legen wir Wert auf einen angemessenen Eigenkapitaleinsatz und eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit des Finanzierungsobjektes. Wir achten stets auf ein risikoadäquates Pricing. Auf keinem Geschäftsfeld ist es unser vorrangiges Ziel, möglichst hohe Marktanteile zu gewinnen. Langfristig wertige Kundenbeziehungen sind für uns ein wichtigerer Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg.

Ähnlich ist es im Corporate Banking, ein für uns ebenfalls zentrales Geschäftsfeld. Die Suche nach angemessenen Risiken und die verstärkte Konzentration auf das Corporate Banking im deutschen Heimatmarkt hat die Konkurrenzsituation spürbar verschärft. Der Wettbewerb läuft aber nicht ausschließlich über den Preis. Kunden wissen durchaus zwischen Banken zu unterscheiden, die aufgrund ihres Geschäftsmodells und ihrer Risikopolitik Kontinuität und Stabilität bewiesen haben, und solchen, die mit günstigen Preisen locken, aber im Belastungsfall sich als Wackelkandidaten erweisen. Aus Erfahrung legen Unternehmen Wert auf die Qualität der Kundenbetreuung und auf eine langfristige Beziehung. Genau dies ist der Ansatz der Helaba im Kreditgeschäft – und zwar auf allen Geschäftsfeldern und nicht erst seit der Finanzkrise.

Verschiedene Landesbanken und nun auch die Deka-Bank emittieren Zertifikate: macht das Sinn oder sollte man auch hier über eine Bündelung der Kräfte nachdenken?

Erst einmal zeigt der Markteintritt der Deka, dass es sich bei Zertifikaten um eine von den Kunden anerkannte und für sie attraktive Anlageform handelt. Auch wenn

„konservativere“ Produktstrukturen im Vordergrund des Interesses stehen, setzen die Kunden der Sparkassen auf ein breites Produktspektrum. Dies bietet Raum für mehrere Anbieter und deren jeweilige „Spezialitäten“.

Allerdings ist der Zertifikatemarkt ausgesprochen kompetitiv. Die Eintrittsbarrieren und die Anforderungen, die ein neuer Emittent gegenüber den Kunden erfüllen muss, sind hoch. Der Kunde erwartet mehr als nur aktuelle Produkte und attraktive Konditionen. Gerade die „weichen“ Vertriebsfaktoren, wie zum Beispiel aktuelle Informationen im Internet, eine kontinuierliche Begleitung bis zur Fälligkeit der Produkte durch den Emittenten und eine qualifizierte Beratung der Anleger sind entscheidende Faktoren im Wettbewerb.

„Wir achten stets auf ein risikoadäquates Pricing.“

Insbesondere nach der Übernahme des Zertifikategeschäftes des ehemals führenden Anbieters WestLB, und in Kombination mit der erprobten Helaba-Kompetenz, sehen wir uns hier aktuell und auch für die Zukunft gut aufgestellt.

Wie sieht der Vorstandsvorsitzende der Helaba die Aufstellung der S-Verbundpartner, die Arbeitsteilung unter den Verbänden und zwischen Verbänden, Landesbank und Primärstufe – was kann, was muss verbessert werden?

Als Vorstandschef der Helaba möchte ich mich lieber auf Themen unseres Hauses und unserer gerade etwas größer gewordenen Sparkassenregion konzentrieren. Und hier kann ich sagen, dass wir mit der Ausübung der Verbundbankfunktion in nunmehr vier Bundesländern nicht nur als Helaba, sondern auch als Sparkassenorganisation insgesamt einen großen Schritt nach vorne gemacht haben. Die Zusammenarbeit mit unseren „alten“ und „neuen“ Trägern funktioniert sehr gut. Die Kooperation mit den Sparkassen ist in allen Kernregionen von dem Willen zum gemeinsamen Erfolg getragen. Ein Blick auf andere „Baustellen“ der Sparkassenorganisation außerhalb unserer Kernregion vermittelt mir zudem den Eindruck, dass man

dort die bestehenden Themen mit ähnlichem Elan bearbeitet wie bei uns.

Welche Herausforderungen kommen auf die Helaba durch die Übernahme des Verbundgeschäftes der WestLB zu?

Hier empfiehlt sich zunächst ein Blick auf die zugrunde liegende Transaktion. Sie war mit Bezug auf ihre Größe und ihre Komplexität nicht alltäglich, und es gab keine Blaupause für die Umsetzung. Übernommen wurde eine Bilanzsumme von rund 43 Milliarden Euro sowie risikogewichtete Aktiva (RWA) in Höhe von 8,6 Milliarden Euro sowie 415 Beschäftigte.

Die Verbundbank sollte zu einem Unternehmenswert von null Euro übertragen werden. Dabei ist ein Punkt besonders wichtig: In die Ermittlung des Unternehmenswertes Null ist auch eine gemeinsam erstellte optimistische Prognose über den Umfang und die Intensität der zukünftigen Zusammenarbeit mit den Sparkassen in NRW eingeflossen. Die gemeinsame Herausforderung besteht nun darin, die Verbundzusammenarbeit mit Leben zu erfüllen und diese ambitionierten Ziele auch zu erreichen.

Was erwarten Sparkassen von „ihrer“ Landesbank Helaba, was erwartet die Helaba von „ihren“ Sparkassen?

Mir ist zunächst wichtig, dass wir trotz aller Schwierigkeiten und zeitlichen Verzögerungen bei der Umsetzung der Transaktion eine positive Zwischenbilanz ziehen können. Der Übergang des Verbundgeschäftes ist im Großen und Ganzen nahtlos erfolgt. Für uns entscheidend war, die Handlungsfähigkeit der Sparkassen während und nach dem Übergang sicherzustellen. Dass wir dies geräuschlos und ohne größere Friktionen geschafft haben, wurde uns auch aus dem Kreis der Sparkassen vielfach bestätigt. Das Verbundgeschäft ist also erfolgreich angelaufen.

Grundsätzlich pflegen wir einen sehr intensiven und institutionalisierten Austausch mit den Sparkassen. Mit allen beteiligten Sparkassen wurden entspre-

chende Gespräche geführt. Sie verfolgen das Ziel, die Bedürfnisse jeder Sparkasse auf den definierten Geschäftsfeldern – Privatkunden, Firmenkunden und Eigengeschäft – zu ermitteln und in eine gemeinsame Planung des Geschäftsjahres zu überführen. Wir erheben darüber hinaus regelmäßig die Kundenzufriedenheit. Insgesamt sind wir zuversichtlich, dass wir über diese Instrumente und Prozesse zu einer Konvergenz der Erwartungen in der gemeinsamen Marktbearbeitung kommen werden.

Zusätzlich dazu wurde die Zusammenarbeit mit den Sparkassen mit vertraglichen Regelungen unterlegt. Es existieren Rah-

„Mit dem Verbundkonzept verfügen wir über das vielleicht intensivste Modell der Zusammenarbeit.“

menvereinbarungen zwischen den beteiligten Verbänden und der Helaba sowie Einzelverträge der Helaba mit den jeweiligen Sparkassen. Sie halten fest, dass die Sparkassen mit uns als „bevorzugter Verbundbank“ in allen relevanten Geschäftsfeldern zusammenarbeiten. Wir streben eine intensive Verbundzusammenarbeit an und setzen dazu auch auf eine im Tagesgeschäft einzulösende gegenseitige Loyalität. Mittelfristig streben wir eine im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu erzielende Verbundquote von 60 bis 80 Prozent an.

Welche Produkte, welche Dienstleistungen kann die Helaba sofort anbieten, für welche braucht es noch Zeit?

Die Helaba ist ja nicht erst seit der Übernahme der Verbundbankfunktion in NRW und Brandenburg als Zentralbank der Sparkassen aktiv. Mit dem Verbundkonzept der Sparkassen-Finanzgruppe Hessen-Thüringen verfügen wir über das vielleicht intensivste Modell der Zusammenarbeit. Wir haben somit sehr viel Erfahrung. Dennoch hat jede Region, ja jede Sparkasse, ihre Besonderheiten. Entscheidend ist daher der permanente Austausch über die gegenseitigen Erwartungen. Wir haben daher in strukturierten Interviewserien die Bedürfnisse und Erwartungen jeder Sparkasse ermittelt und die Ergebnisse in den zuständi-

gen Arbeitskreisen und in dem Verbundbeirat zur Diskussion gestellt. Heraus kam eine gemeinsame Palette von Produkten und Leistungen, die wir den Sparkassen anbieten.

Wie groß ist der Integrationsaufwand, vor allem auch auf der IT-Seite? Sind schon alle Häuser angebunden?

Die IT-Integration des Verbundbankgeschäfts gliedert sich in zwei große Themenbereiche. Zum einem müssen die Bestände, Geschäfte und die zugrunde liegenden Produkte, die noch in den Systemen der Portigon liegen, in die Systeme der Helaba migriert werden. Zum anderen übernehmen wir zusätzlich einige IT-Systeme von der ehemaligen WestLB, um Kontinuität für die über-

nommenen Kunden und Sparkassen zu gewährleisten, sowie einen erhöhten Serviceumfang für alle Kunden der Helaba zur Verfügung zu stellen. Für die angeschlossenen Sparkassen in NRW und Brandenburg ändert sich technisch zunächst nichts. Nach Anpassung unserer Systeme erfolgt die Migration der Geschäfte zur Helaba, und die Sparkassen und deren Kunden nutzen dann die Helaba-Systeme. Gemeinsam mit dem zentralen IT-Outsourcer der Sparkassen-Finanzgruppe (Finanz Informatik) werden wir den Übergang reibungslos gestalten.

Welchen Zusatznutzen verspricht sich der Vorstandsvorsitzende der Helaba von der Übernahme und der deutlich größeren Zahl der zu bedienenden Sparkassen? Wann werden wir Effekte in der GuV sehen?

Der Zusatznutzen ist zunächst einmal strategischer Natur. Durch die Transaktion sind wir – wie von uns und unseren Trägern angestrebt – zu einer der führenden Verbundbanken in der deutschen Sparkassenorganisation geworden – mit Zuständigkeit für fast 170 Sparkassen in den Bundesländern Hessen, Thüringen, Nordrhein-Westfalen und Brandenburg. Auch

dank der neuen Trägerstruktur sind wir noch stärker in der Sparkassen-Finanzgruppe verankert.

Unter betriebswirtschaftlichen Erwägungen gilt: Eine leistungsfähige Verbundbank stärkt die Geschäftsbank. Eine leistungsfähige Geschäftsbank ist wiederum die Basis für eine leistungsfähige Verbundbank. Und Leistungsfähigkeit ist generell die Basis für eine gute Ertragskraft. Mittelfristig werden wir sicher positive Effekte auch in der GuV sehen. Diese werden sowohl aus zusätzlichen Erträgen als auch aus Effizienzgewinnen und Größenvorteilen resultieren. Im Moment befinden wir uns aber eindeutig in der Phase der Erschließung eines zumindest teilweise neuen Marktes. Bevor hier geerntet werden kann, müssen wir zunächst kräftig investieren.

Die Helaba ist ausgesprochen gut durch die Finanzkrise gekommen, trotzdem muss sie sich auch den zahlreichen neuen Regulierungsentwürfen und Anforderungen unterwerfen: Mit wie viel Zorn und mit wie viel Sorge betrachten Sie die gegenwärtigen Entwicklungen?

Die Finanzmarkt- und Bankenregulierung ist nach meinen Erfahrungen kein Feld zum Ausleben von Emotionen. Was ist aus

„Bevor geerntet werden kann, müssen wir zunächst kräftig investieren.“

meiner Sicht in diesem Zusammenhang entscheidend? Die neuen Regulierungen enthalten viele Aspekte, die sich für die Institute in höheren Kosten niederschlagen: Die quantitativen und qualitativen Anforderungen an das Eigenkapital steigen. Parallel wird eine höhere Qualität der Wertpapiere zur Liquiditätssteuerung eingefordert. Dies alles kostet Geld und die Überwälzbarkeit dieser Kosten auf die Kunden schätze ich als eher überschaubar ein. Es steht außer Frage, dass die höheren Eigenkapitalanforderungen die Rentabilität der Institute belasten wird.

Neben den genannten Regulierungsmaßnahmen schwächen bereits heute Bankenabgabe und die ständig steigenden Bankstrukturkosten die Branche. Sie erhöhen

Zeitschrift
für das gesamte
Kreditwesen



Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.

Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de
Internet: www.kreditwesen.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser,
Philipp Otto

Redaktion: Swantje Benkelberg, Dr. Kai Disselbeck,
Lars Haugwitz, Barbara Hummel, Frankfurt am Main

Redaktionssekretariat und Layout: Anja Oehrl

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlags- und Anzeigenleitung: Uwe Cappel

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Tel. (0 69) 97 08 33-43

Anzeigendisposition:

Anne Guckes, Tel. (0 69) 97 08 33-26,
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 55 vom 1.1.2013 gültig.

Zitierweise: KREDITWESEN

Erscheinungsweise: am 1. und 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 505,50, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 259,70, 1/4-jährlich € 132,40. Ausland: jährlich € 527,82. Preis des Einzelheftes € 20,00 (zuzügl. Versandkosten).

Bestandteil des Abonnements ist eine 4-mal jährlich erscheinende Ergänzungsausgabe (Supplement) „Technik – IT für Finanzdienstleister“.

Verbundabonnement mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 767,85, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 403,40, 1/4-jährlich € 211,30. Ausland: jährlich € 795,21.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Tel.: (069) 97 08 33-25.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindung: Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale – 10 555 001 (BLZ 500 500 00), Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Str. 4, 60487 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



den Kostendruck und verkleinern den Spielraum zur Thesaurierung des dringend benötigten Eigenkapitals. Sie stehen damit dem Ziel entgegen, dass Banken sich aus eigener Kraft heraus stärken.

Was ist für Sie der größte Unsinn, der auf regulatorischer Ebene derzeit gemacht wird?

Über Emotionen und Regulierung hatte ich bereits etwas gesagt. Außerdem erkenne ich ausdrücklich an, dass der Bankensektor grundsätzlich seinen Beitrag zur Stabilisierung der Finanzmärkte und zur Rückgewinnung des Vertrauens in unsere Branche leisten muss. Den gewünschten Erfolg können entsprechende Maßnahmen aber nur bringen, wenn wir vernünftig, koordiniert und grenzüberschreitend vorgehen. Im Klartext: Regulierung ja, Überregulierung und nationale Alleingänge nein!

Können Sie deutsche Alleingänge wie beispielsweise beim Trennbanken-Gesetzesentwurf nachvollziehen? Muss Deutschland als Europas größte Volkswirtschaft vielleicht sogar vorgehen?

Nein, das kann ich nicht nachvollziehen. Ich bin nicht überzeugt, dass die geplante Einführung eines Trennbankensystems den Finanzsektor tatsächlich stabiler macht. Auch aus Sicht der Helaba, einer regional fokussierten Universalbank mit einem erfolgreichen Geschäftsmodell, kann ich diese Frage nicht bejahen. Durch unser Geschäftsmodell sind wir extrem eng mit der Realwirtschaft verbunden. Unsere Aufgabe sehen wir darin, der Realwirtschaft zu dienen. Und diesen Auftrag erfüllen wir seit Langem erfolgreich im Sinne unserer Kunden in unserer krisenbewährten Organisationsstruktur.

Aus meiner Sicht – und damit stehe ich nicht alleine – taugen Eingriffe in diese Geschäftsmodelle nicht, um die Stabilität des Finanzmarktes zu erhöhen. Sehr wohl würden sie aber die Funktionsfähigkeit der deutschen Kreditwirtschaft und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beeinträchtigen. Umso mehr beunruhigt es mich, dass dieses Thema zu einem zentralen Wahlkampfthema avanciert ist.

Durch die Entwicklungen in der Schweiz ist auch hier in Deutsch-

land eine neue Neiddebatte um Managergehälter entbrannt – wie stehen Sie zu der Diskussion?

Diese Diskussion verfolge ich mit Gelassenheit. Steilvorlagen zu diesem Thema hat der Bankensektor zweifelsohne selbst geliefert, auch durch unangemessene Bonuszahlungen auf Ebenen unterhalb des Vorstands. Die Deckelung von Banker-Boni im Zuge der neuen EU-Kapitalrichtlinie (CRD IV) ist quasi beschlossene Sache.

Aus dem politischen Blickwinkel betrachtet sind diese Maßnahmen nachvollziehbar. Ja, vielleicht sogar „alternativlos“. Ob sie tatsächlich die gewünschte Wirkung zeigen, wage ich zu bezweifeln. Es drängt sich schon der Eindruck auf, dass es aus vordergründigen Motiven darum geht, den aktuellen Wahlkampf in Teilen auf dem Rücken der Banken auszutragen.

Noch eine visionäre Frage: Wie sieht die Helaba beim nächsten Sparkassentag im Jahr 2016 aus?

Ihre Frage mag visionär sein. Meine Antwort ist es wohl eher nicht. Aus meiner Sicht haben wir bereits vor und erst recht nach dem Wegfall der Gewährträgerhaftung Schritt um Schritt die entscheidenden strategischen Weichen gestellt. Wir gehören nicht zu den Instituten, die sich nach der Finanzkrise grundsätzlich neu erfinden mussten. Dazu besteht auch jetzt kein Anlass. Ich bin davon überzeugt, dass unsere zentralen Erfolgsfaktoren weiterhin Bestand haben werden: Das strategische Geschäftsmodell einer integrierten Universalbank mit starkem regionalem Fokus, ausgewählter internationaler Präsenz und enger Integration in die Sparkassenorganisation. Wir werden weiterhin Wert legen auf ein konservatives Risikoprofil in Verbindung mit einem wirksamen Risikomanagement und einer soliden Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung. Eine starke Verankerung im Kundengeschäft, ein langfristig angelegtes Liquiditätsmanagement sowie ein hoher Stellenwert des Sparkassenverbund- und des öffentlichen Förder- und Infrastrukturgeschäftes wird uns auch in Zukunft auszeichnen.

Notwendige Veränderungen sehe ich bei uns nicht im Grundsätzlichen, sondern eher auf der Ebene der kontinuierlichen Optimierung von Prozessen und der damit verbundenen Effizienzsteigerung.