

## Redaktionsgespräch mit Stephan Winkelmeier

# „Als fokussierte Spezialbank werden wir eigenständig unseren Weg gehen“

**Herr Winkelmeier, es gibt sicherlich bessere Zeitpunkte für einen Start als Vorstandsvorsitzender einer der großen deutschen Landesbanken. Wie fällt ein Fazit nach Ihrem ersten Jahr aus?**

Positiv! Trotz aller Widrigkeiten durch Corona in den letzten Monaten. Ich hatte bei meinem Start eine solide aufgestellte, gut kapitalisierte Bayern-LB vorgefunden. Aus dieser Position heraus haben wir im Vorstandsteam bis Ende letzten Jahres unsere strategische Neuausrichtung erarbeitet und auf den Weg gebracht. Jetzt sind wir mitten in der Transformation, die bis Ende 2023 angelegt ist. Klar ist, dass durch Corona vieles nicht einfacher geworden ist. Es macht mir aber sehr viel Freude, mit einem so motivierten und qualifizierten Mitarbeiter-Team an der Zukunft der Bayern-LB zu arbeiten.

**Wie sind Ihre Erwartungen zum laufenden Geschäftsjahr? Kann man da schon etwas konkreter werden?**

Nein, eine Prognose für den Geschäftsverlauf ist aufgrund der Corona-Pandemie weiterhin seriös nicht möglich. Wir sind bisher zufrieden mit dem Verlauf unseres operativen Geschäftes. Wir haben ein stabiles Kreditportfolio mit einer sehr niedrigen NPL-Quote von 0,7 Prozent. Im ersten Quartal hatten wir pauschal Risikovorsorge gebildet, ohne dass wir bereits konkrete Kreditausfälle zu verzeichnen hatten.

Auch im zweiten Quartal war die Risikovorsorge unauffällig. Ich bin sehr zuver-

sichtlich, dass wir dank unserer soliden Kapitalausstattung und einem stabilen Kreditportfolio gut durch die aktuelle Krise kommen. Aber bis zur Aufstellung der Bilanz für 2020 im ersten Quartal 2021 vergeht noch viel Zeit.

**Wie stark wird die Bayern-LB bei diesem Prozess von der Rezession und den Auswirkungen auf Unternehmen in den kommenden Jahren betroffen sein?**

Wir spiegeln mit unserem Kreditportfolio die deutsche Wirtschaft wider, die sehr von der globalen Erholung abhängt. Insofern müssen wir auch mit Auswirkun-

gen auf unseren Kreditbestand rechnen. Aber nochmal. Wir haben hier zwar noch keine konkreten Ausfälle zu verzeichnen, passen aber vorsorglich unsere Risikovorsorge nach oben an und antizipieren so die Lage soweit möglich. Für uns gilt aber ebenso wie für alle Kreditinstitute: Wenn sich aufgrund der Rezession Bonitäten der Kunden verschlechtern, dann wird dies die Kapitalquote belasten. Aber wir haben sehr auskömmliche Kapitalpuffer.

**An der grundsätzlichen Ausrichtung im Rahmen der neuen Strategie will die Bayern-LB festhalten. Ist das realistisch angesichts der doch vermutlich großen Veränderungen auch nach der Corona-Krise?**

Ein uneingeschränktes Ja! Im Grunde zeigt sich gerade in dieser Krise, dass unsere strategische Neuausrichtung, die wir im Dezember 2019 beschlossen haben, richtig war. Mit der Fokussierung auf Zukunftsbranchen bei Unternehmenskunden, der maßvollen Stärkung des Immobiliengeschäfts und dem konsequenten Ausbau des digitalen Privatkundengeschäfts über die DKB mithilfe massiver Investitionen in die technische Plattform baut die Bayern-LB im Konzern auf ihre Stärken und verschafft sich gleichzeitig Flexibilität. Natürlich kann es auf dem Weg zum Zielbild Abweichungen in der Gewichtung unserer Portfolios sowie in der zeitlichen Umsetzung geben.

„Wir haben ein stabiles Kreditportfolio mit einer sehr niedrigen NPL-Quote von 0,7 Prozent.“

**Bei welchen Themen sind Sie als Vorstandsvorsitzender derzeit am stärksten gefordert?**

Gute Frage bei der Vielzahl der Herausforderungen. Eines der wichtigsten Themen bei der Neuausrichtung der Bank ist es, die Mitarbeiter einzubinden, aber der Belegschaft auch die Notwendigkeit von Veränderungen klarzumachen. Das lebt auch viel von Vorbildfunktion und persönlichen Interaktionen. Und diese sind bei 80 Prozent Homeoffice-Quote und eingeschränkten persönlichen Kontaktmöglichkeiten schwer einzuhalten. Darüber hinaus würde ich aktuell gerne mehr Zeit bei und mit unseren Kunden verbringen. Eine stabile und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihnen ist schließlich

die Voraussetzung für eine erfolgreiche Bayern-LB.

**Welche Maßnahmen mit Blick auf Prozesse und Abläufe, die Ihr Haus in den vergangenen Monaten gezwungenermaßen einführen musste, werden mit fortschreitender Normalisierung wieder zurückgedreht, welche haben sich bewährt und werden beibehalten?**

Wir waren positiv überrascht, wie schnell und weitgehend reibungslos die Umstellung und das flexible Arbeiten aus dem Homeoffice und auch mit mobilen Endgeräten während des Lockdowns funktionierte. Uns kam zugute, dass wir be-

Mittelfristig ja. Denn neue Raum- und Arbeitskonzepte sowie Desk Sharing können Bürofläche und damit auch Kosten sparen. Damit beschäftigen wir uns im Rahmen unseres Transformationsprogramms „Fokus 2024“ intensiv. Auch unter Nachhaltigkeitsaspekten ist diese Entwicklung zu begrüßen, weil viele Fahrten von und zur Arbeitsstätte wegfallen.

**Helfen die aufsichtlichen Erleichterungen derzeit bei der Bewältigung der Aufgaben?**

Eine gute Frage. Für die Bayern-LB halten sich die Entlastungen eher in Grenzen. Die zur Abmilderung der Auswirkungen von Covid-19 geplanten Erleichterungen bei

**„Für die Bayern-LB halten sich die Entlastungen eher in Grenzen.“**

reits Mitte 2019 mit dem Personalrat zusammen eine Initiative zur stärkeren Nutzung des Homeoffice gestartet haben und dadurch viele Kolleginnen und Kollegen auch technisch ausgestattet und vorbereitet waren. Das gilt im Übrigen auch für die DKB.

Diese positiven Erfahrungen werden wir in die künftige Ausgestaltung der Arbeitswelt der Bayern-LB und der DKB einfließen lassen. Hier wird es eine stärkere Balance aus festen Büroarbeitsplätzen und flexiblem Arbeiten geben. Der Homeoffice-Anteil wird jedenfalls höher sein als vor der Krise. Studien haben ja schon gezeigt, dass dies dem Arbeitgeber und der Arbeitnehmerzufriedenheit zugutekommt und bei vielen jüngeren Bewerbern sogar ein Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl ist.

Gleichwohl: Uns allen in der Bayern-LB fehlte in den letzten Monaten der persönliche Kontakt untereinander und zu den Kunden. Dieser lässt sich auf Dauer nicht einfach durch Telefon- und Videokonferenz ersetzen.

**Hilft das beim Thema Kosten?**

der aufsichtlichen Kapitalunterlegung sind institutsseitig grundsätzlich zu begrüßen. Mit Blick auf das aktuell von der Bayern-LB erreichte Niveau von knapp unter 15 Prozent CET1 sind diese allerdings für unser Haus ohne unmittelbare Relevanz. Auch die Verschiebung des schon begonnenen EU-weiten EBA-Stresstests 2020 auf das Jahr 2021 kann nur eine temporäre administrative Entlastung bewirken. Denn natürlich steigt der Informationsbedarf der Aufsicht in Zeiten der Krise an.

Dass die Aufsicht beabsichtigt individuell mit den Instituten weitere Erleichterungen, wie etwa die Verschiebung von Vor-Ort-Prüfungen oder die Verlängerung von Erledigungsfristen für Mängelbeseitigungen, abzustimmen, ist aus meiner Sicht sicher eine gute Sache. Mit Sorge sehe ich allerdings die weiterhin ungezügelten, mannigfachen (Ad-hoc-)Informationsanforderungen der diversen Aufsichtsbehörden, die entgegen anderslautenden Bekundungen nicht wirklich weniger geworden sind. Diese binden in den Instituten teure Ressourcen, die die Ertragslage belasten und für die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle fehlen. Das ist für den Bankenstandort Deutschland bestimmt nicht förderlich.



**Stephan Winkelmeier**



Vorsitzender des Vorstands, BayernLB, München

Eine genaue Prognose zum Geschäftsverlauf 2020 wagt der Vorstandsvorsitzende der Bayern-LB, Stephan Winkelmeier, im Redaktionsgespräch mit der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen zwar nicht, trotzdem sei das Institut zufrieden mit dem Verlauf bisher. Laut Winkelmeier hat die Landesbank derzeit noch eine NPL-Quote von 0,7 Prozent und eine solide Kapitalausstattung, weshalb er davon ausgeht, dass die Bayern-LB gut durch die Krise kommen werde. An der Ende 2019 beschlossenen strategischen Neuausrichtung werde sich im Großen und Ganzen auch durch die Krise nichts ändern. Die Bayern-LB will weiterhin zu einer auf Wachstumsbranchen fokussierten Spezialbank werden. Auch an der Einstellung, dies lieber eigenständig zu tun, habe sich durch die Krise nichts geändert. Das würden auch die bayerischen Sparkassen und die bayerische Landesregierung als Eigentümer der Bayern-LB so sehen. (Red.)

**Bislang wurden immer nur neue Vorschriften dazugepackt, wäre es nicht langsam auch einmal an der Zeit, auch aufgrund der Erfahrung der vergangenen Monate, in denen sich das deutsche Bankwesen als sehr stabil erwiesen hat, dass man endlich die angekündigte Überprüfung von Überschneidungen in der Bankenaufsicht und dem Meldewesen angeht?**

Vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise waren viele regulatorische Vorschriften notwendig und haben Wirkung gezeigt. Inzwischen sind rund zehn Jahre

vergangen, Institute haben massiv Risiken abgebaut, sich verkleinert und sind gut kapitalisiert. Ich habe das Gefühl, dass auch die Aufsicht selbst dabei ist,


ausrichtung. Wir sehen uns als Partner unserer Kunden und stehen diesen soweit vertretbar auch in schwierigen Zeiten verlässlich zur Seite. Dies gilt in

---


## „Die DKB ist und bleibt ein klarer Wachstums-Case in unserer Strategie.“

---

einiges auf den Prüfstand zu stellen, um die Banken in der Corona-Krise zu entlasten. Das begrüße ich ausdrücklich. Es sollte aber nicht nur temporär zu Entlastungen kommen, sondern die Gelegenheit genutzt werden, die eine oder andere Vorschrift auf ihren Nutzen zu überprüfen.


 **Spüren Sie in Segmenten wie dem Firmenkundengeschäft oder der Immobilienfinanzierung eine verstärkte Nachfrage, da die Bayern-LB bislang ein sehr zuverlässiger Partner war?**

Wir haben im Zuge der Abwicklung und Beratung mit den Corona-Hilfen von Bund und Land ein sehr starkes Arbeitsaufkommen. Unsere Abteilung Fördergeschäft arbeitet hier am Anschlag und hat schon über 5000 Anträge bearbeitet. Übrigens in großartiger Zusammenarbeit mit den bayerischen Sparkassen. Unternehmen oder gewerbliche Immobilienkunden sind in der Krise naturgemäß eher zurückhaltend bei Investitionen und neuen Transaktionen. Da ist dann eher Liquidität gefragt. Unsere Geschäftsentwicklung im Immobilienbereich ist aber bislang trotz rückläufigem Transaktionsmarkt und verschärften Anforderungen an Rendite und Risiko über dem Erwartungsniveau. Daher arbeitet unser Immobilienbereich schwerpunktmäßig gerade die gut gefüllte Pipeline ab.


 **Nehmen Sie in diesen Bereichen noch Neukunden an oder liegt der Fokus auf Bestandskunden?**

Unser Fokus liegt eher auf Bestandskunden. Bei Neukunden gehen wir sehr selektiv vor und achten von Anfang an auf eine angemessene Profitabilität. Ganz im Sinne unserer strategischen Neu-


besonderem Maße für unsere Kunden in den definierten Zukunftsbranchen. Hier wollen wir wachsen und uns mit unserer Expertise vom Wettbewerb absetzen.

 **Der zunehmende Drang zu mehr Digitalisierung müsste auch das Geschäftsmodell der DKB beflügeln. Wird sie mit Blick auf die GuV noch bedeutender in Zukunft?**


Das ist zutreffend. Von Januar bis Mai haben wir netto bisher 122744 neue Kunden gewonnen. Die DKB ist und bleibt ein klarer Wachstums-Case in unserer Strategie. Der Anteil der DKB an der GuV wird perspektivisch zulegen. Gleichzeitig haben wir aber auch in den Geschäftsfeldern der Bayern-LB klare Anforderungen an selektives Wachstum und Profitabilität.

 **Geplant ist eine Verdoppelung der Kundenzahl der DKB. Kann dieses Ziel nun schneller erreicht werden?**

Das wird sich zeigen und hängt auch damit zusammen, wie schnell die Weiterentwicklung der IT bei der DKB gelingt. Geplant sind bei der DKB Zukunfts- und

 **Ist die technische Unterstützung durch die Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe immer gut oder sehen Sie an der einen oder anderen Stelle hier noch Verbesserungspotenzial?**

Die Modernisierung der IT stellt für alle Banken und ihre Dienstleister gleichermaßen eine große Herausforderung dar. Das gilt natürlich auch für uns und die DKB. Die Zuverlässigkeit der Anwendungen und der Aspekt Sicherheit spielen eine immer wichtigere Rolle und erfordern hohe Investitionen bei Banken und Dienstleistern, um die erforderlichen Standards zuverlässig zu erfüllen. Wir sind in konstruktivem Dialog mit allen Dienstleistern, um diese Standards zu gewährleisten.

 **Ein weiteres Wachstumsfeld soll das Auslandsgeschäft werden: Inwiefern erweist sich Corona hier als Bremsklotz?**


Daran halten wir trotz Corona natürlich fest, auch wenn sich das Tempo ein wenig verlangsamt. Im Immobilienbereich wollen wir in den relevanten europäischen Märkten und vor allem auch in den USA wachsen. Dazu nutzen wir die Expertise unseres erfahrenen Teams in den vier Auslandsstandorten in enger Vernetzung mit München. Dass es aktuell nur schwer möglich ist, internationale Kunden zu treffen und Gewerbeimmobilien zu besichtigen, macht es nicht leichter. Im Projektfinanzierungsgeschäft laufen die Sektoren Energie und Infrastruktur dagegen ziemlich planmäßig.

---

## „Im Immobilienbereich wollen wir in den europäischen Märkten und auch in den USA wachsen.“

---

Wachstumsinvestitionen unter anderem in die IT in Höhe von rund 400 Millionen Euro in den kommenden fünf Jahren. Diese Investitionen schaffen die Voraussetzung für das weitere Wachstum der DKB. Mit Blick auf die gute Entwicklung der DKB in den letzten Jahren sind wir zuversichtlich.

 **Welche Perspektive hat das Fördergeschäft für die Bayern-LB und wie muss ich mir hier die künftigen Abgrenzung/Arbeitsteilung zur LfA vorstellen?**

Wir haben im Fördergeschäft zwei Standbeine. Unsere Abteilung Fördergeschäft

arbeitet als Dienstleister vor allem für die Sparkassen. Gerade jetzt in Zeiten von Corona-Hilfsprogrammen haben die Kolleginnen und Kollegen dort alle Hände voll zu tun. Die Bayern-Labo betreibt als spezialisiertes Förderinstitut die Wohnbau- und Kommunalfinanzierung und deckt diese Bereiche der staatlichen Förderung ab, die die LfA nicht betreibt. Diese Arbeitsteilung funktioniert sehr gut.

**Die Bayern-LB war mit Blick auf die Pläne des DSGVO-Präsidenten zur Bündelung der Kräfte auf Landesbankenebene bislang eher zurückhaltend. Hat sich an dieser Haltung durch die Erfahrungen der vergangenen Monate etwas geändert?**

Nein, wir haben Ende letzten Jahres unsere Strategie Fokus 2024 vorgelegt, die darauf ausgerichtet ist, dass wir als fokussierte Spezialbank eigenständig unseren Weg gehen. Diese Strategie wird von unseren Eigentümern, dem Freistaat Bayern und den bayerischen Sparkassen, unterstützt und mitgetragen.

**Wie stehen Sie zu Kooperationen und verstärkter Arbeitsteilung innerhalb der Landesbanken?**

Kooperationen und Arbeitsteilung innerhalb der Landesbanken finde ich sehr sinnvoll. Wir Landesbanken haben eige-

ne Stärken und Expertisen, die wir durchaus bündeln wollen, um den Sparkassen wettbewerbsfähige Angebote zu offerieren. Wir befinden uns hierzu auch in sehr konstruktiven Gesprächen mit den Kollegen anderer Häuser, sei es bei Initiativen innerhalb des DSGVO oder in bilateralen

Kontakten. Erst kürzlich hat die Bayern-LB vereinbart, das Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement für Firmenkunden der Sparkassen Anfang 2021 auf die Landesbank Baden-Württemberg zu übertragen. Damit leisten beide Landesbanken einen wichtigen Beitrag zur Bündelung von Kompetenzen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.

**Wie sieht das Geschäftsmodell einer erfolgreichen Landesbank in einigen Jahren aus?**

Sehen Sie mir bitte nach, dass ich mich hier auf die Bayern-LB konzentriere. Wir werden 2024 eine effizient aufgestellte, fokussierte Spezialbank sein, die ihre Kunden in den definierten Zukunftsbranchen mit Fachexpertise überzeugt und auf Augenhöhe mit ihnen agiert.

Die DKB wird ihre Marktposition als Tech-Bank auf der Retail-Seite deutlich ausgebaut haben. Wir wollen im Konzern eine Cost Income Ratio von unter 50 Prozent und eine Eigenkapitalrendite RoE vor Steuern von rund 8 Prozent erzielen.

**„Der Austausch mit den Eigentümern ist sehr eng, vertrauensvoll und intensiv.“**

**Wie eng ist der Kontakt derzeit zur bayerischen Staatsregierung mit Blick auf die Umsetzung aller Maßnahmen, aber auch als Gesprächspartner? Wofür braucht Bayern eine Landesbank?**

Die strategischen Maßnahmen, die wir aktuell umsetzen, finden, wie bereits erwähnt, die volle Unterstützung beider Anteilseigner. Der Austausch mit den Eigentümern ist sehr eng, vertrauensvoll und intensiv. Aus meiner Sicht hat die Corona-Pandemie gezeigt, dass es besonders in krisenhaften Zeiten für ein Bundesland wichtig ist, über einen verlässlichen Finanzpartner zu verfügen. Stichwort: Corona-Hilfen. Wir werden auf jeden Fall alles dafür tun, dass der Freistaat auch künftig an uns Freude hat.

**Mehr im Blick**

**Auf Erfolg fokussieren.**

**Investitionen zielführend begleiten.**

Ihre Vorhaben werden durch unsere Erfahrung und Expertise zum Volltreffer. Wir begleiten Sie bis ans Ziel: [mehr-im-blick.com](https://www.mehr-im-blick.com)

 **Finanzgruppe**

**Deutsche Leasing** 