

## Redaktionsgespräch mit Katrin Leonhardt

# „Eine große Herausforderung und riesige Chance zugleich“

**Frau Leonhardt, Ihr Amtsantritt fiel in eine sehr bewegte Zeit, für die Menschen, aber auch für die Förderbanken in Deutschland. Wie haben Sie die ersten Monate erlebt?**

Den Vorstandsvorsitz der Sächsischen Aufbaubank – Förderbank – (SAB) habe ich am 1. Juli 2020 übernommen, nachdem ich die Bank ab dem 1. April ein Vierteljahr lang als Vorstandsmitglied in einer absoluten Ausnahmesituation kennenlernen und begleiten durfte. Ich kam also in der Hochphase der Bewältigung der Corona-Pandemie in die Bank, eine große Herausforderung und riesige Chance zugleich. Die Bank als die zentrale Bewilligungsstelle für die Corona-Hilfen in Sachsen hat sich unter den gebote-

nen Vorsichtsmaßnahmen in kürzester Zeit mit allen Kräften auf das Ausreichen der Hilfgelder fokussiert.

In beeindruckender Weise haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die herausfordernde Situation kraftvoll, mit hohem Einsatz und persönlichem Engagement gemeistert. Hier hat sich sehr eindrucksvoll das enorme Potenzial der Bank gezeigt. Und es war von immensem Nutzen, dass die SAB auf ihre Erfahrungen im Bewältigen von Naturkatastrophen zurückgreifen konnte, beginnend mit dem Augusthochwasser vor 18 Jahren in unserer Region.

**Wie ist Ihr Gefühl mit Blick auf die Corona-Pandemie: Konnte**

**durch das entschlossene Handeln der Politik Schlimmeres von der Wirtschaft abgewendet werden? Braucht es weitere politische Aktionen beziehungsweise Programme, um die Folgen abzumildern?**

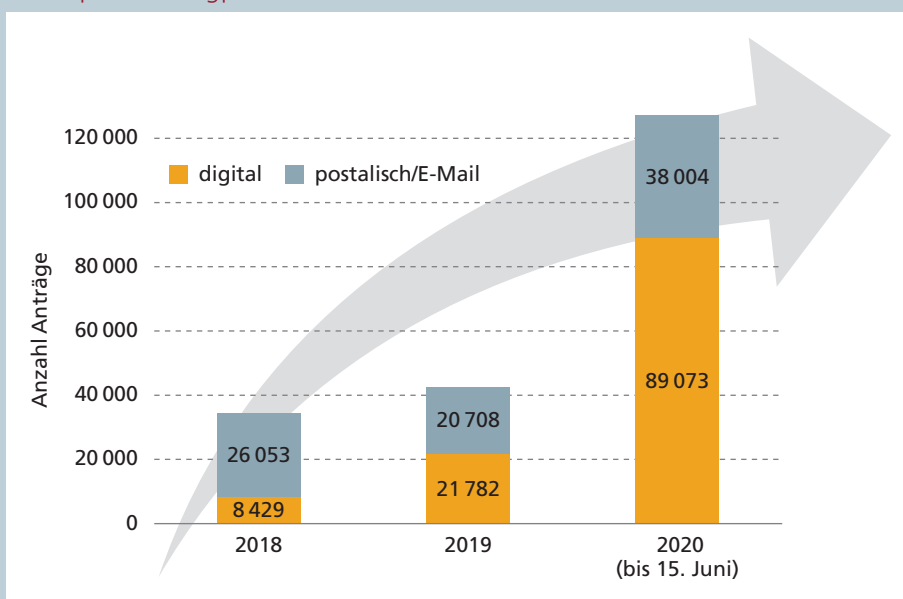
Die Entwicklung der Corona-Infektionen in Deutschland verglichen mit anderen Staaten gibt der Politik Recht, entschlossen gehandelt zu haben. Die weitere Entwicklung der Pandemie wird Grundlage für kommende politische Entscheidungen sein. Für daraus resultierende Programme ist die SAB als zentrales Förderinstitut des Freistaates Sachsen sehr gut aufgestellt.

**Unabhängig von der aktuellen Corona-Krise: Was sind aus Ihrer Sicht die Haupttätigkeitsfelder, in denen Förderbanken derzeit aktiv werden müssen? Ist es die Digitalisierung, die Nachhaltigkeit, der Wohnungsbau oder etwas ganz anderes?**

Eine übergreifende Aufgabe der Förderbanken besteht darin, Politik und Wirtschaft bei der Gestaltung der Zukunft zu unterstützen. Dazu gehören Themen, wie zum Beispiel CO<sub>2</sub>-Reduzierung sowie Digitalisierung, Innovationen und zukunftsfähige Technologien. Hierbei haben Förderbanken natürlich eine enge Orientierung an die Landespolitik und die regionalen Schwerpunktthemen. In Sachsen wie auch in Brandenburg wird im Zusammenhang mit dem beschlossenen Kohleausstieg die zukunftsfähige Gestaltung des Strukturwandels eine herausragende Rolle spielen.

Sachsen setzt in seinem aktuellen Koalitionsvertrag unter anderem Förderschwer-

### Förderportal der SAB ermöglichte schnelle Corona-Hilfen bei Liquiditätsengpässen



Quelle: SAB-interne Statistik

punkte bei den Themen Wirtschaft, Innovation und Digitalisierung. Weitere wichtige politische Themenfelder sind Klimaschutz, Entwicklung des ländlichen Raumes und Wohnungspolitik.

**Und was sind die größten Herausforderungen, welche die Förderbanken demnächst bewältigen müssen?**

Niedrigzinsumfeld, Regulatorik, Vereinfachung und Standardisierung, Digitalisierung, Kundenorientierung, wirksame Förderung und so weiter. Das und einiges mehr sind Herausforderungen, die uns alle beschäftigen. Eine zentrale Aufgabe für uns Förderbanken ist Förderung ziel-

aus den Erfahrungen der Corona-Zeit für die Zukunft zu lernen. Daran hat sich ein Großteil der Mitarbeiter sehr engagiert beteiligt. Das übergroße Interesse an diesem spannenden, inspirierenden Prozess der Veränderung hat mich ehrlich überrascht.

Wir brauchen eine unternehmerische Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells, um betriebswirtschaftlich gut und nachhaltig aufgestellt zu sein. Dazu gehört neben der Optimierung unserer Prozesse und konsequenter Digitalisierung auch der Ausbau des Darlehensgeschäftes in Kooperation mit Banken. Und natürlich spielt die Umsetzung unseres Zwei-Standorte-Konzepts Dresden-Leip-

**„Eine zentrale Aufgabe für uns Förderbanken ist Förderung zielgerichtet, zukunftsfähig und wirksam umzusetzen.“**

gerichtet, zukunftsfähig und wirksam umzusetzen. Dazu gehört auch, den Zugang zu Förderung für unsere Kunden modern zu gestalten. Dieses Ziel kann man über konsequente Digitalisierung erreichen, welche wiederum standardisierte und modular aufgebaute Programme zur Grundlage hat. Dieser Weg kann nur partnerschaftlich mit der Politik und den Ministerien gegangen werden.

**Was bedeutet das speziell für die Sächsische Aufbaubank?**

Die Corona-Hilfen haben gezeigt, dass einfache und standardisierte Förderprogramme, die digital beantragt werden, eine überaus effiziente und wirksame Förderung ermöglichen. Die SAB konnte in der Startphase der Corona-Hilfen einen gewaltigen Digitalisierungsschub umsetzen. Etwa 70 Prozent der Förderanträge wurden digital über unser Förderportal eingereicht. Im Jahr 2018 waren es noch weniger als ein Drittel. Diese Digitalisierung der Förderprozesse verfolgt die Bank konsequent weiter.

Wir haben in den vergangenen Wochen in der SAB eine Reihe von Lessons-Learned-Workshops ins Leben gerufen, um

zig gemeinsam mit den Mitarbeitern für die Inbetriebnahme unseres Neubaus in Leipzig Mitte 2021 eine wichtige Rolle.

Für die zukunftsfähige Aufstellung der SAB haben wir in der Bank einen partizipativen Strategie- und Transformationsprozess gestartet, in dem wir auf der Grundlage der Stärken und Herausforderungen der SAB aus der Innen- und Außenperspektive ein Zukunftsbild 2025 entwickeln werden. Dieses Zukunftsbild wird alle relevanten Handlungsfelder adressieren wie unser Geschäftsmodell, Prozesse und Digitalisierung, Kundenorientierung, aber auch die Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur mit den wichtigen Themenfeldern Zusammenarbeit, Führung, Personalplanung und -entwicklung.

**Ihr Haus hat einen Teil der ausgezahlten Soforthilfen wieder zurückgefordert. Das hat für Aufsehen gesorgt. Warum war der Schritt richtig und wichtig?**

Bei vielen Unternehmen ist der Bedarf geringer ausgefallen als zunächst erwartet. Daher wurden ausgezahlte Soforthilfen teils freiwillig zurückgezahlt. Es gab jedoch auch Doppelförderungen durch



**Dr. Katrin Leonhardt**



Vorsitzende des Vorstands, Sächsische Aufbaubank – Förderbank, Dresden

Den registrierten Fallzahlen zufolge ist der Osten Deutschlands weit weniger von der Covid-19-Pandemie betroffen als beispielsweise der Süden oder der Westen. Dennoch sollten die wirtschaftlichen Auswirkungen nicht auf die leichte Schulter genommen werden, zumal Ostdeutschland gerne als strukturschwache Region wahrgenommen wird. Dr. Katrin Leonhardt sieht in Sachsen und Brandenburg jedoch Potenzial für positive Entwicklungen aus der Pandemie heraus. Leonhardt nimmt sich in ihrer noch jungen Amtszeit Themen wie den Strukturwandel, Klimaschutz und die Entwicklung des ländlichen Raumes vor. Förderschwerpunkte also, die es neben der Krise nicht aus den Augen zu verlieren gilt. Obendrein obliegt es ihr, die Sächsische Aufbaubank für die Zukunft wirtschaftlich gut und nachhaltig aufzustellen. Wie dies alles miteinander vereinbar ist, erklärt Leonhardt im Redaktionsgespräch. (Red.)

mehrgleisige Beantragungswege oder andere Abweichungen von den Förderrichtlinien, die bereinigt werden müssen.

**Sie waren vor der Zeit bei der KfW auch im Ministerium in Sachsen. Wie wichtig ist ein gutes Gespür für die politischen Strömungen und Bedürfnisse für die Vorstandsvorsitzende einer Förderbank?**

Die SAB ist die Förderbank des Freistaates Sachsen und damit eng mit der Politik des Landes verbunden. Mein Verständnis für



Standort Dresden



Standort Leipzig (Firmensitz) am 29. April 2020

politische Prozesse sowie für die Aufgaben von Ministerien, das ich während meiner Zeit im Sächsischen Staatsministerium des Innern als Referatsleiterin für Wohnungsbauförderung aufgebaut habe, ist natürlich sehr hilfreich. Gepaart mit meinem Erfahrungsschatz aus den verschiedenen Positionen während meiner fast 20 Jahre bei der KfW Bankengruppe, in denen ich auch viel mit Bundesministerien zusammengearbeitet habe, ist das eine wirklich gute Grundlage.



**Was sind Ihre persönlichen Ziele in den kommenden Jahren: In welche Richtung wollen Sie die SAB weiterentwickeln?**

Wir haben uns auf den Weg zu einer modernen und kundenorientierten Förderbank gemacht. Der gestartete Strategie- und Transformationsprozess findet überraschend große und positive Resonanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das freut mich sehr und ich bin

voller Zuversicht, dass uns das gut gelingen wird. Wir befinden uns auf einer gemeinsamen Entwicklungsreise zu einem modernen Zukunftsbild der Sächsischen Aufbaubank.

Als verlässlicher Partner des Freistaates wollen wir als SAB kompetent und umsetzungstark Zukunft gestalten, innovative Lösungen entwickeln, partnerschaftlich agieren und gut vernetzt sein und Wirkung erzielen ... für Sachsen!



#### IMPRESSUM

##### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9, 60594 Frankfurt am Main  
Postfach 70 03 62, 60553 Frankfurt am Main

Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 0  
Telefax +49 (0) 69 7 07 84 00  
E-Mail: red.zfgk@kreditwesens.de  
Internet: www.kreditwesens.de

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.)

**Redaktion:** Swantje Benkelberg (sb), Carsten Englert (ce), Philipp Hafner (ph), Redaktionsvolontäre: Gregor Brunner (gb), Miriam Veith (mv), Frankfurt am Main

**Redaktionssekretariat und Lektorat:** Volker Schmidt

**Satz und Layout:** Patricia Appel

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.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto

**Anzeigenleitung:** Timo Hartig

**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,  
Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 43

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 62 vom 1.1. 2020 gültig.

**Zitierweise:** KREDITWESEN

**Erscheinungsweise:** am 1. und 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 641,60, bei Abonnements-

Teilzahlung: 1/2-jährlich € 329,80, 1/4-jährlich € 172,90.  
Ausland: jährlich € 702,80. Preis des Einzelheftes € 25,00 (zuzügl. Versandkosten).

**Verbundabonnement** mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 984,40, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 520,20, 1/4-jährlich € 273,10. Ausland: jährlich € 1 088,80.

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  
Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 25

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

**Bankverbindung:** Frankfurter Sparkasse,  
IBAN: DE68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 0341-4019

Fotonachweise für Heft 18/2020 – Titelseite: v.o.n.u. v.l.n.r.: KfW-Bildarchiv (Rüdiger Nehmzow, Espen Eichhöfer Ostkreuz, Jürgen Lösel), Adobe Stock (Massimo Cavallo), KfW-Bildarchiv (photothek.net), Adobe Stock (sdecoret); Seite 2, 8 und 9: Verlag Fritz Knapp GmbH; Seite 11: U. Fröhlich/DZ Bank, D. H. Hoppenstedt/DSGV, R. Herbers/Hamburger Volksbank, U. Scheer/Münchener Hypothekenbank; Seite 13: NRW.BANK/Christian Lord Otto; Seite 19: Bundesministerium der Finanzen/Photothek; Seite 21: VÖB (Dominik Butzmann); Seite 25: KfW Bankengruppe (Thorsten Futh); Seite 28: Nadine Stegemann; Seite 31: L-Bank (Wagenhahn); Seite 35: Anna Leste-Matzen; Seite 38: IBB; Seite 41: Dirk Knofe; Seite 42: Standort Dresden/SAB, Standort Leipzig/Werner Huthmacher; Seite 44: NBank