

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

78. Jahrgang · 15. Mai 2025

10-2025

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

28. DEUTSCHER SPARKASSENTAG 2025

„Die größte Herausforderung ist
nach wie vor die Zinsentwicklung“
Redaktionsgespräch mit Bernd Hochberger

Redaktionsgespräch mit Bernd Hochberger

„Die größte Herausforderung ist nach wie vor die Zinsentwicklung“

Herr Hochberger, im vergangenen Jahr feierte die Stadtsparkasse München ihren 200. Geburtstag. Das ist ein stolzes Jubiläum. Seit 1. Mai dieses Jahres liegen die Geschicke des Instituts in Ihrer Hand. Wie fühlt sich das an?

Diese Verantwortung zu übernehmen ist eine schöne Bestätigung für den Weg, den wir im Vorstand gemeinsam mit allen Mitarbeitenden seit 2014 gegangen sind. Die Entscheidung des Verwaltungsrats für eine – nach vielen Jahrzehnten erstmals – interne Nachbesetzung zeigt: Alle Kolleginnen und Kollegen haben sehr gute Arbeit geleistet. Ich freue mich sehr und als Unternehmen dürfen wir auch stolz darauf sein.

Was können Sie über die ersten Tage als Vorstandsvorsitzender berichten?

Nicht nur der Start, auch der Übergang verlief glatt und beinahe selbstverständlich. Seit Herbst vergangenen Jahres haben Ralf Fleischer und ich zahlreiche Termine gemeinsam wahrgenommen. Inhaltlich hat sich für uns beide nicht viel verändert. Wir waren uns immer einig, welche Ziele wir als Stadtsparkasse München verfolgen. Deshalb mussten wir uns darüber nicht mehr abstimmen.

Da ich bislang vor allem für Stabseinheiten verantwortlich war und die Kolleginnen und Kollegen dort mich gut kennen, habe ich den 2. Mai 2025, meinen ersten Arbeitstag als Vorstandsvorsitzender, in den Vertriebseinheiten verbracht. Ich habe die Kolleginnen und Kollegen im Medialen Vertrieb besucht und in einer

Filiale. Ich möchte signalisieren, dass mir das Gespräch mit allen Kolleginnen und Kollegen wichtig ist.

Sie sind bereits seit 2004 bei der Stadtsparkasse München, als Leiter Strategische Planung, als Generalbevollmächtigter für das Treasury und seit 13 Jahren als Vorstandsmitglied. Gab es trotzdem noch etwas, das Sie in diesen ersten Tagen überrascht hat?

Positiv überrascht hat mich, wie schnell wir ins Arbeiten kommen und über die weitere Entwicklung der Stadtsparkasse

Verantwortungsbewusstsein für die Beschäftigten und das Unternehmen wichtiger.

Im Slogan der Stadtsparkasse München heißt es „Die Bank unserer Stadt“. Das ist Anspruch und Verpflichtung zugleich. Wie wollen Sie dies auch in Zukunft erfüllen?

Wir sind und wollen nah an den Menschen der Stadt, an der Gesellschaft, ihren Erwartungen an uns und ihren Bedürfnissen sein. Das beginnt bei einem weiterhin engen Austausch mit dem Verwaltungsrat und reicht bis zu

„Im vergangenen Jahr haben wir weit über 300 gemeinnützige Projekte unterstützt.“

München sprechen. Dass wir uns nicht erst kennenlernen mussten, macht vieles einfacher. Verändern möchte ich den enormen Fokus auf die Position des Vorstandsvorsitzenden, obwohl wir ein Kollegialorgan sind. Ich bin erstaunt, was ich alles gesagt haben soll, was ich angeblich will und was zwischen den Zeilen gelesen wird.

Haben Sie ein neues Büro bezogen?

Auf solche Statussymbole lege ich keinen Wert. Ich bleibe in meinem Büro. Zudem nehme ich häufig externe Termine wahr oder sitze in unseren neuen Arbeitswelten im Verwaltungszentrum unter den Kolleginnen und Kollegen. Wenn es um Haltung geht, ist mir das

sehr unterschiedlichen Angeboten, mit uns ins Gespräch zu kommen: Wir haben mit gut 40 Filialen das mit Abstand dichteste Netz in München, mit der barer41 ist ein Standort für junge Erwachsene entstanden und wir unterstützen die Generation 60+, in Präsenzseminaren das Onlinebanking kennenzulernen. Zudem sind wir mit unserem Engagement für das Gemeinwohl in der Stadtgesellschaft verwurzelt. Im vergangenen Jahr haben wir weit über 300 gemeinnützige Projekte unterstützt.

Ihr Vorgänger Ralf Fleischer hat sich an vielen Stellen in der Sparkassen-Finanzgruppe aktiv engagiert und eingebracht. Darf man das auch von Ihnen erwarten?



Ja, Ralf Fleischer ist extrem gut vernetzt. Mir ist es ebenfalls wichtig, dass wir in vielen Gremien des Verbands wie auch der Verbunddienstleister vertreten sind und den Anspruch haben, bei neuen Entwicklungen so schnell wie möglich dabei zu sein. Dafür leisten wir in vielen Fällen einen Beitrag, indem wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Arbeitsgruppen entsandt haben. Vor allem die Zusammenarbeit mit den Verbundunternehmen ist uns beiden sehr wichtig.

Wie bewerten Sie die aktuelle Aufstellung der Sparkassen-Finanzgruppe aus Sicht der größten Primärinstitute in Bayern: Passt die Arbeitsteilung oder könnten Sie sich an der einen oder anderen Stellen Verbesserungen oder eine noch bessere Unterstützung der Primärinstitute vorstellen?

Große und zugleich regional aufgestellte Organisationen bewegen sich im Spannungsfeld von Zentralität und Dezentralität. Wir sollten uns immer fragen, ob eine stärkere Arbeitsteilung und Konsolidierung verschiedener Dienstleister möglich und sinnvoll sind. Letzteres gilt vor allem für die Marktfolgebereiche, weil dort die meisten Synergien gehoben werden und die Organisation so am besten der demografischen Entwicklung begegnen kann.

Was sind im Moment aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für Sparkassen insgesamt, aber natürlich auch für die Stadtparkasse München?

Die größte Herausforderung ist nach wie vor die Zinsentwicklung. Erschwe-

nen. Allerdings ist es das erste Mal, seit ich im Haus bin, mit verschiedenen Maßnahmen gelungen, fast alle offenen Stellen zu besetzen. Aktuell sind wir gut aufgestellt. Damit das so bleibt, werden wir die Personalarbeit weiter aktiv gestalten.

Der Sparkassenverband Bayern hat kürzlich aggregierte Zahlen für die S-Finanzgruppe im Freistaat vorgelegt. Das Bild gleicht dem aus anderen Regionen: ein starkes Einlagenwachstum, ein moderates Wachstum der Kundenkreditbestände, leichte Erholung bei den Darlehenszusagen und schwächeres Wachstum der Zinsüberschüsse. Dafür profitieren die Provisionsüberschüsse von einem herausragenden Wertpapierjahr. Welche Schlüsse ziehen Sie?

Die Schlüsse lassen sich aus dem von Ihnen beschriebenen Bild ableiten. Der Zinsüberschuss geht zurück, ist aber nach wie vor die Hauptertragsquelle der Sparkassen. Um sich gegen die erwähnte Volatilität zu wappnen, ist ein stärkerer Fokus auf den Provisionsüberschuss unabdingbar. Das Kreditgeschäft sollte eine starke Säule bleiben, aber auch hier müssen wir genau hinsehen, um möglichst wenig Ausfälle zu haben. Noch stärker als in der Vergangenheit halte ich es für notwendig, in verschiedenen Szenarien zu denken und sich auf diese vorzubereiten.

Auch wenn Ihre Amtszeit gerade begonnen hat, gestatten Sie die Frage: Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Lassen Sie mich bitte drei Kriterien nennen, an denen wir unser Handeln

„Das alles Verbindende ist die Freude an der Arbeit.“

rend kommen derzeit die Volatilität und Unberechenbarkeit der geopolitischen Rahmenbedingungen hinzu. Dann ist der Fachkräftemangel zu nen-

messen: Erstens Kundenorientierung und -zufriedenheit. Exzellenter Service und Kundenberatung im Außenverhältnis ist die Grundlage des Erfolgs.



Foto: Stadtparkasse München

Dr. Bernd Hochberger 

Vorsitzender des Vorstands, Stadtparkasse München

Im Redaktionsgespräch spricht Bernd Hochberger, neuer Vorstandsvorsitzender der Stadtparkasse München, mit der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen über Verantwortung, Wandel und klare Ziele. Mit tiefer Verwurzelung im Haus und einer Haltung, die auf Nähe, Pragmatismus und Teamgeist setzt, will er den Kurs seines Vorgängers fortführen – und gezielt weiterentwickeln. Im Fokus stehen dabei nicht nur eine stabile Zins- und Provisionsbasis, sondern auch Investitionen in Mitarbeiter, Digitalisierung und Kundennähe. Hochberger denkt in Szenarien, will Entscheidungen vereinfachen und neue Impulse in der Sparkassen-Finanzgruppe setzen. Besonders hervor sticht der offensive Umgang mit künstlicher Intelligenz, der Ausbau junger Zielgruppen und das klare Bekenntnis zu regionalem Wachstumspotenzial. Ein lohnender Blick hinter die Kulissen eines der größten Primärinstitute Deutschlands. (Red.)

Ebenso in den sparkasseninternen Bereichen die Zusammenarbeit als Kundenverhältnis zu sehen, hilft enorm.

Mein zweites Anliegen sind Einfachheit und Pragmatismus. Als Finanzinstitut haben wir viele Vorschriften einzuhalten, die nicht zur Diskussion stehen. Ich halte auch an unserem hohen Qualitätsanspruch fest. Manchmal sind wir jedoch gefährdet, uns in Details zu verliehen oder alles mit allen abzustimmen.

Hier ermutige ich jeden, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen auch allein zu tragen.

Das dritte Thema sind gemeinsame Ziele. Das klingt selbstverständlich, erfordert aber das Commitment, sich einzulassen und die Gemeinschaft zu betonen. Erst dann geben gemeinsame Ziele Orientierung und stellen das Ergebnis in den Mittelpunkt.

Das alles Verbindende ist die Freude an der Arbeit. In einer internen Umfrage haben uns die Kolleginnen und Kollegen bestätigt, sie schätzten uns auch wegen des Teamgeists und des Zusammenhalts. Das möchte ich bewahren.

 **Mit welchen Maßnahmen wollen Sie den Erfolg der Sparkasse auch zukünftig garantieren, an welchen Stellschrauben werden Sie drehen?**

Wir drehen an den Stellschrauben, die unsere Basis stärken und unser Wachstum fördern. Das heißt, wir werden uns intensiv mit der Volatilität des Zinsüberschusses auseinandersetzen. Dazu zählen die genannten Szenarien, das Wachstum der Einlagen sowie ein sehr überlegtes und engmaschig überwacht Kreditgeschäft. Voraussetzung für unser Wachstum sind Investitionen in unsere Mitarbeitenden und in die Kundenorientierung. Darunter fallen zum Beispiel der Umbau unserer Hauptstelle im Tal sowie die Digitalisierung. Außerdem denken wir über ein Tool zur kontinuierlichen Messung der Kundenzufriedenheit nach. Es wird ein Bündel von

Die kurze Antwort lautet: Wir punkten bereits. In den vergangenen zwei Jahren hat die Stadtsparkasse München einen

großen Schritt nach vorn gemacht. Wir sind in den sozialen Medien auf Facebook, LinkedIn, Instagram und auf TikTok mit unterschiedlichen Schwerpunkten vertreten. Instagram nutzen wir zum Beispiel für das Employer Branding, TikTok für die finanzielle Bildung. Etabliert hat sich inzwischen die barer41, unser Standort für junge Erwachsene. Wir haben aus einer ehemaligen Filiale einen Treffpunkt gemacht, wo man lernen und an Veranstaltungen teilnehmen kann. Interessierte erfahren dort, wie Studierende eine Steuererklärung machen können oder wie der Börsenhandel funktioniert.

Zusätzlich halten wir unsere Ausbildungsquote hoch, weil unsere jungen Kolleginnen und Kollegen auch unsere besten Multiplikatoren in ihrer Generation sind.

 **Wie sehr wird KI das Bankgeschäft in den kommenden Jahren noch verändern? Hat die Stadtsparkasse München Antworten?**

Die Veränderungen durch den Einsatz künstlicher Intelligenz werden unterschätzt, zumal noch gar nicht alle Einsatzmöglichkeiten bekannt sind. Sicher ist, die KI wird uns dabei unterstützen, den demografischen Wandel besser zu

Mein Anspruch ist, bei technischen Entwicklungen immer unter den Ersten zu sein. In der Vergangenheit ist uns das

gelingen. Die Stadtsparkasse München war deutschlandweit zum sechsten Mal in Folge die digitalste Sparkasse.

 **Die Konsolidierung des Sparkassensektors wird weiter voranschreiten. Hält die Stadtsparkasse München die Augen nach Chancen für anorganisches Wachstum offen?**

Wenn ich sage, es gibt Münchnerinnen und Münchner, die noch keine Bankverbindung bei uns haben, dann wird das Potenzial sichtbar, das wir innerhalb unserer regionalen Grenzen heben können. Zumal München einer der attraktivsten Märkte deutschlandweit ist. Außerdem sagen mir viele Kundinnen und Kunden, sie hätten nicht gewusst, was wir alles können. Girokonten und Immobilienfinanzierungen verbindet man automatisch mit uns. Das Auslandsgeschäft, strukturierte Finanzierungen oder die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen aber weniger. Aufgrund unserer Kompetenz und Größe können wir mit unserem Kundenstamm noch deutlich wachsen. Wenn wir diese Potenziale mittelfristig heben, bin ich sehr zufrieden.

 **Was erwarten Sie vom Sparkassentag 2025 in Nürnberg?**

Der Sparkassentag ist das Forum, auf dem die Ideen der Sparkassen-Finanzgruppe für die Zukunft diskutiert werden. Als deutschlandweite Organisation können und müssen wir einen Beitrag leisten, damit sich Deutschland gesellschaftlich und wirtschaftlich in eine vorteilhafte Richtung entwickeln kann. Persönlich freue ich mich darauf, viele Kolleginnen und Kollegen zu sprechen. Denn das Miteinander und die Vielfalt zeichnen die Sparkassen aus. 

„Das Miteinander und die Vielfalt zeichnen die Sparkassen aus.“

Maßnahmen sein, weil wir auch in der Vergangenheit immer an uns gearbeitet haben.

 **Großer Fokus aller Institute liegt derzeit auf jungen Kunden. Wie wollen Sie hier punkten?**

bewältigen. Wir setzen sie schon heute bei Tätigkeiten ein, die sonst händisch gemacht werden müssten. Ich habe das Kreditgeschäft erwähnt, Bilanzanalysen und die Gesprächsvorbereitung sind weitere Beispiele. Wir nutzen auch den für die Sparkassen entwickelten S-KIPiloten.