

## Börsen-Zeitung

Zeitung für die Finanzwirtschaft

Börsen-Zeitung vom 24.11.2020, Nr. 226, S. 2

IM INTERVIEW: STEPHAN WINKELMEIER

### "Da kann auch mal ein Fehlgriff dabei sein"

#### **Der Vorstandsvorsitzende der BayernLB spricht über Kreditengagements als Finanzierer des Fortschritts und nennt Vorteile der Coronakrise**

Einfach mal machen, ist das Motto der Bayerischen Landesbank. Stephan Winkelmeier findet es gut, dass die Coronakrise Entscheidungen beschleunigt. Zudem profitiert die Direktbank DKB von den Folgen der Pandemie. Dass die Abhängigkeit der BayernLB von deren Ertrag wächst, nimmt er in Kauf.

Börsen-Zeitung, 24.11.2020

- Herr Winkelmeier, bereuen Sie es, dass Sie fast gleichzeitig mit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie den neuen Strategieplan der BayernLB gestartet haben? Das ist für Sie ganz schön blöd gelaufen.

Bereuen ganz sicher nicht. Wir haben mit dem Strategieprozess Dinge vorweggenommen, die wir wegen der Corona-Pandemie ohnehin hätten machen müssen. Unsere Strategie zahlt ein auf Stärken und schafft Schwächen ab. Mit Corona müssen wir das nun beschleunigt tun.

- Bindet die Krise nicht Kräfte, die Sie für den Umbau brauchen könnten und umgekehrt?

Ja, das ist unbestritten so. Man lädt die Arbeit zumeist bei denselben Menschen ab. Die, die im Strategieprozess besonders gefordert waren, waren auch im Rahmen des Corona-Managements intensiv dabei. Das gilt zum Beispiel für unseren IT-Chef. Großartige Verzögerungen gibt es bisher aber nicht.

- Wie erklären Sie in einfachen Worten, was Sie und Ihr Team seit einem Jahr verändern?

Stärken ausbauen und Schwächen zurückfahren. Das Ausbauen der Stärken findet sich in unserem Claim "Wir finanzieren Fortschritt" wieder. "Wir" steht für das Team, "Finanzieren" ist das Kernprodukt unseres Hauses. Und für den Fortschritt konzentrieren wir uns auf Sektoren, in denen wir unseren Kunden schon heute einen Mehrwert bringen. Zum Beispiel Mobilität, **erneuerbare Energien**, Wohnungswirtschaft.

- Welchen Mehrwert?

Da, wo wir Know-how, Strukturierungsexpertise, Marktkennntnis und Branchenerfahrung haben, ermöglichen wir unseren Kunden, Wachstumsfelder zu erschließen. Das passt auch zu unseren Eigentümern, dem Freistaat und dem Sparkassenverband. Die Gesellschafter wollen ja keine wild gewordene Expansion in Asien oder Lateinamerika finanzieren.

- Und welchen Fortschritt wollen Sie finanzieren?

Wir gehen vor allem auf die Felder, die darauf einzahlen, die Erde und unsere Umwelt als lebenswert zu erhalten.

- Kann Ihre Kreditabteilung einschätzen, welche Branchen und Unternehmen sich durchsetzen?

Wir haben nicht den Anspruch, alles zu wissen, und da kann auch mal ein Fehlgriff dabei sein. Das gehört dazu. Aber wir hoffen, dass wir mit der Expertise, die wir im Haus haben, die richtigen Trends aufgreifen. Das setzt voraus, dass wir uns auf unsere Zukunftssektoren wie **Energie** und Mobilität, Transport, Bau und Grundstoffe fokussieren.

- Als Finanzierer des Fortschritts machen Sie auch Industriepolitik für den Freistaat.

Nein, das ist nicht der Ansatz. Aber wir leisten unseren Beitrag für nachhaltige Arbeitsplätze in Deutschland. Das ist auch im Interesse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- Der frühere Finanzminister und BayernLB-Aufsichtsrat Kurt Faltlhauser sagte vor kurzem, ohne die Finanzkrise 2008 hätte die von der Bank erworbene Hypo Alpe Adria überlebt und mit ihren hohen Wachstumsraten auf dem Balkan der BayernLB zu einem stabileren Geschäftsmodell verholfen. Fehlt es der Bank an Stabilität?

Nein. Die Vergangenheit ist längst abgehakt. Die heutige BayernLB hat seit Jahren ein stabiles Geschäftsmodell, eine stabile Kapitalquote und sich einer wertstabilen Entwicklung verschrieben.

- Sie wundern sich über die Aussage von Herrn Faltlhauser.

Zur Vergangenheit, die übrigens intensiv aufgearbeitet wurde, ist alles gesagt.

- Mit der Stärkung der DKB machen Sie sich allerdings abhängiger in dem hart umkämpften Markt der Online-Banken. Das geht doch zu Lasten der Stabilität.

Die Ertragsentwicklung in den vergangenen Jahren zeigt, dass es schon heute eine gewisse Abhängigkeit des Konzernergebnisses von der DKB gibt. Denn unsere Online-Tochter ist fraglos eine unserer Stärken. Stärken ausbauen heißt auch, bewusst Konzentrationen zuzulassen: auf der Ertrags-, auf der Risiko-, aber auch auf der Kapitalisierungsseite. Zusammen mit dem Ausbau von Immobilien und Firmenkunden mit Fokussektoren wollen wir die Gruppe ertragreicher machen. Die bisherigen Ansprüche haben nicht gereicht, um Wachstumsinvestitionen zu finanzieren. Wir wollen eigenständig bleiben. Deshalb ist es wichtig, diese drei Säulen zu stärken. Die DKB wird sicher gewichtiger im Konzern, aber das ist auch okay.

- Laut dem Gesetz der Landesbank soll sie die Wirtschaft, besonders den Mittelstand, und die öffentliche Hand mit Kapital versorgen. Passt der Ausbau der Online-Bank überhaupt zu Ihrem Auftrag?

Ja, wenn auch vielleicht nicht auf den ersten Blick. Die DKB nutzt die Einlagen der Privat- und Geschäftskunden, um die öffentliche Hand, zum Beispiel deren Wohnungsunternehmen, zu finanzieren. Damit erfüllen wir den Auftrag aus dem Landesbankengesetz mittelbar. Zudem bleiben wir Hausbank des Freistaats und der Kommunen in Bayern. Auch dies passt aus meiner Sicht gut zu unserem öffentlichen Auftrag. Könnte man andere Schwerpunkte setzen? Ja, aber wir haben unter Berücksichtigung aller Stakeholder die beste Lösung gefunden, um Risikobereitschaft und Ertragsansprüche in Einklang zu bringen. Und die setzen wir jetzt konsequent um.

- Trotzdem: Der Wettbewerb unter Online-Banken wird immer härter.

Ja, aber der Trend geht zum Online-Banking. Corona beschleunigt das noch. Nach der ING ist die DKB die zweitgrößte Direktbank in Deutschland, wenn auch noch mit deutlichem Abstand. Der Wettbewerb richtet sich eher gegen die klassischen Filialbanken. Das dürfte zu noch mehr Kunden der Online-Banken führen.

- Wie weit sind Sie mit der Neuordnung der BayernLB?

Das Programm heißt Fokus 2024. Ende 2023 wollen wir am Ziel sein. Alle Projekte, die wir bisher aufgesetzt haben, laufen im Rahmen der Erwartungen. Mal ein bisschen schneller, mal ein bisschen langsamer. Die bisherigen Verzögerungen liegen wesentlich an Corona mit den Kontaktbeschränkungen, gefährden aber aus heutiger Sicht nicht unsere Neuordnung.

- Wie viele von den 400 Arbeitsplätzen, die in der ersten von zwei Runden wegfallen sollen, haben Sie bisher gestrichen.

Bisher sind davon rund 300 vertraglich geregelt.

- Der Stellenabbau verläuft nach außen geräuschlos. Stimmt ein goldener Handschlag zum Abschied alle zufrieden?

Wir versuchen unsere Kollegen transparent zu informieren und rechtzeitig abzuholen. Für Abfindungs-, Ruhe- und Altersteilzeitangebote haben wir Mitarbeiter ab 55 Jahren angesprochen. Und wir folgen dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit. Damit halten wir die Mitarbeiter, die wir für unsere Transformation brauchen. Also überbordend goldene Handschläge gibt es bei uns nicht.

- Für den Abbau von 400 Arbeitsplätzen hat die BayernLB 210 Mill. Euro zurückgestellt. Wacker Chemie streicht in Deutschland rund 1 000 Stellen und plant dafür etwa 50 Mill. Euro ein. Mit einer halben Million je Arbeitsplatz fallen Ihre Leute doch sehr weich.

Jemanden mit einer horrenden Summe gehen zu lassen, wollen wir mit der besagten doppelten Freiwilligkeit verhindern. Sie sprechen aber zu Recht an, dass Bankgehälter häufig zu hoch sind im Vergleich mit Industriebetrieben.

- Gilt das auch für Vorstände?

Wir werden wie übrigens auch in der Industrie anders bezahlt. Ist das alles richtig? Nein. Vor dem Hintergrund des Stellenabbaus in diesem Jahr muss sich mein Gehalt auch an der sozialen Verantwortung messen lassen. Deshalb gibt es für mich 2020 einen Bonus von null.

- Wie viel macht der Bonus aus?

Einen deutlich zweistelligen Prozentsatz eines Jahresgehalts.

- Und die anderen Vorstände?

Auch die anderen Vorstände haben einen Teil ihrer Vergütung gekappt. Dass wir einen eigenen Beitrag leisten, ist vermutlich ein weiterer Grund dafür, dass der Abbau relativ ruhig vonstattengeht.

- Zum Geschäft: Manche in der Europäischen Zentralbank sind besorgt, Banken könnten in der Kreditvergabe zu restriktiv sein und die Konjunkturschwäche verschärfen. Wird die BayernLB ihrer Verantwortung gerecht?

Aus meiner Sicht gelingt es uns bisher ausgesprochen gut, Kunden- und Bankinteressen ausgewogen unter einen Hut zu bringen. Für die EZB ist es allerdings nicht einfach: Einerseits soll sie die Wirtschaft stimulieren, andererseits ist sie die Aufsichtsbehörde für die 100 größten europäischen Banken. Gestern hatten wir zum Beispiel ein Telefonat mit unserem JST, das sehr darauf bedacht ist, dass wir die Kriterien für die Kreditvergabe nicht aufweichen und auf Bonitätsanalysen achten.

- Was heißt JST?

Das Joint Supervisory Team von EZB, Bundesbank und BaFin, das für die Aufsicht der BayernLB zuständig ist. Dessen Anliegen passt in meinen Augen nicht ganz zu den Aussagen der von Ihnen erwähnten Direktoriumsmitglieder der EZB.

- Wie bringen Sie denn Ihre Interessen mit denen der Kunden unter einen Hut?

Wir haben gesagt, wir helfen unseren Kunden in der Krise und fokussieren uns auf diejenigen, die nicht schon vor der Krise ein Problem hatten. Dabei gab es vielleicht eine Hand voll Entscheidungen, die aus Sicht des Kunden nicht in seinem Interesse waren, aber aus unserer Sicht die Bank risikoadäquat und stabil halten. Diese Kunden konnten sich alternative Lösungen erschließen. Wenn man ein solches Vorgehen vernünftig und rechtzeitig kommuniziert, klappt das in der Regel auch.

- Wirecard bekam von der BayernLB kein Geld. Hatten Sie das Unheil und den Betrug geahnt?

Wir haben sicher eine konservative Risikopolitik und grundsätzlich gesprochen richtige Entscheidungen getroffen. Ich warne aber vor Besserwisserei oder gar Schadenfreude. Nach den bisherigen Erkenntnissen gab es in diesem Fall massiven Betrug. Und das kann immer passieren. Gegen Vorgänge in diesem Ausmaß ist niemand immun.

- Bisher hat die BayernLB nicht mit größeren Kreditausfällen zu kämpfen. Aus der zuletzt kräftig erhöhten Risikovorsorge lässt sich aber schließen, dass Sie bald mit Schlimmem rechnen.

Wir treffen eine pauschalierte Risikovorsorge, weil wir im Moment keine konkreten Einzelfälle haben. Aber wir stellen uns darauf ein, dass die größte Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg irgendwann auch einen Einschlag in die Wirtschaftssektoren hat. Dem Trend einer Abschwächung werden wir uns dann auch nicht entziehen können. Wir bereiten uns darauf vor, dass es 2021 und vielleicht auch noch 2022 den einen oder anderen Fall gibt, mit dem wir nicht ohne Kreditverluste durch die Tür kommen.

- Die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht lässt erwarten, dass sich eine ganze Pleitewelle anstaut. Befürchten Sie einen Dammbruch?

Diese Ausnahme kann man eine gewisse Zeit lang machen. Im Zweifelsfall gefährdet es aber einen Gesunden, wenn er einen Kranken beliefert, der irgendwann ausfällt. Ich sage zwar nicht wie andere, dass wir mehr Pleiten brauchen. Es ist jedoch ein Prinzip der Marktwirtschaft, dass Unternehmen, die nicht erfolgreich sind, irgendwann ausscheiden. Das schafft auch Freiraum für die, die gut aufgestellt sind.

- Die Coronakrise hat für Sie auch einen Vorteil: Die DKB profitiert von der wachsenden Bedeutung des Online-Banking.

Ja. Im März und April hat die DKB so viele neue Kunden gewonnen wie nie zuvor. Und Kunden denken infolge der niedrigen Zinsen verstärkt über Anlagen in Wertpapiere nach. Da ist die DKB zuletzt deutlich gewachsen. Die eingetrübte Konjunktur hat uns auch als einer der größten Sorten- und Edelmetallhändler geholfen - mit der Betonung auf Edelmetalle. Im April und Mai waren wir vermutlich die Einzigen, die überhaupt noch physisches Gold liefern konnten.

- Sind Sie also Profiteur der Krise?

Wir sind weit davon entfernt Krisengewinnler zu sein und haben die Geschäftsausweitung schon gar nicht mit überbordenden Margen gemacht. Wir konnten die Bedarfe unserer Kunden bedienen, weil wir rechtzeitig und umsichtig gewirtschaftet haben.

- Wer kauft denn Gold?

Die Kunden der Sparkassen und auch der DKB.

- Hat die Krise manches in Ihrer Bank beschleunigt?

Operativ gibt es riesige Effekte, allein das Ausweichen auf Video- und Telefonkonferenzen. Auch wir Vorstände arbeiten getrennt, machen Sitzungen fast ausschließlich virtuell - zum Schutz, aber auch als Vorbild für unsere Mitarbeiter. Das hat sehr geholfen und gezeigt, dass Dinge manchmal schneller gehen können. Es ist schön zu sehen, dass Sachverhalte nicht 15-mal diskutiert werden müssen, um umgesetzt werden zu können. Sondern wir handeln getreu dem Motto: einfach mal machen. Die BayernLB hat in jedem Fall bewiesen, dass sie Krise kann, auch wenn wir für diese Krise nichts können. Die Pandemie zeigt zudem, dass die Bank eine große Verlässlichkeit auszeichnet, intern wie extern. Es wird übergreifend gedacht, man hilft einander.

- Die Bank kann Krise: Damit meinen Sie die Erfahrungen nach 2008.

Ja, das war ein Überlebenskampf, der die Bank aber auch zusammengeschweißt hat. Da haben alle kräftig angepackt.

- Sie waren von 2014 bis 2019 nicht in der BayernLB. Was hat sich in dieser Zeit aus Ihrer Sicht verändert?

Der wesentliche Unterschied ist das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter, vor allem im Kundenkontakt. Als ich 2010 anfang, musste ich in Kundengesprächen zum Teil noch zu kriminellen Handlungen Stellung nehmen.

- Sie spielen auf den früheren Risikovorstand Gerhard Gribkowsky an.

Auch das ist Geschichte. Die Bank hat sich damals mit großer Kraft im Markt zurückgearbeitet, konnte einen wesentlichen Teil der Finanzhilfe an den Freistaat zurückzahlen und hat ihr Geschäftsprofil geschärft, das wir im letzten Jahr strategisch weiterentwickelt haben.

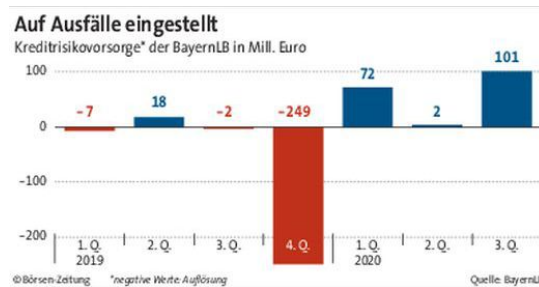
- Stichwort Erfolg: Die EZB empfiehlt den Banken, erst im nächsten Jahr wieder eine Dividende auszuschütten. Wird die BayernLB das dann tun?

Grundsätzlich bin ich der Überzeugung: Wer Kapital in ein Unternehmen investiert, kann auch eine gewisse Rendite in Form einer Ausschüttung erwarten. Zunächst müssen wir aber schauen, was im Geschäftsjahr 2021 passiert, besonders wie sich die Kapitalquoten und die Risikoaktiva entwickeln. Wenn es machbar ist, wird die Bank eine Dividende zahlen.

----

Das Interview führte Joachim Herr.

*Joachim Herr*



<b>Quelle:</b>	Börsen-Zeitung vom 24.11.2020, Nr. 226, S. 2
<b>ISSN:</b>	0343-7728
<b>Rubrik:</b>	IM INTERVIEW: STEPHAN WINKELMEIER
<b>Dokumentnummer:</b>	2020226008

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:**

[https://www.wiso-net.de/document/BOEZ\\_2fbb49b113b03ab485956cbd0b3a45884bdaa870](https://www.wiso-net.de/document/BOEZ_2fbb49b113b03ab485956cbd0b3a45884bdaa870)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Börsen-Zeitung