



**Interview mit Sascha Klaus,**  
Vorstandsvorsitzender der Berlin Hyp, zum Geschäftsjahr 2018.

**Stets am Puls der Zeit zu sein, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und entsprechend zu agieren – dieser Herausforderung stellt sich die Berlin Hyp jedes Jahr aufs Neue. Die Bank steht für modernste gewerbliche Immobilienfinanzierung und gilt mit ihrer Ausrichtung als eines der führenden Institute nicht nur in Deutschland. 2018 war ein weiteres Rekordjahr für die Bank. Zum Geschäftsjahr 2018 stellt sich Sascha Klaus, Vorstandsvorsitzender der Berlin Hyp, in diesem Interview.**

## **Die Berlin Hyp ist mit dem Geschäftsverlauf 2018 sehr zufrieden. Wie zufrieden sind Sie Herr Klaus?**

Es ist uns gelungen, die Ertragsstärke der Bank weiter deutlich zu steigern. Wir sind mit unserem operativen Ergebnis sehr zufrieden, denn wir konnten unser Ergebnis vor Gewinnabführung und vor Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken um gut 18 Prozent auf 221 Mio. Euro steigern. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass wir nicht nur eine adäquate Ausschüttung für unsere Eigentümer verdient haben, sondern auch unsere Eigenkapitalposition aus eigener Kraft nachhaltig gestärkt haben. Und das, obwohl die Immobilienfinanzierungsbestände dank des florierenden Neugeschäfts in den letzten beiden Jahren stark gewachsen sind. Ende 2018 betrug die Eigenkapitalquote 13,5 Prozent. Das ist die Basis für weiteres solides Wachstum in der Zukunft. Diesen Weg werden wir auch in Zukunft im Einvernehmen mit unseren Eigentümern weitergehen.

Auch mit dem Neugeschäft in Höhe von 4,9 Mrd. Euro haben wir unser Planniveau erreicht. Die Berlin Hyp ist ihrer konservativen Risikostrategie treu geblieben und wir haben dabei unverändert den Fokus auf die Finanzierung erstklassiger Immobilien gelegt. Auch unser Verbundgeschäft mit den Sparkassen haben wir mit 2,9 Mrd. Euro konsequent weiter gesteigert. Außerdem konnten wir unsere herausragende Positionierung am Green Bond Markt erfolgreich behaupten. Wir haben unseren sechsten Green Bond innerhalb von dreieinhalb Jahren platziert und bleiben im Segment der Geschäftsbanken damit der aktivste Emittent von grünen Anleihen in Europa.

Und wenn Sie die Cost-Income-Ratio betrachten, die um 6 Prozent auf 45,2 Prozent gesunken ist, dann kann man sagen, wir haben auch unsere Kosten voll im Griff. Das macht mich sehr zufrieden, gerade weil wir ja auch erheblich in unsere Digitalisierungs- und Innovationsmaßnahmen investiert haben. Insgesamt können wir mit diesen Zahlen optimistisch in die Zukunft schauen!



## **Ein gutes Stichwort: Digitale Transformation. Die Berlin Hyp sieht sich als „Innovationstreiber“ in der Branche. Da ist von Beteiligungen, Modernisierung der IT-Landschaft und von zukunftsweisender Unternehmenskultur die Rede. Was hat die Berlin Hyp im vergangenen Jahr erreicht? Was waren Ihre Schwerpunktthemen?**

Sehr viel. Unsere bereits bestehende Kooperation mit der Online-Plattform Brickvest haben wir 2018 intensiviert. Es freut uns auch, dass hier 2018 ein weiterer attraktiver Investor mit eingestiegen ist. Das zeigt uns, dass wir als „First Mover“ den richtigen Schritt gegangen sind. Und mit 21st Real Estate haben wir einen sehr starken Partner gewonnen, mit dem wir gemeinsam Big Data und Künstliche Intelligenz für die Weiterentwicklung der Wertermittlung effektiv nutzen wollen. Wir sehen deutlich die positive Resonanz im Markt und dass wir auf dem richtigen Weg sind. Auch unser eigenes Start-Up, der OnSite Immo-Agent, ist erfolgreich gestartet. Hier haben wir die Idee eines crowdbasierten Besichtigungsservices zur Marktreife entwickelt und

im September ein eigenständiges Tochterunternehmen gegründet. Zudem arbeiten wir als erste Deutsche Bank mit Carbon Delta zusammen, die im Sinne „Value at Risk“ die Auswirkungen von Klimarisiken auf Immobilien untersucht. Wir tun das, weil wir uns unserem nachhaltigen Ansatz verpflichtet sehen. Aber auch Regulatoren und auch die Politik achten zunehmend auf diese Aspekte. Außerdem arbeiten wir mit Hochdruck an unserer Kreditprozessstraße, die wir „quasi auf der grünen Wiese“ komplett neu konzipiert haben – mit neuen Arbeitsweisen und viel mehr Schnelligkeit für den Kunden.

Die Berlin Hyp versteht sich als verantwortungsvolle Bank, die sichere und stabile Finanzprodukte bietet und gleichzeitig nachhaltig agiert und neue Märkte auslotet. Ja, der Begriff „Innovations-Treiber“ trifft es gut.

**Diese Projekte zielen alle in sehr unterschiedliche Richtungen. Welche Strategie steckt dahinter?**

Strategie bedeutet für uns, das eigene Geschäftsmodell jederzeit kritisch zu reflektieren und zu überlegen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist, ob das Alte Bestand hat oder ob man Möglichkeiten zur Verbesserung sieht. Das kann natürlich auch Veränderung bedeuten. Mit all diesen Maßnahmen setzen wir an unterschiedlichen Phasen innerhalb der Wertschöpfungskette der Bank an: ob Equity, Debt, Risiko- und Immobilienbewertung. Wir wollen ja auch morgen noch ein zuverlässiger Partner für unsere Kunden und ein solider Arbeitgeber sein, deshalb machen wir uns diese Gedanken.

**Bei allen Innovationen soll die Berlin Hyp aber auch ein solider und zuverlässiger Partner bleiben. Ist das nicht ein Spagat in der Unternehmenskultur? Wie schaffen Sie die Voraussetzungen dafür?**

In der Berlin Hyp ist in den letzten Jahren viel passiert. Im Rahmen unseres Zukunftsprozesses „berlinhyp21“ ist ein neuer Teamgeist entstanden. Der Wille zur Veränderung ist überall spürbar. Mitarbeiter übernehmen mehr und neue Verantwortung – hierarchieübergreifend

und interdisziplinär. Dabei sehe ich sehr viel Engagement und Leidenschaft, die zum Erfolg führen. Ich sehe viel Neues entstehen. Das macht mich persönlich sehr stolz.

In diesem Prozess ist es uns besonders wichtig, alle Mitarbeiter, ob jung ob alt, in ihren Stärken zu fördern und bestmöglich einzusetzen. Erfolgreich sind wir doch nur dann, wenn es uns gelingt, die Kompetenz und die Erfahrung der „alten Hasen“ mit der Innovationskraft der „Jungen“ auch mittels neuer Techniken in Produkte und Taten umzusetzen. Entsprechend bieten wir fachliche Weiterbildungsmaßnahmen an und begleiten unsere Mitarbeiter auch langfristig in persönlichen Entwicklungsformaten.

**Was bedeutet das denn konkret? Vor welchen Herausforderungen stehen Sie hier?**

Wir möchten, dass sich die Führungskultur der Bank durch Wertschätzung, Zielorientierung, langfristige Sicherheit und weitreichende Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume für alle Mitarbeiter auszeichnet. Der Erfolg eines Unternehmens wird sich zukünftig mehr denn je an der Kompetenz, Agilität und Innovationskraft seiner Mitarbeiter messen lassen. Unser Ziel ist es, in persönlicher und fachlicher Hinsicht, die besten Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft an unsere Bank zu binden. Wir entwickeln unsere Personalinstrumente ständig weiter wie das 270-Grad-Feedback, das wir 2018 mit hoher Beteiligung eingeführt haben, ein neues Kompetenzmodell nebst Entwicklungsmaßnahmen, bieten neben der Führungskarriere jetzt auch die Expertenkarriere an und konzipieren beispielsweise auch unser Assessmentcenter neu.

Und Herausforderungen, ja, auch diese sind vielfältig: Digitalisierung und Automatisierung verändern die Arbeitsbedingungen ganz konkret. Kreative Arbeitsräume und eine mobile technische Ausstattung sollen dazu beitragen, die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag zu entlasten und ihnen eine höhere Flexibilität ermöglichen. Dabei begleiten wir unsere Mitarbeiter in die digitale Welt. Wir wollen verständliche Vorbehalte und Berührungsängste abbauen. In hausinternen Workshops können sie sich zum Beispiel mit Skype4Business vertraut machen oder der erweiterten Nutzung des Mobile.

# „Ich bin überzeugt, dass wir mit unserer engagierten Mannschaft auch 2019 unsere Kunden für uns gewinnen und die Berlin Hyp erfolgreich in die Zukunft führen können.“

Digitalisierung, Automatisierung und der demografische Wandel erfordern eine strategische Ressourcenplanung. Daher haben wir unseren mittelfristigen Personalbedarf ermittelt und werden Megatrends, die Entwicklungen in neuen und etablierten Geschäftsfeldern sowie die Anforderungen aus der Regulatorik berücksichtigen. Der demografische Wandel führt mittel- bis langfristig dazu, dass eine erhöhte Anzahl von Mitarbeitern mit Erreichen des Renteneintritts die Bank verlassen werden. Hier müssen wir sicherstellen, dass das Know-how der „alten Hasen“ an die verbleibenden und die neuen „Jungen“ weitergegeben wird.

Ich freue mich übrigens sehr, dass wir inzwischen sehr viele junge Nachwuchskräfte haben, die uns als solider und gleichzeitig innovativer Arbeitgeber wahrnehmen und schätzen. Natürlich suchen wir auch weiter Talente, die unseren eingeschlagenen Weg in die Zukunft mit uns gemeinsam gestalten wollen. Ich bin überzeugt, wir sind auf dem richtigen Weg!

## **Abschließend, Herr Klaus, wie ist Ihr Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr 2019?**

Die Rahmenbedingungen bleiben anspruchsvoll. Die Dynamik des weltwirtschaftlichen Wachstums schwächt sich ab und die Geldpolitik der EZB bleibt expansiv – wenn auch in einem geringeren Ausmaß. Auch politische Themen, wie beispielsweise der Brexit, werden unverändert eine Rolle spielen. Die anhaltende Niedrigzinsphase, vermehrte regulatorische Anforderungen, das volatile Umfeld der Kapital- und Finanzmärkte verbunden mit der Notwendigkeit, die Eigenmittel weiterhin zu stärken, das sind unverändert große Herausforderungen.



Durch den starken Wettbewerb in der gewerblichen Immobilienfinanzierung werden wir unser Neugeschäft auch zukünftig mit Augenmaß betreiben, denn für uns gilt weiterhin die Devise „Qualität vor Quantität“. Wir haben eine solide Refinanzierungsstrategie und aus unserer Positionierung im Kerngeschäft, dem Verbundgeschäft und den Chancen, die wir durch die Digitalisierung sehen, ergeben sich für die Berlin Hyp zusätzliche Potenziale. Das ist eine gute Basis, um unser Geschäft erfolgreich fortzuführen und weiterzuentwickeln.

Wir planen auch 2019, unser Kapital weiter zu stärken sowie Investitionen in die Zukunft. Daher erwarte ich bei gleichbleibender Ertragsstärke ein Ergebnis, dass die von den Eigentümern erwartete Ausschüttung sowie eine weitere, nennenswerte Stärkung der Kapitaldecke sicherstellt. Die Eigenkapitalrentabilität soll dabei unverändert bei über 10 Prozent liegen. Wir haben uns viel vorgenommen, doch ich bin überzeugt, dass wir mit unserer engagierten Mannschaft auch in diesem Jahr unsere Kunden für uns gewinnen und die Berlin Hyp erfolgreich in die Zukunft führen können.