

r **F** ä r u e m i e

**»Wenn der
Wind des Wan-
dels weht,
bauen die einen
Schutzmauern,
die anderen
bauen Wind-
mühlen.«**

Freiräume

Stabilität, Routine, Planbarkeit – wer sein Unternehmen sicher führt, setzt auf diese Werte. So war zumindest die einhellige Meinung der Wirtschaft in Zeiten, in denen die Dinge noch klar vorhersehbar waren. Ein Zustand, der mit der fortschreitenden Digitalisierung längst an Gültigkeit verloren hat. Die Arbeitswelt von heute ist geprägt von ständiger Veränderung. Einem Wandel, der niemals enden wird.

Denn so, wie die Welt sich unerlässlich dreht, bewegen sich auch die Märkte, Medien und insbesondere die Erwartungen der Kunden. Wer das unternehmerische Morgen erleben möchte, muss sich von in sich abgeschlossenen Prozesszyklen verabschieden und jederzeit offen für Neues sein.

Wie es gelingen kann, sowohl inhaltlich als auch physisch Freiräume für ein agiles und damit zukunftsfähiges Arbeiten zu schaffen, wird in den folgenden Kapiteln vielseitig erläutert.

Inhalts- verzeichnis

Imageteil

6	Die Hanseatic Bank im Überblick
8	Im Gespräch mit der Geschäftsführung
12	Kopfsache – wie uns Denk- und Verhaltensmuster beeinflussen
22	Von Natur aus agil – Interview mit Verhaltensbiologin und Führungskräfte- trainerin Dr. Barbara Niedner
28	Eine Bank erfindet sich neu – die Transformation zu einer agilen Organisation
36	Kennzahlen 2018
38	Highlights 2018
42	Willst du mit mir gehen? – Kooperationen mit Start-ups
48	Zurück in die Zukunft – das Büro im Wandel

Lagebericht

58	Geschäftsmodell
58	Wirtschaftsbericht
59	Relevanter Markt und Wettbewerb
59	Geschäftsverlauf
61	Projekte
61	Mitarbeiter
61	Ertragslage
63	Finanz- und Vermögenslage
65	Risikobericht
70	Prognosebericht
71	Chancenbericht

Jahresabschluss

72	Bilanz
74	Gewinn- und Verlustrechnung
75	Anhang
84	Nachtragsbericht
85	Bestätigungsvermerk

Die Hanseatic Bank im Überblick

Unser Produktangebot

Geschäftsbereiche	Produkt
Kreditgeschäft Konsumentenkredite Kreditkarten Kreditversicherungen	JetztKredit, DirektKredit, EigentümerDarlehen GoldCard, GenialCard und weitere Kartenkooperationen SicherKredit, SicherKreditkarte, SicherPortemonnaie, SicherTasche
Einlagen	TagesGeld, SparBrief, SparBrief Dynamik
Factoring	Forderungsmanagement

Unser Unternehmen

Gesellschafter	Société Générale (75 %), Otto Group (25 %)
Gegründet	1969 (als Tochter des Otto Konzerns)
Geschäftsführer	<p>Michel Billon (verantwortlich für die Bereiche Vertrieb, Marketing und IT)</p> <p>Detlef Zell (verantwortlich für die Bereiche Personal, Finanzen, Risikomanagement und Compliance)</p>
Status	Vollbank
Eigenkapital	331 Mio. Euro (31.12.2018)
Mitarbeiter	494 (31.12.2018, inkl. Hanseatic Service Center GmbH)
Standorte	Hamburg (Hauptsitz), Berlin, Erfurt, Köln, Leipzig, Nürnberg, Rostock, Schwerin, Stuttgart, Würzburg

Unsere Partner

ACE Auto Club Europa e.V., BAUR, bonprix, Check24, financeAds, hagebau, Hypoport/Dr. Klein, Interhyp, Karstadt, OptioPay, OTTO, PlanetHome, Raisin (WeltSparen), Savedo, Schwab, SeeSmart, WebID u.a.

Im Gespräch mit der Geschäfts- führung



Michel Billon
Geschäftsführer
Marktbereich/IT,
Hanseatic Bank (li.)

Detlef Zell
Geschäftsführer
Marktfolge/Risiko-
überwachung,
Hanseatic Bank

Wer mit wem, an welchem Ort und vor allem wie?

Im Zeitalter der „neuen Arbeit“ ist von Arbeitnehmern ebenso wie von Arbeitgebern die Bereitschaft gefordert, sich jederzeit an ständig ändernde Umstände, Umfeldler und Methoden anzupassen.

Ein Höchstmaß an Wandlungsfähigkeit und die Bereitschaft jedes Einzelnen, neue Wege zu gehen, sind heute entscheidend für das Überleben von Unternehmen. Was die junge Gründerszene vormacht und auszeichnet, ist für die eher konservative Finanzbranche noch immer Neuland. Wie agiles Arbeiten dennoch erfolgreich in traditionell manifestierte Strukturen integriert werden kann und welche zentrale Rolle dabei die Führungskräfte und Mitarbeiter spielen, beantworten Michel Billon und Detlef Zell, Geschäftsführer der Hanseatic Bank, im Interview mit der Redaktion.

Disruptive Lösungen, Crossfunktionalität, Agilität – diese Begriffe wurden maßgeblich von der aufstrebenden Start-up-Szene geprägt. Auch Adjektive wie unkonventionell, erfinderisch und kreativ ordnet man eher den jungen Gründern als den etablierten Unternehmen der Finanzbranche zu. Wie machen Sie aus Ihren Mitarbeitern agile Köpfe?

DZ: Die Frage trifft an sich schon genau den Kern. Bevor wir nämlich unser Unternehmen komplett umkrepeln, müssen wir tatsächlich erst unsere Mitarbeiter motivieren, neue Denkansätze anzunehmen, und sie dazu ermutigen, neue Wege zu gehen. Denn Veränderung beginnt im Kopf.

MB: Es geht uns in erster Linie auch nicht darum, mit aller Macht agil zu werden. Unser Ziel ist es, noch näher am Kunden und seinen Bedürfnissen und Erwartungen zu sein. Um in unserer täglichen Arbeit wirklich unsere Kunden in den Fokus zu stellen, ist ein Blick Richtung Start-ups sehr hilfreich. Viele FinTechs lösen Probleme aus Kundensicht, sie schauen nicht zuerst auf das Produkt oder die Abwicklung, wie es oftmals die gelernte und gewohnte Herangehensweise ist.

DZ: Und diese Art zu denken ist das, was wir unseren Mitarbeitern vermitteln müssen. Dafür ist es vor allem wichtig, miteinander zu reden, zu erklären und das Team aktiv in diesen Veränderungsprozess mit einzubinden. Nicht alle haben von Anfang an einen Sinn in unserem Kurswechsel gesehen. Da wir immer Gewinne erzielt haben, ist die Frage nachvollziehbar, warum wir unsere Arbeitsweise ändern wollen oder gar müssen.



Und warum ist es so wichtig, neue Arbeitsweisen einzuführen?

MB: Weil sich derzeit alles in einem Wandel befindet und wir uns anpassen müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Ständig werden neue Technologien entwickelt, die wiederum Einfluss auf die Medien und Märkte haben und diese eklatant verändern. Und über allem steht der Kunde mit entsprechenden Erwartungen. Vieles ist nicht mehr so vorhersehbar, man muss sich also immer wieder neu anpassen – und das möglichst schnell, um nicht überholt zu werden.

Wie ist es Ihnen gelungen, Ihre Mitarbeiter für den Kulturwandel bei der Hanseatic Bank zu begeistern?

MB: Wir haben durch viele Maßnahmen wie interne Veranstaltungen, Fortbildungen und Workshops unser Team von Beginn an miteinbezogen. Eine zentrale Rolle spielt hierbei vor allem unser Solution Lab. Mit dieser innovativen Projektarbeit auf Zeit haben wir eine Spielwiese erschaffen, auf der sich unsere Mitarbeiter kreativ austoben und probieren können. Vier Wochen lang sind die Teilnehmer von ihren eigentlichen Aufgaben bei uns freigestellt und entwickeln Ideen und Prototypen. Einige davon sind bereits in Produktion gegangen. Fast noch wichtiger dabei ist jedoch, dass wir durch das Solution Lab die innere Haltung unserer Mitarbeiter für ein agiles Arbeiten verändert haben.

DZ: Alle, die an diesem Projekt bislang teilgenommen haben, kehren mit viel neuem Wissen und alternativen Arbeitsmethoden zurück und tragen dies in die einzelnen Abteilungen im Unternehmen. So stecken sie ihre Kollegen mit ihrer Begeisterung für die neuen Arbeitsweisen an. Diese positive Folgewirkung war unter anderem auch ausschlaggebend für die Gründung unseres Acceleration Hubs. Ein Bereich, bestehend aus mehreren sogenannten Solution Lines, die wiederum in mehreren crossfunktionalen Teams organisiert sind, ohne den klassischen Abteilungsleiter an der Spitze.

Eine Bank ohne die gewohnte Kontrolle durch Führungskräfte? Wie funktioniert das?

DZ: Gut und immer besser. Unsere Mitarbeiter sind darauf bedacht, für den Kunden zu arbeiten und dementsprechend immer den besten Lösungsweg zu finden. Dass dabei auch mal Fehler passieren, ist selbstverständlich. Und genau dieses Selbstverständnis müssen wir alle verinnerlichen. Wenn wir eine gesunde Fehlerkultur in unsere tägliche Arbeit integrieren, wird jeder Verantwortung für sein Tun übernehmen.

MB: Genauso wichtig ist es, den Teams ein klares Ziel mit an die Hand zu geben. Wir definieren also einen Rahmen, in dem sie sich dann frei bewegen können. Auch das trägt zu einem hohen Verantwortungsbewusstsein bei.

Ist agiles Arbeiten in allen Abteilungen der Hanseatic Bank realisierbar?

DZ: Jede Abteilung muss natürlich für sich entscheiden, welche agilen Methoden und Arbeitsweisen für sie Sinn machen. Wir sind uns aber sicher, dass es in jedem Unternehmensbereich Optimierungspotenzial gibt. Wichtig ist uns vor allem, dass alle unsere Mitarbeiter – unabhängig von ihrem Fachbereich – im Kopf agil sind. Dass sie also immer im Sinne des Kunden denken, egal ob intern oder extern, und ihr Handeln an die sich ständig verändernden Anforderungen und Bedingungen anpassen.

MB: Um dieses Andersdenken weiter zu festigen, setzen wir auf eine Vielfalt an Maßnahmen. Wir haben zwei agile Coaches eingestellt und bilden selbst welche aus. Darüber hinaus sind wir verstärkt auf verschiedenen externen Veranstaltungen vertreten und pflegen unsere Kooperationen von und mit den Kollegen aus der FinTech-Szene. Der Geist der Silicon-Valley-Philosophie wird auch bei uns immer spürbarer.

Sie schreiten also perfekt gerüstet durchs laufende Geschäftsjahr: das Jubiläumsjahr. Bei aller Zukunftsfreude sei in diesem Fall ein kurzer Rückblick gestattet. Was hat die Hanseatic Bank über die fünf Jahrzehnte ihres Bestehens am meisten geprägt?

MB: Dass wir von Anfang an unsere Kunden in den Mittelpunkt gestellt haben. Bereits in unserem Gründungsjahr 1969 haben wir als „sympathische Hausbank des Otto Versandhandels“ den sogenannten „Vertrauenskredit“ in Höhe von 1.500 Deutschen Mark mit dem Slogan beworben: „Die leichte Art, sich Wünsche zu erfüllen“. Diesem Motto sind wir bis heute treu geblieben.

DZ: Und darum wird es auch in Zukunft immer gehen. Ein beeindruckender Teamgeist, starke Kooperationen und loyale Kunden machen uns stolz und bringen uns täglich dazu, unser Bestes zu geben. Die Offenheit gegenüber Neuem gepaart mit dem Mut zur Veränderung wünschen wir uns auch für das kommende Geschäftsjahr von unseren Partnern, Kunden und Mitarbeitern, um auch in Zukunft so erfolgreich zu sein wie bisher. ○

Ihr

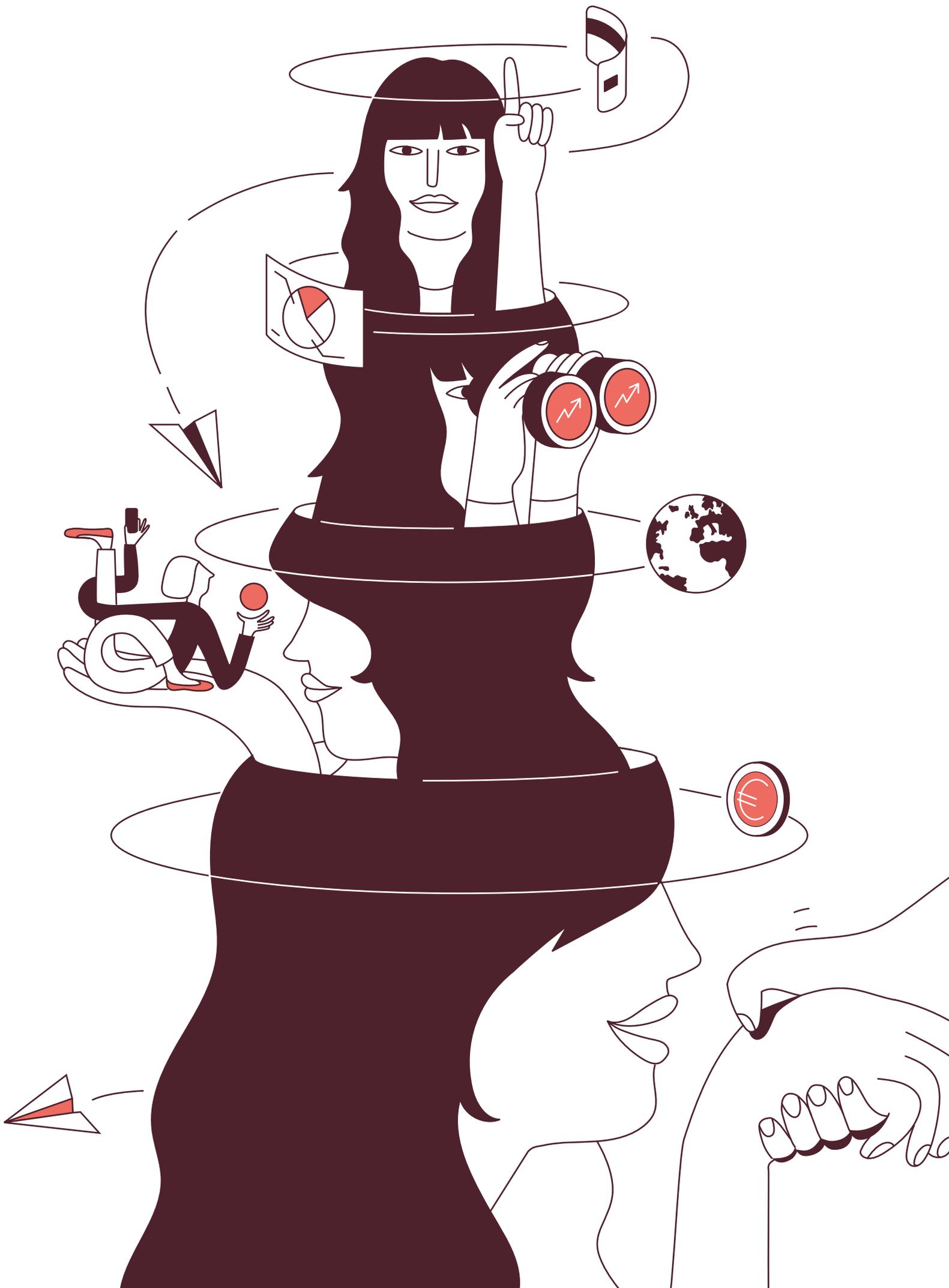


Detlef Zell



Michel Billon

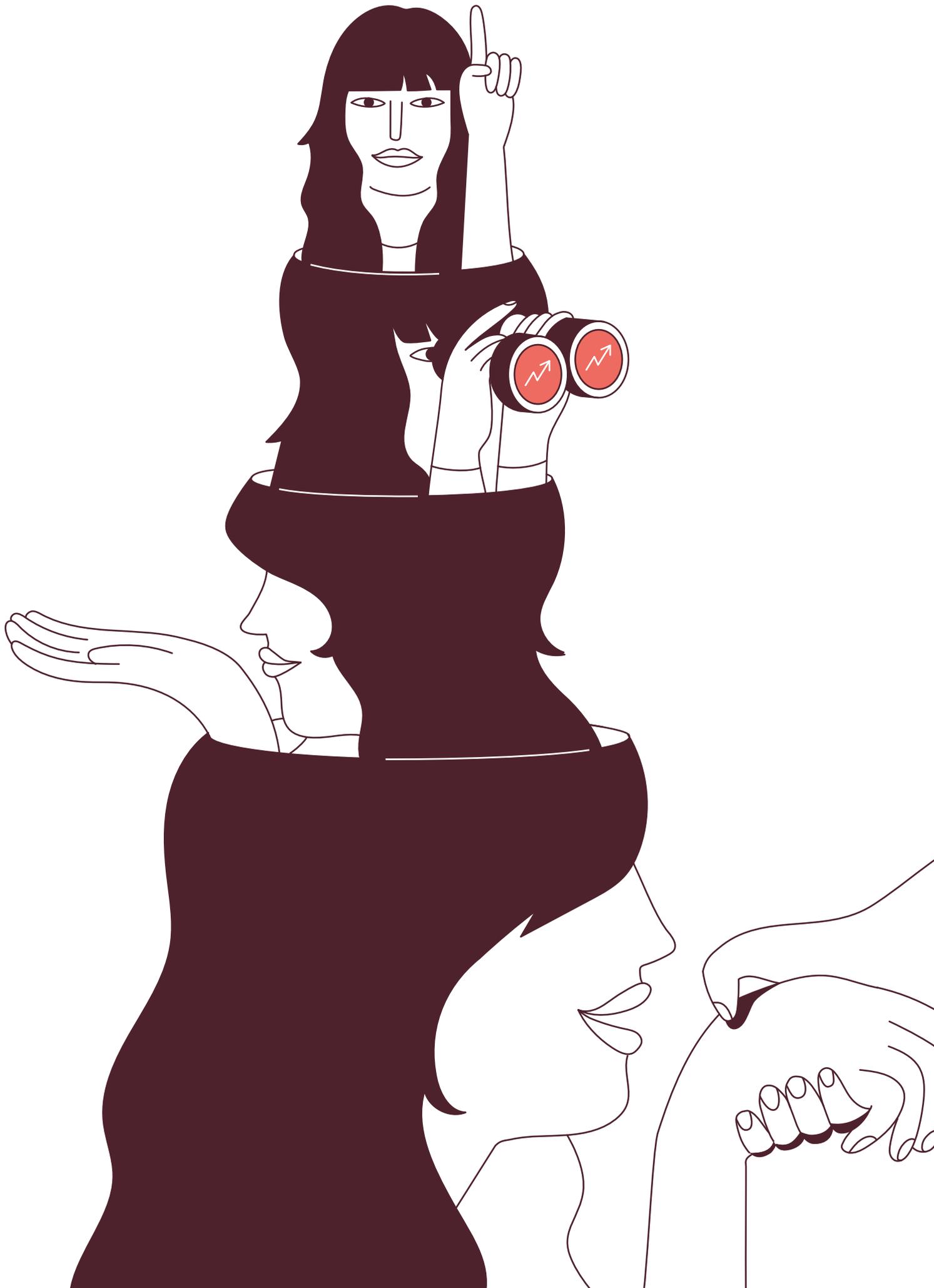
Kopfsache





Kopfsache







„So etwas sagt man nicht. Und fragt man auch nicht. So etwas sollte man noch nicht einmal denken.“ Von Kindesbeinen an haben wir gelernt, uns an Regeln und Normen zu halten. Meist ohne diese jemals in Frage zu stellen. Kurz: Wir befolgen einen Kodex – nicht selten ohne Sinn und Verstand. Antrainierte Denk- und Verhaltensmuster, die uns in der heutigen Zeit vor große Herausforderungen stellen. Eine höhere Produktkomplexität, innovative Technologien und vor allem eine neue Generation auf dem Arbeitsmarkt fordern mehr Flexibilität, Offenheit und Bereitschaft, sich ständig an neue Bedingungen anzupassen.

why

Neben anderen charakteristischen Merkmalen hinterfragt die Generation Y den Sinn ihrer Tätigkeit.

Das Streben nach gesellschaftlicher und beruflicher Anerkennung hat die Menschen seit jeher dazu gebracht, sich selbst- und fremdauferlegten Regeln zu unterwerfen und diese auch an die darauffolgende Generation weiterzugeben. Je nach aktuellem Weltbild der einzelnen Epochen waren beispielsweise die empfohlenen Erziehungsstile mal mehr und mal weniger strikt, gänzlich ohne Dogmen ging es aber nie. Selbst die antiautoritäre Erziehung aus den 1960er-Jahren beinhaltete gewisse Regeln, an die es sich zu halten galt. Sicher nicht ohne Grund. Immer das zu sagen oder zu tun, was man gerade denkt oder möchte, ist bestimmt nicht zu jedem Zeitpunkt angebracht. Allerdings vielleicht viel öfter, als wir es annehmen.

Anstatt also blind der Ansage von Mutter, Lehrer oder Chefin Folge zu leisten, sollte sich jeder wieder sehr viel öfter, wenn nicht sogar ständig, zunächst die Frage nach dem Warum stellen. Die sogenannte Generation Y – ausgesprochen wie die englische Übersetzung von „warum“, nämlich „WHY“ – könnte hier als Vorbild dienen. Denn die in den Jahrgängen ab circa 1980 bis etwa 1998 Geborenen haben genau das getan, als sie anfangen zu arbeiten.

Auch die nachfolgende Generation Z, die zurzeit jüngsten Bewerber auf dem Arbeitsmarkt, legt hierauf gesonderten Wert. Eine Anforderung, die vorrangig dem Zeitalter der Digitalisierung geschuldet ist, mit der sie groß geworden ist. Denn während es die sogenannte YouTube-Generation von Kindesbeinen an gewohnt ist, eine Flut von digitalen Informationen zu nutzen, und praktisch rund um die Uhr online vernetzt ist, war die digitale Welt für alle vorherigen Generationen zunächst Neuland. Einzig die Generation Y kam bereits in der Schulzeit mit Internet und E-Mail-Kommunikation unmittelbar in Berührung. Jedoch steckten die neuen Technologien und die damit einhergehenden Möglichkeiten noch in ihren Anfängen. So wuchs die auch unter dem Begriff „Millennials“ bekannte Generation Y ohne Smartphone und Tablet auf.

Ganz andere Anforderungen an ihre Arbeit stellten die Generation X, die als gleichwohl ehrgeizig, ambitioniert und individualistisch charakterisiert wird, sowie die Babyboomer, die geburtenstarken Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg. Beide Generationen gelten auf dem Arbeitsmarkt als gut ausgebildet und leistungsorientiert. Ihnen ist die materielle Absicherung ihres Lebens wichtig. Zwar betrachten die bis Ende der 1970er Jahre Geborenen die Arbeit eher als Mittel zum Zweck, während sie für die heute kurz vor der Rente Stehenden größtenteils der Lebensmittelpunkt war. Dennoch entsteht laut Studien auch unter den Babyboomern, die den Begriff „Workaholic“ geprägt haben, der Wunsch nach Entschleunigung. Ein Anspruch, der sich mit der Generation Y deckt und von der Generation Z geradezu eingefordert wird.

Die aktuellen Berufseinsteiger legen insbesondere Wert darauf, dass sich ihr Beruf ideal mit ihrem Privatleben vereinbaren lässt. Sie verlangen klar definierte Strukturen im Arbeitsumfeld, wünschen sich gleichzeitig jedoch auch, ihre Arbeit flexibel und selbstständig ausführen zu können. Kreativität und die Möglichkeit zur Mitgestaltung sind ihnen ebenso wichtig wie die projektbasierte Zusammenarbeit im Team. Ihr Job muss zu ihrer Persönlichkeit passen. Damit spiegeln die Anforderungen oder gar Herausforderungen der jüngsten Generation am Arbeitsmarkt den aktuellen Wandel in der Unternehmenskultur perfekt wider.

Agilität gilt als die Organisationsform der Zukunft.

Das Konzept dieser steten Anpassungsfähigkeit an die sich wandelnden Bedürfnisse der neuen Arbeitnehmergeneration und die steigende Produktkomplexität basiert auf mehreren Säulen. Zum einen braucht es unterstützende Technologien sowie ein neu formuliertes Hierarchieverständnis. Zum anderen sind vor allem Menschen gefragt, die agil im Kopf sind. Und das sowohl auf Mitarbeiter-, aber und vor allem auch auf Führungsebene. Denn der Wille und die Kompetenz, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen, auf verschiedensten Wegen Lösungen zu entwickeln und in unterschiedlichsten Teams zusammenzuarbeiten, ist zunächst

reine Kopfsache. Ein Fakt, der vielerorts in der Unternehmenskultur noch nicht verankert ist.

Während auf Organisationsebene das Thema der Veränderungsbereitschaft in Form von bekannten Methoden wie Scrum, Kanban und Design Thinking mehrheitlich ein- und umgesetzt wird, hinkt die Entwicklung des sogenannten agilen Mindsets bei den Menschen hinterher. Zwar wird in vielen Unternehmen bereits gemäß den neuen Strukturen in interdisziplinären Teams selbstorganisiert gearbeitet. Auch die Mitarbeiter werden mit Schulungen auf die neue Arbeitsweise eingestimmt. Jedoch reicht das allein nicht aus, um die seit jeher gelernten Verhaltens- und Denkmuster aufzubrechen.

Fakt ist, dass wir Vieles gut gelernt haben und können – generationsübergreifend. Was wir hingegen verlernt haben, ist es, agil zu sein.

Gut gemeinte Regeln und Leitsätze aus unserer Kindheit, gewisse Dinge weder zu tun noch zu sagen, begegnen uns auch im Berufsalltag immer wieder. Beste Belege hierfür sind die bis heute oftmals geltenden Parolen wie beispielsweise:



- ▼ Um agile Arbeitsweisen optimal ausschöpfen zu können, sollte auch das Arbeitsumfeld entsprechend gestaltet werden.

Funktioniere in einem bestehenden und bewährten System mit überwiegend festen Personalstrukturen.

Plane von A bis Z, um mögliche Risiken weitestgehend auszuschließen.

Sei unfehlbar, um keinerlei Angriffsfläche zu bieten.

Bleibe sachlich, um dir nicht in die Karten schauen zu lassen.

Sei multitaskingfähig und damit höchst effizient, um jederzeit für alle erreichbar zu sein.

Viele dieser teils ungeschriebenen, jedoch über Jahrzehnte hinweg gültigen Gesetze verlieren bei den Unternehmen mit einem wachsenden Verständnis für mehr Agilität zunehmend an Bedeutung. Zumindest auf Organisationsebene gehören sie der Vergangenheit an. Allerdings haben sich diese Prägungen von Kindesbeinen an wie Trampelpfade tief in unseren Geist gegraben. Da das menschliche Hirn auf Effizienz gepolt ist, folgt es bevorzugt ebendiesen. Erschwerend kommt hinzu, dass dieser Prozess meistens völlig im Unterbewusstsein stattfindet.

Wir üben also Tätigkeiten aus oder gehen Lösungen an, indem wir auf Autopilot stellen. Um tatsächlich agil zu denken und entsprechend zu handeln, ist es unerlässlich, die gewohnten Trampelpfade zu verlassen und unsere Denk- und Verhaltensmuster wieder mehr selbst zu steuern. Vielen neurowissenschaftlichen Studien zufolge ist dies zwar harte Arbeit, aber möglich. Die Schlüssel zum Erfolg liegen in der Aktivierung unseres Bewusstseins und in der sogenannten Neuroplastizität. Zusammengefasst heißt das: Wer bewusst über sein Tun nachdenkt, durchbricht den automatischen Reiz-Reaktions-Mechanismus. Bevor man unbewusst auf alte Verhaltensmuster zurückgreift, hält man inne und entwickelt so andere und innovative Lösungsansätze. Um die neue Herangehensweise im Gehirn fest zu verankern und damit die alten Trampelpfade links liegen zu lassen, ist es wie beim Sport:

**Je häufiger
man seinen
Geist be-
wusst trai-
niert, desto
schneller**

**stellt sich ein
dauerhafter
Erfolg ein.**

Überträgt man dies auf das unternehmerische Denken, erfordert die Entwicklung eines sogenannten agilen Mindsets anfangs noch sehr viel Disziplin. Doch bereits nach den ersten Erfolgen wird die neue Art, mit Herausforderungen umzugehen, zu einem Bedürfnis werden. Ein Effekt, der das tägliche Üben erheblich erleichtern wird. Um also ein agiles Arbeitsumfeld zu schaffen, kommt es nicht nur auf konzeptionelle und strukturelle Veränderungen in der Organisation an, sondern vor allem darauf, den einzelnen Menschen abzuholen und mitzunehmen. Nur agile Menschen bilden agile Unternehmen, nicht umgekehrt. Eine Erkenntnis, die insbesondere für Führungskräfte von hoher Bedeutung ist, da sie sich auf ihre Rolle immens auswirkt.

Wer heute ein Unternehmen erfolgreich führen möchte, muss vorrangig mental fit und sozial kompetent sein. Die wichtigsten Aufgaben für Vorgesetzte liegen aktuell darin, Unternehmenswerte zu hüten und einen Kulturwandel herbeizuführen. Reine Kontrollaufgaben werden zukünftig ohnehin von der künstlichen Intelligenz übernommen.

Die Generationen nach Jahrgängen im Überblick

Generation Z
ab ca. 1996
bis etwa 2010

**Generation Y /
Millennials**
ab ca. 1980
bis etwa 1995

Generation Y, auch Millennials genannt, ist die Bezeichnung für die Generation, die zur Jahrtausendwende ins Arbeitsleben eingetreten ist. Sie folgte auf die Generation X und wurde von der Generation Z abgelöst.

Generation X
ab ca. 1965
bis etwa 1979

Babyboomer
ab ca. 1946
bis etwa 1964

Die Rolle der Führungskräfte ist also weniger die des Managers als die eines Coaches.

Laut Gallup Engagement Index 2018 steht das Maß an Agilität im Unternehmen auch im Zusammenhang mit dem Grad der Mitarbeiterbindung. Demnach haben 43 Prozent der Studienteilnehmer, die ihren Arbeitgeber bereits als agil empfinden, eine starke Bindung zu ihm. Und zwar unabhängig von ihrem Alter. Das spricht ebenfalls dafür, dass der Umgang mit der hohen Veränderungsgeschwindigkeit in Unternehmen nicht zwingend eine Generations-, sondern eher eine Typfrage ist. Aufgeschlossene und veränderungsbereite Menschen gibt es ebenso wie Skeptiker und Zauderer in jedem Alter.

Somit ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte in der Lage sind, den eher kritischen Mitarbeitern gegenüber offen und wertschätzend zu reagieren, um mögliche Ängste abzubauen. Die Einführung einer gelebten Feedback- und Fehlerkultur spielt dabei eine wesentliche Rolle. Wer Neues wagt und somit auch Fehler riskiert, trägt einen großen Teil zur raschen Entwicklung von innovativen Lösungsansätzen bei. Um sich selbst weiterzuentwickeln und im Team aus Fehlern zu lernen, dürfen diese nicht vertuscht, sondern müssen konstruktiv besprochen und behoben werden. Führungskräfte sind also gut beraten, wenn sie einen regelmäßigen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern aufbauen und fördern. Ebenso bedeutsam ist der Abschied vom Siezen.

Wo man mit dem Chef per Du ist, wird effizienter gearbeitet.

Die Ergebnisse einer aktuellen Studie der Online-Jobbörse Stepstone und der Managementberatung Kienbaum belegen eindeutig, dass auch die Abschaffung der Siez-Kultur in der deutschen Wirtschaft zu mehr Agilität führt. Laut Sebastian Dettmers, Geschäftsführer von Stepstone, kann das Duzen untereinander Hierarchien als Hindernis überwinden. Heute sei es wichtig, dass Entscheidungen schnell und nicht mehr nur von Führungspersonen getroffen werden können. Eine informelle Ansprache untereinander fördere diesen Prozess. Auch der Automobilkonzern Volkswagen hat dies erkannt und jüngst Englisch zu seiner Unternehmenssprache gemacht. Damit wurde indirekt die formale Ansprache in der „Sie“-Form abgeschafft. Dennoch duzen sich knapp zwei Drittel (63 Prozent) der insgesamt 17.000 befragten Fachkräfte bislang nur mit einigen Kollegen. Die Führungsebene wird nach wie vor gesiezt.

Wie formell oder informell es in den einzelnen Unternehmen zugeht, hängt der Studie zufolge sowohl von ihrer Größe als auch von ihrer Branche ab. Es sind vor allem die ganz großen und ganz kleinen Unternehmen, in denen die Mitarbeiter untereinander oder auch mit ihren Chefs per Du sind. Während es im Bereich Public Relations und in der IT- und Internet-Branche am lockersten zugeht (jeweils 70 Prozent duzen sich), sprechen sich Banker und Beamte immer noch mehrheitlich mit „Sie“ an. Nichtsdestotrotz sehen die Initiatoren der Studie das langsame Aussterben der Siez-Kultur als besiegelt.

Damit ist der Weg des Wandels hin zu mehr Agilität im Berufsalltag und gesellschaftlichen Zusammenspiel geebnet. Wer darüber hinaus sowohl im Privat- als auch im Arbeitsleben vermeintlich in Stein gemeißelte Verhaltensregeln immer wieder überprüft, verändert und bei Bedarf auch komplett ablegt, macht seinen Kopf frei für neue Denk- und Handlungsweisen. Das alte Sprichwort „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ kann also hiermit getrost in der Kiste mit Erinnerungen an vergangene Zeiten verschwinden. ○

Drei Arten für agiles Arbeiten – kurz erklärt:

Scrum

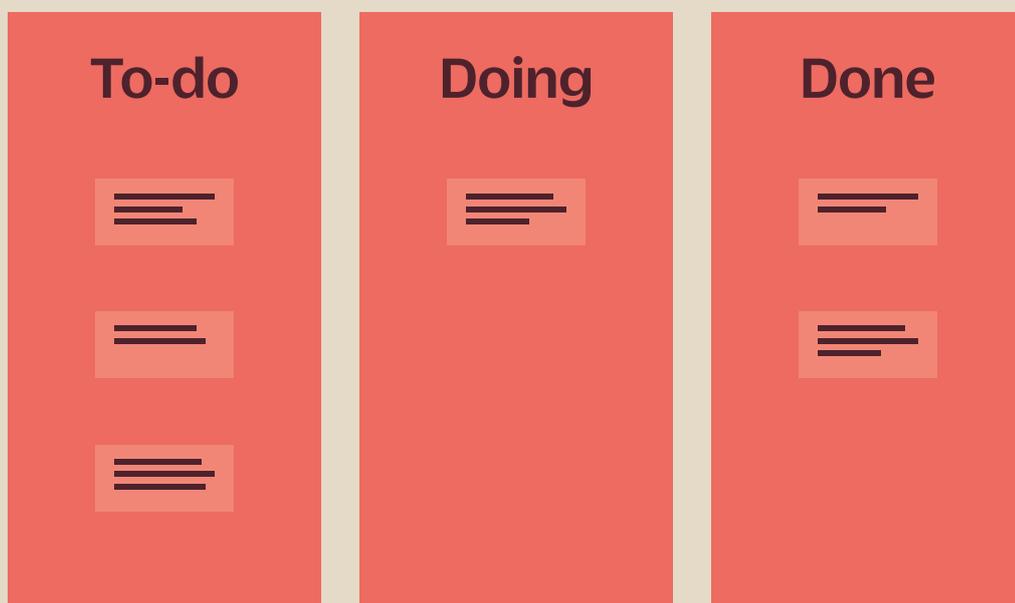
Arbeitsschritte werden in Phasen von zwei bis vier Wochen zerlegt und von einem kleinen Team bearbeitet. Der Scrum Master sorgt dafür, dass Regeln eingehalten werden. Ein Product Owner behält die Wünsche des Auftraggebers im Blick.

Kanban

Projekte werden in kleine Aufgaben unterteilt, auf einem Kanban-Board visualisiert und nacheinander abgearbeitet. So hat jeder einen Überblick über die Themen und den Fortschritt. Mögliche Engpässe werden dadurch frühzeitig erkannt und in der weiteren Planung berücksichtigt.

Design Thinking

Interdisziplinäre Teams entwickeln in einem Kreativprozess Ideen zu komplexen Problemstellungen, die sich nach dem Nutzer richten und dessen Bedürfnisse befriedigen. Die Methode orientiert sich an der Arbeit von Designern, geht aber weit über die klassischen Disziplinen wie Formgebung und Gestaltung hinaus. Ziel ist die Entwicklung von innovativen Produkten und Geschäftsmodellen.



Ein Kanban-Board sorgt mit seinen drei Spalten für eine bessere Projektübersicht.

Von



Frau Dr. Barbara Niedner verknüpft Verhaltensbiologie mit Business-Strategien. Als Führungskräftetrainerin und Keynote Speaker zeigt sie Unternehmen, welche Prinzipien die Natur wirklich agil machen – und was sich daraus bezüglich Führung, Innovation und agile Organisation lernen lässt.

www.verhaltensbiologie.de

Natur

aus

Einfach mal wieder mehr dem Zufall überlassen, verschwenderisch mit Vielfalt umgehen und sich in die freie Wildbahn begeben – die Verhaltensbiologin und Führungskräftetrainerin Dr. Barbara Niedner erläutert im Gespräch, was Unternehmen von Pustebäumen, Primaten und Mischwäldern lernen können, um in bewegten Zeiten zu überleben.

agil

Als Verhaltensbiologin sind Sie begeisterter Fan unserer Natur. In Ihrem Buch „Agil ohne Planung“ zeigen Sie auf, was sich Unternehmen gerade in Zeiten des rasanten digitalen Wandels von der Natur abgucken müssen, um überlebensfähig zu bleiben. Denn Sie sagen, die Natur sei das agilste Unternehmen der Welt. Inwiefern?

Wir Menschen suchen immer nach der besten Lösung, dem Volltreffer. Alles muss perfekt sein und nach Plan laufen. Doch genau das schränkt uns ein. Anders funktioniert es in unserer Natur. Sie ist vielfältig handlungsbereit und nutzt Chancen im Hier und Jetzt. Damit ist sie für viele Optionen anpassungsfähig und gegen disruptive und große Veränderungen im Ökosystem gewappnet – komme, was wolle. Ein gutes Beispiel dafür ist die Pustebblume. Sie etwa agiert nach dem Versuch-Irrtum-Prinzip. Der Wind bläst ganz viele Früchte als Schirmflieger in alle Himmelsrichtungen. Welcher Flieger sich dabei wo fortpflanzt, bleibt offen. Natürlich sind auch Bruchpiloten unterwegs. Dennoch zahlt sich dieses Prinzip seit Millionen von Jahren aus. Indem die Pustebblume verschwenderisch auf Vielfalt setzt, spart sie Kosten für die Planung und schafft gleichzeitig viel Neues.

In Unternehmen aber sichern wir uns ab. Wir wollen Risiken weitestgehend minimieren, indem wir möglichst viel, lange und vermeintlich exakt vorausplanen. Das mag in stabilen Phasen halbwegs funktionieren. In einem Umfeld mit hohem Veränderungsdruck, wie in der heutigen sogenannten VUKA-Welt, müssen wir uns vom Planungsoverkill verabschieden. Nur so können wir wieder mehr Freiraum für Neues und Vielfalt schaffen. Denn die wichtigste Fähigkeit ist, sich anpassen zu können. Kein Mensch weiß, was kommt, niemand weiß genau, wie die Bedingungen sind. Überträgt man dieses Prinzip der Vielfalt auf Unternehmen, liegt das Erfolgsgeheimnis auf der Hand. Heutzutage müssen Unternehmen offen sein für Lösungen, die nicht jeder Norm entsprechen, und für Menschen, die bereit sind, neue und unkonventionelle Wege zu gehen. Je mehr Auswahl an Optionen, desto höher die Chance, eine passende Lösung für die neue Umweltsituation parat zu haben. Nur das schafft Wettbewerbsvorteile für eine Zukunft, die keiner genau kennt.

Ungewiss, zufällig, unvorhersehbar – eine gute Hinführung zu Ihrer wichtigsten These, die Natur plane nichts. Allein der Gedanke daran, dies in die heutige Geschäftswelt zu übertragen, lässt doch sicher Vorstände und Führungskräfte zunächst einmal zusammenzucken. Wie also überzeugen Sie Skeptiker von Ihrer These?

Dafür eignet sich unter anderem die Wettervorhersage sehr gut. Seit rund 100 Jahren werden über diesen Bereich Unmengen an Daten gesammelt, analysiert und ausgewertet. Und trotzdem bleibt es meist ungewiss, ob beim Ausflug ins Grüne die Sonne scheinen oder es doch regnen wird. Wohlwollend geschätzt sind heute Führungskräfte und Projektleiter bis

zu 60 Prozent ihrer Zeit mit Planung beschäftigt. In meinen Augen eine enorme Verschwendung wertvoller Ressourcen. Denn je mehr geplant wird, desto mehr Personen sind involviert, zum Beispiel mit der Beschaffung von Daten.

Besser ist es, sich bewusst zu machen, warum wir so viel planen und uns am liebsten gegen alles absichern möchten. Wir müssen der Angst ins Auge schauen und ehrlich zu uns selbst sein. Denn die meisten Pläne, die wir machen, dienen unserer Absicherung, dass man alles vorab berücksichtigt hat. Planung engt uns und unseren Handlungsspielraum enorm ein und geht oft nicht auf. Das zeigt uns auch ein gutes Beispiel aus der Finanzbranche selbst. So werden an der Börse

Vorhersagen anhand von Annahmen getroffen, die sich jederzeit ändern können. Es sind also Spekulationen. Wäre alles so planbar wie wir es annehmen, gäbe es weder Finanz- und Wirtschaftskrisen noch den unerwarteten Aufschwung oder Kursanstiege.

▼
VUKA beschreibt eine Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz gekennzeichnet ist. In dieser Welt gibt es keine festen Regeln, keine Gewissheiten oder klar zu erkennende Zusammenhänge mehr: Alles ist möglich – sogar das Gegenteil. Und gleich darauf schon wieder etwas ganz anderes.

Die Börse ist ein gutes Stichwort. Denn auch dort geht es um schnelle Entscheidungen, die häufig im nächsten Moment wieder revidiert werden müssen. Gibt es auch hier ein anschauliches Beispiel aus der Natur, wo die rasante Anpassung gut funktioniert hat?

Sehr viele sogar. Grundsätzlich befindet sich die Natur in einem permanenten Anpassungsprozess. Das sich ständig verändernde Umfeld und die damit einhergehenden Bedingungen zwingen sie dazu, um zu überleben. Dabei gilt immer: Brauchbares bleibt, Unbrauchbares verschwindet. Auch ein Prinzip, das für Unternehmen sehr wichtig ist. Viel zu oft wird an Dingen festgehalten, die längst überholt sind. Einseitig aufgestellte Firmen kommen bei großem Veränderungsdruck schneller ins Straucheln. Darüber hinaus leben Unternehmen gefährlich, die in schlechten Phasen im Stress der Anpassung die Vielfalt runterfahren.

Dass man die sich rasant verändernden Bedingungen auch als Chance für sich nutzen kann und sollte, demonstrieren uns die Schimpansen und ihre Artgenossen in den letzten Jahren sehr beeindruckend. Seit etwas über zehn Jahren haben die Menschenaffen 85 Prozent ihres Lebensraums verloren.

Der Hauptgrund hierfür ist die massive Rodung des Regenwalds. Durch Initiativen und Forschungsprojekte für die Erschließung neuer und vor allem geschützter Lebensräume gelingt es, dass die Primaten ihre Population wieder stabilisieren. Sie passen sich ihrer veränderten Lebenssituation sehr gut an, und das innerhalb kürzester Zeit. Sie nutzen ihre natürliche Neugierde, um sich auf die Ist-Situation einzustellen. Darin liegt der Schlüssel zum Überleben.

Sie beschäftigen sich sehr viel mit den Menschenaffen. Bei den Schimpansen und Pavianen zum Beispiel gibt es sogenannte Alphas, die ihre Gruppe lenken und über sie bestimmen. Laut Agilitätsbarometer 2017 nimmt – trotz aller Bemühungen, agil zu handeln – knapp die Hälfte aller Mitarbeiter den Führungsstil im Unternehmen immer noch als hierarchisch, dominant und autoritär wahr. Können wir vielleicht gar nicht so agil handeln, wie wir wollen? Sprich, brauchen wir weiterhin Alphas, die uns anführen?

Ja, wir brauchen definitiv Menschen in Unternehmen, die uns führen, natürliche Autoritäten. Damit meine ich Persönlichkeiten, die sich völlig unabhängig von bestehenden Organigrammen oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit für die jeweils zu lösenden Aufgaben tatsächlich eignen. So wie in der Natur gibt es auch in Unternehmen gute und schlechte Alphas. Nicht unbedingt die Person mit der vermeintlich größten Macht oder Expertise hat automatisch das Zeug dazu, eine Gruppe zusammenzuhalten und gleichzeitig jeden Einzelnen individuell zu motivieren. Im Klartext heißt das, dass ein Alpha seinen Mitspielern erkennbare Nutzwerte liefern muss. Unternehmen sind also gut beraten, sich bei der Wahl einer natürlichen Autorität nicht an den seit jeher statisch festgelegten Personalplan zu halten, sondern die Potenziale Einzelner auszuloten und situativ zu entscheiden. Dabei geht es nicht darum, Anarchie walten zu lassen. Ganz im Gegenteil, es braucht Hierarchien. Jedoch kommt es bei der richtigen Führung darauf an, anstelle von Zahlen, Daten und Fakten das Menschliche im Griff zu haben. Das heißt, mögliche Ängste

abzubauen, zu motivieren und Spielraum für Neues zu schaffen. Wer als Führungskraft rein egoistische Ziele verfolgt, wird mittelfristig verlieren. Und zwar sein wertvollstes Gut, die Belegschaft. Die Natur spiegelt uns dieses Verhalten wider. Auch Primaten, die ihr Alpha als untauglich empfinden, wenden sich ab und schließen sich einer besser geführten Gruppe an. Übertragen auf Unternehmen: Die guten Leute kündigen und wandern ab.

Sie sagen, dass wir für die digitale Transformation Vielfalt und Kreativität brauchen und aktiv fördern müssen. Genau die zwei Faktoren, die eine agile Organisation kennzeichnen. Für viele sind intelligente Algorithmen hierfür eines der Erfolgsgeheimnisse. Sie hingegen sehen in ihnen die Gefahr, uns in eine Monokultur-Routine-Falle zu locken. Was genau meinen Sie damit?

Algorithmen sind natürlich sehr nützlich: Sie sind schnell, bequem und wir müssen uns weniger merken. In Echtzeit erhalten wir neueste Informationen und können mit einem Klick Erkenntnisse sammeln und danach handeln. Dadurch bewegen wir uns aber in einer Art Filterblase. Algorithmen funktionieren wie Trichter, sie merken sich alles. Wir sehen jedoch nur noch das, was mit Interessen und Klicks aus der Vergangenheit übereinstimmt. Vorhandene Denkmuster verstärken sich und verengen unseren Blick. So übersehen wir neue Möglichkeiten und Chancen. Ist alles berechenbar und durch Algorithmen vorherbestimmt, müssen wir weniger selbst erobern, geschweige denn lernen, wie etwas geht. Es wird uns sozusagen alles fertig serviert. Das Fatale: Wir verlernen, uns wandlungsfähig – also agil – an Neues anzupassen.

Wir sollten also immer mal wieder auf eigene Faust ohne smarte Algorithmen handeln und unterwegs sein. Zum Beispiel einfach einmal neue Strategien bei einem Spaziergang in der Natur aushecken oder Projekte außerhalb der klassischen Planungstools angehen. Der Nutzen davon ist enorm, nicht nur weil man aus der Filterblase austritt, sondern auch, weil man selbstständig Neues erobert. Das hält fit und agil.

„Wir sollten also immer mal wieder auf eigene Faust ohne smarte Algorithmen handeln und unterwegs sein.“

Eines Ihrer Erfolgsgeheimnisse für agiles Arbeiten lautet also: Raus in die Natur. Was bringt sie Unternehmen in Bezug auf Monokulturen und die damit einhergehenden Nachteile bei?

Für Unternehmen birgt die Standardisierung von Daten auf Basis intelligenter Algorithmen vor allem im Bereich der Cybersicherheit eine Gefahr. Auf den ersten Blick macht es durchaus Sinn, Systeme zu vereinheitlichen und Daten zu standardisieren. Die Natur zeigt uns jedoch die klaren Nachteile dieser Monokultur auf. Ein Fichtenmonokulturwald mit seinen typischen kahlen Stängeln im dunklen Unterholz wächst schnell in die Höhe und nimmt anderen Bäumen das Licht weg. Dort herrschen schlechte Lebensbedingungen für andere Pflanzen und Tierarten, sie finden dort kaum Unterschlupf. Standardisiert in Reihe angepflanzt, ist der Profit einfacher mit großen Maschinen einzufahren. Wenn da nicht die Sturmschäden und der Borkenkäfer wären! Ein Mischwald dagegen weist eine deutliche Gliederung in Stockwerke auf, wo viele Arten gute Lebensbedingungen haben und in ihrer jeweiligen ökologischen Nische prächtig gedeihen. Ein kräftiger Sturm und Schädlinge sortieren die schlechten Bäume aus und lassen das Bewährte stehen. Schädlinge können bei den vielfältigen Lebensweisen und Abwehrstrategien nur punktuell, aber nicht flächendeckend angreifen. Bei Daten ist es dasselbe in Grün. Bei so leckeren, lukrativen und großen Futterplätzen lohnt sich das Hacken. Alles standardisiert, sozusagen vor die Füße gelegt. Wie die Borkenkäfer, die gleich einen ganzen Fichtenmonokulturwald antreffen. Einmal angekommen, müssen sie sich nur noch ganz systematisch von Baum zu Baum durchfressen, immer der gleiche Prozess. Das übernehmen in der digitalen Welt dann ressourcensparende Algorithmen. Kein Wunder, dass es zu weltweiten Cyberangriffen kommt.

Bei Geldanlagen ist es eine alte Weisheit: Wer sein Geld und Vermögen auf verschiedene Investitionen verteilt, lebt sicherer. Unternehmen sind gefordert, neben nötigen, sinnvollen Standards mehr Freiraum für Kreativität und Vielfalt zu schaffen. Schwimmt man also gegen den Strom der Standardisierung an, so stärkt man seine Widerstandskraft enorm und erobert Neuland. Auch auf die Gefahr hin, dass der Weg dann nicht immer perfekt verläuft. Der Schlüssel liegt in einer gesunden Fehlerkultur. Man muss dem Zufall einfach mal wieder eine Chance geben. Irren ist menschlich und inspiriert zu mehr kreativen Lösungen.

Apropos menschlich: Laut aktueller Vorhersage des Weltwirtschaftsforums wird im Jahr 2025 mehr als die Hälfte der Arbeit von Maschinen erledigt werden. Entfernen wir uns so nicht immer weiter von unserem Vorbild Natur? Oder anders gefragt: Sind Roboter Ihrer Meinung nach so veränderbar und anpassungsfähig wie wir Menschen?

Im Prinzip ist das keine Vorhersage, sondern die logische Konsequenz auf das heute bereits Mögliche. Die Frage ist eher: Was genau, und wann wird es kommen? Und wie werden wir dies annehmen, uns damit arrangieren oder neue Chancen ergreifen? Aktuell ist es so, dass sich die Menschen der Technik sowie den Prozessen und Systemen anpassen, nicht umgekehrt. Beispiele hierfür sind das autonome Fahren von Autos, Softwareprodukte für die Optimierung von Geschäftsprozessen und das Navigationsgerät. Solange alles nach Plan läuft, kann man sich auf die Technik verlassen. Doch überall dort, wo Menschen involviert sind, wird es sehr viel komplexer. Ob ein Kind, das plötzlich auf die Straße läuft, Stromausfall oder kein GPS-Empfang – sobald Unvorhersehbares geschieht, sind viele Algorithmen oder Roboter nahezu unbrauchbar.

Je mehr wir Menschen uns den Nullen und Einsen anpassen, desto überflüssiger machen wir uns. Wir erschaffen dadurch eine Welt der Abhängigkeit und verlieren mehr und mehr die Kontrolle. Das wiederum sorgt für mehr Ungewissheit und produziert Unmut und Unzufriedenheit in der Gesellschaft, die sich bereits heute auf verschiedenen Ebenen bemerkbar machen. Die Zeit, in der mehr Leute in Rente ge-

hen, als dass Nachwuchskräfte verfügbar sind, steht uns bevor. Umso wichtiger ist es also, sich wieder mehr auf das Soziale und die Solidarität zu konzentrieren. So nähern wir uns auch der Natur wieder mehr an. Die Menschenaffen zum Beispiel verbringen etwa ein Drittel ihrer Zeit mit dem Beschaffen von Fressen zum Überleben. Ein weiteres Drittel davon kraulen sie sich gegenseitig und noch ein Drittel ihrer Zeit beschäftigen sie sich mit ihrem sozialen Netzwerk, dem Gruppenzusammenhalt sowie dem Ausloten von Neuem, also unter anderem mit der Suche nach neuen Futterplätzen.

Wir Menschen hingegen investieren neben dem Schlafen fast unsere gesamte Zeit für Arbeiten, Haushalt, Einkaufen und Planen. Da bleibt für ein geselliges Miteinander nicht mehr viel übrig. Von daher ist es sehr ratsam, uns selbst wieder mehr in den Vordergrund zu stellen und die Technik da anzuwenden, wo sie uns wirklich nutzt. Wenn Algorithmen und Roboter uns beispielsweise die zuvor künstlich geschaffene Planung abnehmen könnten, hätten wir sehr viel gewonnen. Einfach gesagt, ist es meiner Meinung nach immens wichtig, dass wir Menschen uns nicht an die Maschinen anpassen, sondern die Technik für uns da einsetzen, wo sie uns unnötige Belastungen abnimmt. Wir sind von Natur aus auf Anstrengung gepolt, der Motor für agiles Verhalten. Wenn wir durch Robotics wieder mehr Zeit haben, Neues auszuprobieren und Vielfalt zu entwickeln, nähern wir uns automatisch wieder mehr unserer Natur an und können auch in ungewissen Zeiten gut überleben. ○

„Man muss dem
Zufall einfach mal
wieder eine Chance
geben.“

Ohne Plan agil sein

3

Neues schneller umsetzen.
Natürliche Autorität.

4

Vielfalt wertschätzen.
Die Natur floriert durch
Vielfalt.

2

Umgang mit Unsicherheit.
Ungewissem mit Lust begegnen.

5

Fortbestehen sichern.
Verkaufen ist wie Flirten!

1

Umgang mit Komplexität.
Die Natur plant nicht!

▼
Was Führungs-
kräfte von der
Natur lernen
können – erläutert
anhand von fünf
Prinzipien.

**Eine Bank
erfindet
sich neu**



**Eine Bank
erfindet
sich neu**





Sparen oder investieren, an morgen denken oder heute leben, ruhig bleiben oder mal etwas riskieren? In Zeiten von Niedrigzins und Inflation ist es für Konsumenten nicht immer einfach, die richtige Entscheidung zu treffen. Ganz ähnlich geht es jedoch auch den Banken selbst. Mit dem Aufkommen neuer Technologien verändert sich die Erwartungshaltung der Kunden. Das zwingt die Finanzbranche zum Umdenken. Was einige immer noch als kaum zu bewältigende Herausforderung sehen, nutzen die anderen als Chance für einen Neubeginn – so wie die Hanseatic Bank.

Beständigkeit, Kontrolle, Vorhersagen – gut verpackt in eine streng einzuhaltende Regulatorik: Noch vor nicht allzu langer Zeit basierten die Geschäftsmodelle der Finanzbranche auf diesen Bausteinen. Doch spätestens mit dem rasanten Fortschritt der Digitalisierung bröckelte die solide geglaubte Fassade merklich. Die Bedürfnisse der Kunden veränderten sich, immer mehr Fragen tauchten auf, für die es noch keine Antworten gab. Dennoch sah ein Großteil der Banken der digitalen Transformation lange Zeit tatenlos zu oder passte ihre Organisationsstruktur häufig nur marginal an. Dadurch konnten sich unabhängige und bislang branchenfremde Start-up-Unternehmen aufgrund ihrer flachen Hierarchien, unkonventionellen Arbeitsweisen und innovativen Lösungen wichtige Marktanteile sichern. Die Hanseatic Bank hat die Notwendigkeit zur Veränderung frühzeitig erkannt und eine neue Ära in ihrem Unternehmen eingeläutet.

Mit dem sogenannten Disrupt-us-Workshop legte die Hanseatic Bank im Jahr 2016 den Grundstein für den Wandel zu einer agilen Organisation und Unternehmenskultur.

Seither setzt die Tochter der französischen Société Générale unter dem Motto der digitalen Transformation verstärkt agile Arbeitsweisen und -methoden in einzelnen Unternehmensbereichen wie beispielsweise im Marketing und in der IT um. Durch die Teilnahme an Bankathons, Kooperationen mit FinTechs, Durchführung von Workshops und Etablierung bankeigener Kreativlabore wurden die Mitarbeiter der Hanseatic Bank von Anfang an in alle Prozesse aktiv eingebunden. Darüber hinaus legten die Führungskräfte des Unternehmens ein spezielles Augenmerk darauf, ihre Mitarbeiter auch von innen heraus für den Veränderungsprozess zu sensibilisieren. Denn dieser beginnt im Kopf. Eine zentrale Rolle spielt dabei die offene und gelebte Fehlerkultur. Denn wer sich auf neues Terrain begibt, riskiert automatisch Fehler. Wer also den Mut hat, Fehler zu begehen, sich diese einzugestehen und aus ihnen zu lernen, ist viel freier bei der Entwicklung von Ideen und Innovationen. Auch wächst dadurch die Bereitschaft, Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen.

Ausreichend Gelegenheit dazu haben die Mitarbeiter seit April 2017 in dem sogenannten Solution Lab der Hanseatic Bank. Bis zu sieben Kollegen aus verschiedenen Abteilungen arbeiten vier Wochen lang abseits ihres gewohnten Arbeitsumfeldes an neuen Produkten und Services. Ein agiler Coach steht ihnen während dieses Kreativprozesses als Lotse beratend zur Seite. Wichtig bei der Einführung neuer Unternehmenseinheiten und Arbeitsmethoden ist es, sein Team nicht sich selbst zu überlassen, sondern es mit unterstützenden Maßnahmen zu begleiten sowie angemessene Rahmenbedingungen zu definieren. Eine Herangehensweise, die auch bei der Hanseatic Bank bereits für sichtbare Erfolge gesorgt hat. Einige der im Solution Lab entwickelten Prototypen sind bereits in Produktion gegangen. Und auch wenn nicht jede

Idee realisiert wurde, hat die Entstehung zu vielen Lerneffekten und wertvollen Erkenntnissen für die tägliche Arbeit beigetragen.

Die Teilnehmer des Solution Labs kehren wie mit einem gutartigen Virus infiziert ins Unternehmen zurück und stecken alle anderen mit ihrer Begeisterung an.

Um die interdisziplinäre Arbeitsweise auch innerhalb der Hanseatic Bank zu fördern, wurde Anfang 2018 der sogenannte Acceleration Hub gegründet. Er setzt sich aus Solution Lines zusammen, die jeweils unterschiedliche Kundenbedürfnisse bedienen. Jede Solution Line wiederum ist in mehreren crossfunktionalen Teams – auch Flight Crews genannt – organisiert, die durch Product Owner begleitet werden. Um die Wünsche der Kunden zu erfüllen, entwickeln die Flight Crews neue Produkte und Services. Eine klassische Führungskraft gibt es im Acceleration Hub nicht mehr. Auch in den anderen Bereichen der Hamburger Privatbank verändert sich die Rolle der Führungskräfte im Rahmen der agilen Unternehmenskultur entsprechend den neuen Arbeitsweisen sichtlich. Die Teammitglieder werden ermutigt, eigenverantwortlich Aufgaben zu übernehmen und nur bei Bedarf die Unterstützung der Führungskräfte in Anspruch zu nehmen. Umgekehrt müssen auch die Führungskräfte lernen, Verantwortung abzugeben und auf das Können ihrer Mitarbeiter zu vertrauen.

Neben einem respektvollen und wertschätzenden Umgang ist es für den erfolgreichen Wandel zu einer agilen Organisation entscheidend, miteinander zu reden. Dabei ist eine Kommunikation auf Augenhöhe gefragt. Dass die Geschäftsführung und Führungsebene der Hanseatic Bank ihren Worten auch Taten folgen lässt, zeigt die jüngst eingeführte Duz-Kultur innerhalb der Bank. Das Management teilt die Ansicht, dass man nur mit einem agilen Team auch ein agiles Unternehmen führen kann. Umso wichtiger ist es also, alle Mitarbeiter sowohl bei dem Aufbau als auch bei der Etablierung der neuen Unternehmenskultur aktiv miteinzubeziehen und zu beteiligen. Das setzt einen ebenso behutsamen wie durchdachten Wandel voraus. Die bisher durchgeführten Maßnahmen und integrierten agilen Arbeitsweisen bilden eine solide Basis, auf der die Hanseatic Bank in Zukunft perfekt aufbauen kann.

Denn wer sich auf neues Terrain begibt, riskiert automatisch Fehler.

Solution Lab



Mit der Hanseatic Bank Mobile-App behalten die Kunden den Überblick über ihre Umsätze.



Kunden können per App die Höhe ihrer nächsten Rückzahlungsrate selbst festlegen.

Phase 1: Pitch-Phase

In einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen kann jeder Mitarbeiter eine eigene Idee für das Solution Lab einreichen oder sich mit seinen fachlichen Qualifikationen als Teil eines Teams um die Teilnahme bewerben. Die Kommunikation findet über das Hanseatic Bank-Intranet oder direkt über die Koordinatorin des Solution Labs statt.

Phase 2: Pitch Day

Die zuvor gesammelten Ideen werden an einem ausgewählten Tag in jeweils maximal zehn Minuten einer zehnköpfigen Jury aus Geschäftsführung, Management, Betriebsrat und Mitarbeitern sowie vor einem stimmberechtigten Publikum präsentiert. Das Urteil wird anhand einer vorgegebenen Kriterienliste gefällt. Der Gewinner der Abstimmung geht ins Lab.

Phase 3: Team-up

Direkt nach dem Pitch Day – rund sechs Wochen vor Beginn der eigentlichen Projektarbeit im Solution Lab – wird das crossfunktionale Team unter Berücksichtigung der benötigten fachlichen Qualifikationen zusammengestellt.

Phase 4: Solution Lab

Das crossfunktionale Team arbeitet vier Wochen lang an der Umsetzung der Idee bis hin zu einem funktionierenden ersten Prototyp. Sowohl zwischendrin als auch abschließend werden die Ideen und Ergebnisse dem Kernteam – bestehend aus der Geschäftsführung, Führungskräften des oberen Managements, einigen Mitarbeitern und einem Vertreter des Betriebsrats – präsentiert.

4

Nach dem Lab

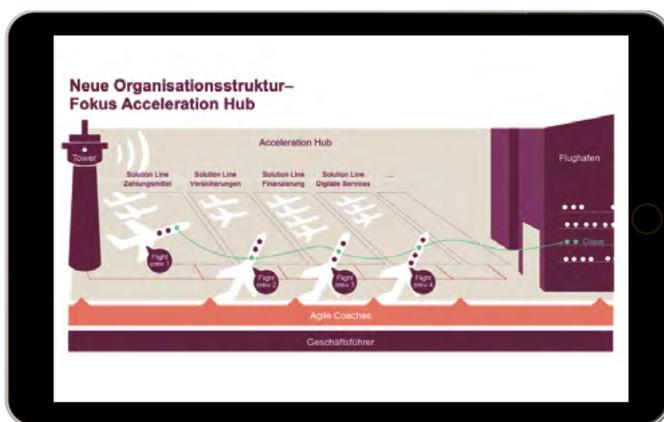
Die Entscheidung, ob der Service oder das Produkt realisiert und weiterentwickelt wird oder nicht, fällt am Ende das Kernteam. Das geschieht etwa eine Woche nach der finalen Präsentation. Ist die Entscheidung positiv, setzt das Lab-Team seine Arbeit im kleineren Rahmen fort, um den Prototyp weiterzuentwickeln.

Bisherige Erfolge

Bis Ende 2018 fanden insgesamt sieben Solution Labs statt. Neben dem Prototyp für die neue Hanseatic Bank App wurden dabei unter anderem innovative Services wie die LernBank – eine Weiterbildungsplattform für Mitarbeiter –, die volldigitale Antragstrecke für Kreditkarten und eine Was-passiert-dann-Maschine für die bessere Abstimmung interner und externer IT-Systeme entwickelt.

Acceleration Hub

Das Bild eines Flughafens



Der Acceleration Hub setzt sich aus verschiedenen Solution Lines zusammen, die wiederum entlang der wichtigsten Kundenbedürfnisse in mehreren Flight Crews organisiert sind. Letztere sind nahezu autark, richten sich jedoch stets nach den Unternehmenszielen. Weitere wichtige Funktionen in der bildlichen Organisation der Hanseatic Bank sind der „Tower“, der „Lotse“ sowie der gesamte Flughafen. ○

Bisherige Erfolge

Die erste Flight Crew startete im Februar 2018. Sie widmete sich der Entwicklung einer neuen Hanseatic Bank App. Innerhalb von sechs Monaten konnte das crossfunktionale Team die neue App „Hanseatic Bank Mobile“ erfolgreich an den Markt bringen. Im Oktober 2018 starteten drei weitere Flight Crews, die in unterschiedlichen Solution Lines innovative Services und Produkte entwickeln.



dient
als Vorbild
für das
Konzept des
Acceleration
Hubs.

42,8

Ein Bilanz-
gewinn von

Insgesamt
10.046
durchgeführte
Trainingsstunden

ca. 330 durchgeführte Rückenmassagen

h d u r c h s c h n i t t l i c h

29.000 Anrufe
pro Monat im
Kundenservice

1. Platz

beim HR Excellence Award in der Kategorie
„Corporate Learning & Development“

1.466 kg

Kosten-
losen
Kaffee
für die
Mitar-
beiter

8
Mio.
Euro

3.480 investierte
Credits bei
der LernBank

Exakt

276.2
2
0.
0
9
4

gesammelte
Schritte
bei der Global
Corporate
Challenge

502,3
Mio.

Neugeschäft beim
EigentümerDarlehen

> 3

0

0 %

Steigerung der
kontaktlosen
Kreditkarten-
transaktionen

78

neue
Mitarbeiter

High lights

Sicher, schnell, modern

Das neue Jahr haben wir Ende Januar 2018 mit unserem neuen VertriebspartnerPortal eingeläutet. Seither überzeugt es durch seine intuitive Bedienbarkeit und klare Gestaltung. Dank einer Vertreterfunktion können unsere Vertriebspartner Anträge aufnehmen und zur Weiterbearbeitung an Mitarbeiter delegieren. Zusätzlich wurde das neue Immobilien-Verbraucherdarlehen in das Portal integriert und die Software den aktuellsten Sicherheitsstandards angepasst.

Ein bewährter Ausgleich

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Forderungsmanagement in Kooperation mit CollectAI hat die fünfmonatige Testphase bis März 2018 erfolgreich bestanden. Durch einen selbstlernenden Algorithmus werden säumige Kunden zum optimalen Zeitpunkt über E-Mail oder SMS an den Kontoausgleich erinnert. Eine hohe Erreichbarkeit und die deutliche Verringerung ausstehender Zahlungen bei weniger Kosten und Kapazitäten haben die Fortsetzung unserer Kooperation mit dem FinTech-Unternehmen besiegelt.

Die Crew ist startklar

Mit der Gründung einer neuen Organisationsform haben wir im Jahr 2018 einige strukturelle Veränderungen vorgenommen. Damit einher ging ein Kulturwandel vor allem im Hinblick auf das Miteinander und die Arbeitsweise der Mitarbeiter. Bei alldem stehen die Bedürfnisse der Kunden im Fokus. Sogenannte Flight Crews, bestehend aus Mitarbeitern verschiedenster Bereiche, haben die Aufgabe, sich um die Umsetzung von Kundenwünschen zu kümmern – und das unkonventionell, innovativ und schnell. Kurze Entscheidungswege, der direkte Austausch und ineinandergreifende Ideen sind die positiven Ergebnisse und tragen erste Früchte.

Das Du als Chefsache

Die Kommunikation auf Augenhöhe und der respektvolle Umgang miteinander sind Voraussetzung für eine agile Organisationsstruktur. Hierarchien flachen ab, Teams werden crossfunktional zusammengesetzt und Führungsrollen neu definiert. Um den Wir-Gedanken auch auf der emotionalen Ebene ins Unternehmen zu tragen, haben unsere Geschäftsführer und Bereichsleiter im September 2018 ausnahmslos allen Mitarbeitern das Du angeboten. Damit haben sie ihre Vorreiterrolle in der eigenen Branche gefestigt.

Noch einfacher bezahlen

Zum Ende des Jahres 2018 haben wir unseren Kunden ein besonderes Geschenk gemacht. Seit Dezember bieten wir allen Inhabern der GenialCard und der GoldCard mit Apple Pay eine weitere einfache und sichere Zahlungsmethode in Geschäften über Apps und online an.

Sport? Läuft!

Eingeläutet wurde unser Sportjahr 2018 im Februar mit der Teilnahme am B2SOCCER-Fußballturnier, der deutschlandweiten Firmenfußballserie. Buchstäblich weit gebracht haben es auch die teilnehmenden Mitarbeiter bei der Virgin Pulse Global Challenge. Insgesamt legten sie während ihrer virtuellen Reise um die Welt von Mai bis August mit 276.220.094 Schritten umgerechnet über 176.000 Kilometer zurück. Laufend sportlich unterwegs waren zahlreiche Mitarbeiter darüber hinaus im Juli beim ITU World Triathlon, beim alljährlich im August stattfindenden MOPO Team-Staffellauf sowie beim St. Pauli X-Mass Run am zweiten Advent im Dezember.

Auf zu neuen Ufern

Mit der Vertragsunterzeichnung der ECE für den neuen Bürocampus für Gesellschaften der Société Générale-Gruppe – darunter die Hanseatic Bank – wurde im September 2018 der Umzug in neue Räumlichkeiten besiegelt. Standort des nachhaltigen modernen Neubaus wird die Fuhlsbütteler Straße/ Hebebrandstraße in unmittelbarer Nähe des Stadtparks in Hamburg-Barmbek. Der neue Bürocampus zeichnet sich durch eine optimale Infrastrukturanbindung, flexibel anpassbare Bürowelten sowie einen hohen Freizeit- und Nutzwert aus. Die Fertigstellung ist für das erste Quartal 2022 geplant.

20

Menschen glücklich machen

Ein Motto, das sich unsere Auszubildenden mit ihrem Sozialprojekt nicht nur vorgenommen, sondern auch verwirklicht haben. Bis Juni 2018 haben sie ein Jahr lang durch verschiedene Aktionen wie Waffelverkauf, Kuchenwettbewerb und Tombola knapp 1.000 Euro für den Verein Klinik-Clowns Hamburg e.V. gesammelt. Die von der Geschäftsführung verdoppelte Summe wurde feierlich überreicht. Der Verein sorgt mit Clowns in sozialen Einrichtungen wie Krankenhäusern und Seniorenheimen für viele strahlende Gesichter. Wörtlich ist auch der Name von Make-Kids-Happy e.V. zu nehmen, für den die Auszubildenden seit Juli 2018 Spenden sammeln. Geld, das zu 100 Prozent in Sambia lebenden Kindern zugutekommt.

Herzensangelegenheit

Bereits zum neunten Mal in Folge haben wir den gemeinnützigen Verein Herzenswünsche unterstützt. Mit der im Februar 2018 überreichten Spende von 15.000 Euro wurden kleine Träume demenzkranker Kinder erfüllt.

Geld, das bewegt

Im Mai 2018 haben wir zum wiederholten Male den Verein Phoenix Sport mit einer Summe von über 5.000 Euro bedacht. Erklärtes Vereinsziel ist es, die gesellschaftlichen Möglichkeiten zur Teilhabe von Sportlern mit geistiger Beeinträchtigung zu erweitern und auf sie zugeschnittene Sport- und Bewegungsangebote zu schaffen.

Weiterbildung selbst gemacht

Die „LernBank“ ist eine von uns entwickelte Online-Plattform, die es allen Mitarbeitern erleichtert, sich eigenverantwortlich mit einem jährlichen Lerngut haben weiterzubilden. Ein Engagement, das im Dezember 2018 in der Kategorie „Corporate Learning & Development“ mit dem HR Excellence Award 2018 ausgezeichnet wurde. Preisverleiher sind das Fachmagazin Human Resources Manager und die Quadriga Media Berlin GmbH.

18

Bestes Zinsangebot

Die Deutschland-Kreditkarte Classic – unser Kooperationsprodukt mit Paysol, dem Initiator für Kartenprogramme – steht für beste Konditionen und ein attraktives Servicepaket. So lautete im Juni 2018 die Begründung der Jury für die Auszeichnung mit dem Zins-Award 2018 in der Kategorie „Kostenlose Kreditkarte ohne Girokonto“.

Feiern hoch zwei

Gleich einen doppelten Anlass zur Freude gab es für unsere Filialen in Schwerin und Rostock im April und im September 2018. Nach dem Umzug in neue Räume in der Landeshauptstadt von Mecklenburg-Vorpommern und dem Umbau der Rostocker Finanzberatung feierten beide Filialen ihr jeweils 25-jähriges Jubiläum.

Szenetreff

Konzepte entwickeln, Kontakte knüpfen – darum ging es auch bei der diesjährigen Fintech Week im Oktober 2018. Über 1.000 Teilnehmer aus der FinTech- und Bankenbranche tauschten sich in Workshops und bei Vorträgen rege über aktuelle Themen aus. Auch einige unserer Mitarbeiter traten als Redner auf und präsentierten Themen rund um den Wandel bei der Hanseatic Bank, die die Veranstaltungswoche als Gold-Sponsor begleitete.

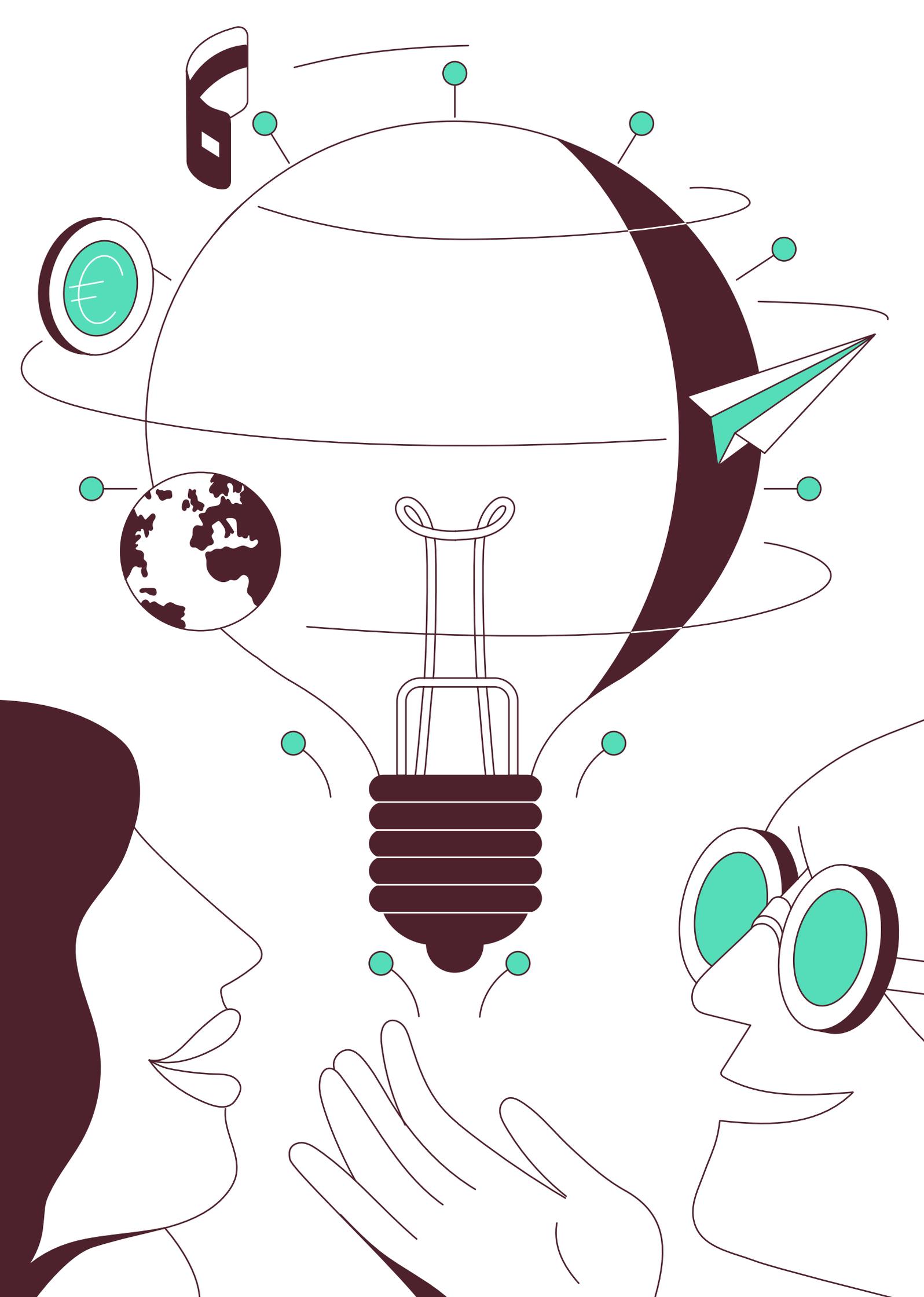
Auf Ideenschatzsuche

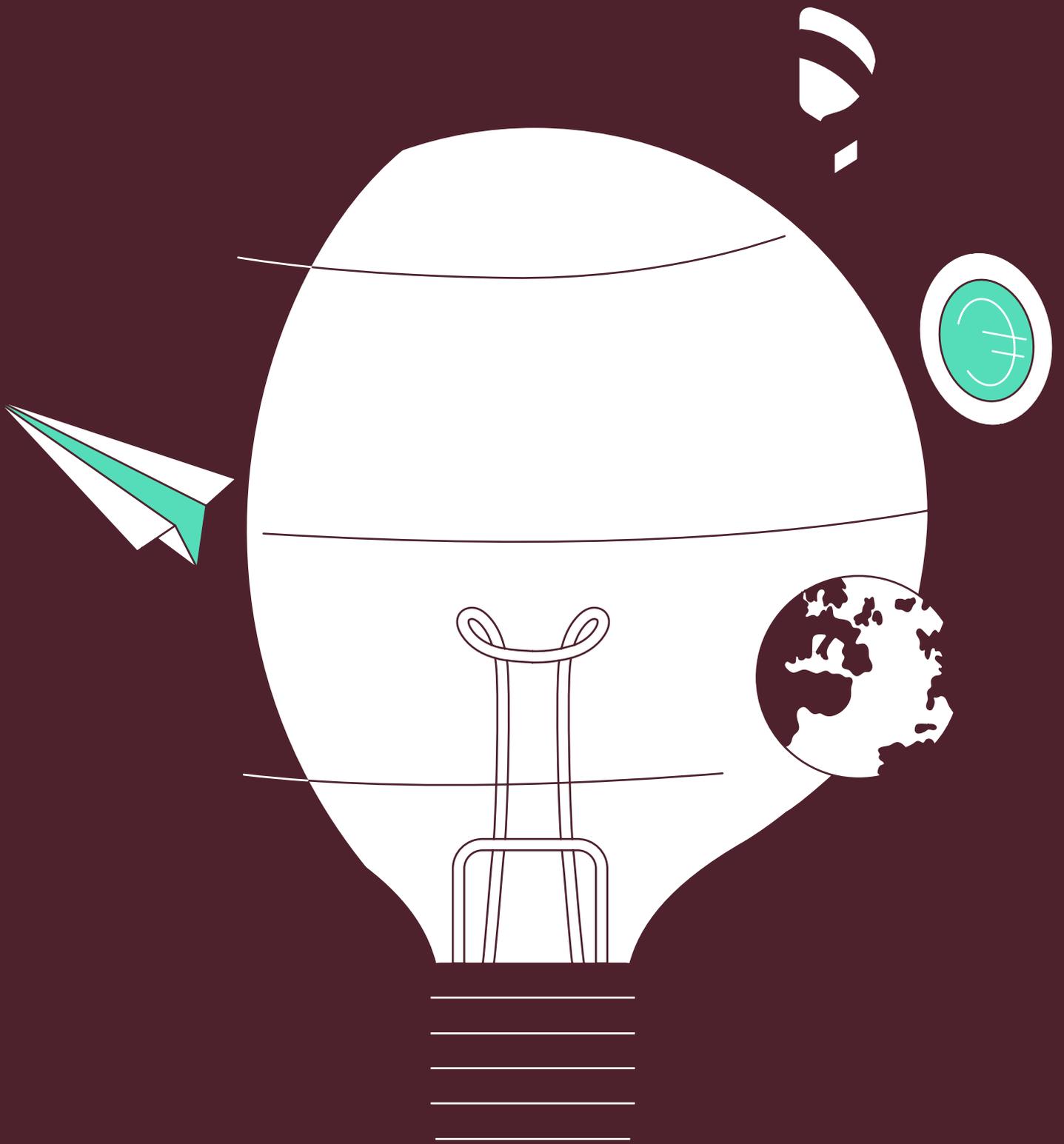
Im August 2018 unterstützten wir als Diamant-Sponsor den Bankathon #6 in Frankfurt und durften als Teil der Jury über die wertvollsten und brillantesten Ideen im Entwicklerwettbewerb des digitalen Bankumfelds mitentscheiden. Die Teams hatten 30 Stunden Zeit, um sich kreative Lösungen zu den Themen Investments, Identity, Payments und Online-Banking einfallen zu lassen. Am Ende machte die App „Swoop“ von RatePAY das Rennen.

Online im Gespräch

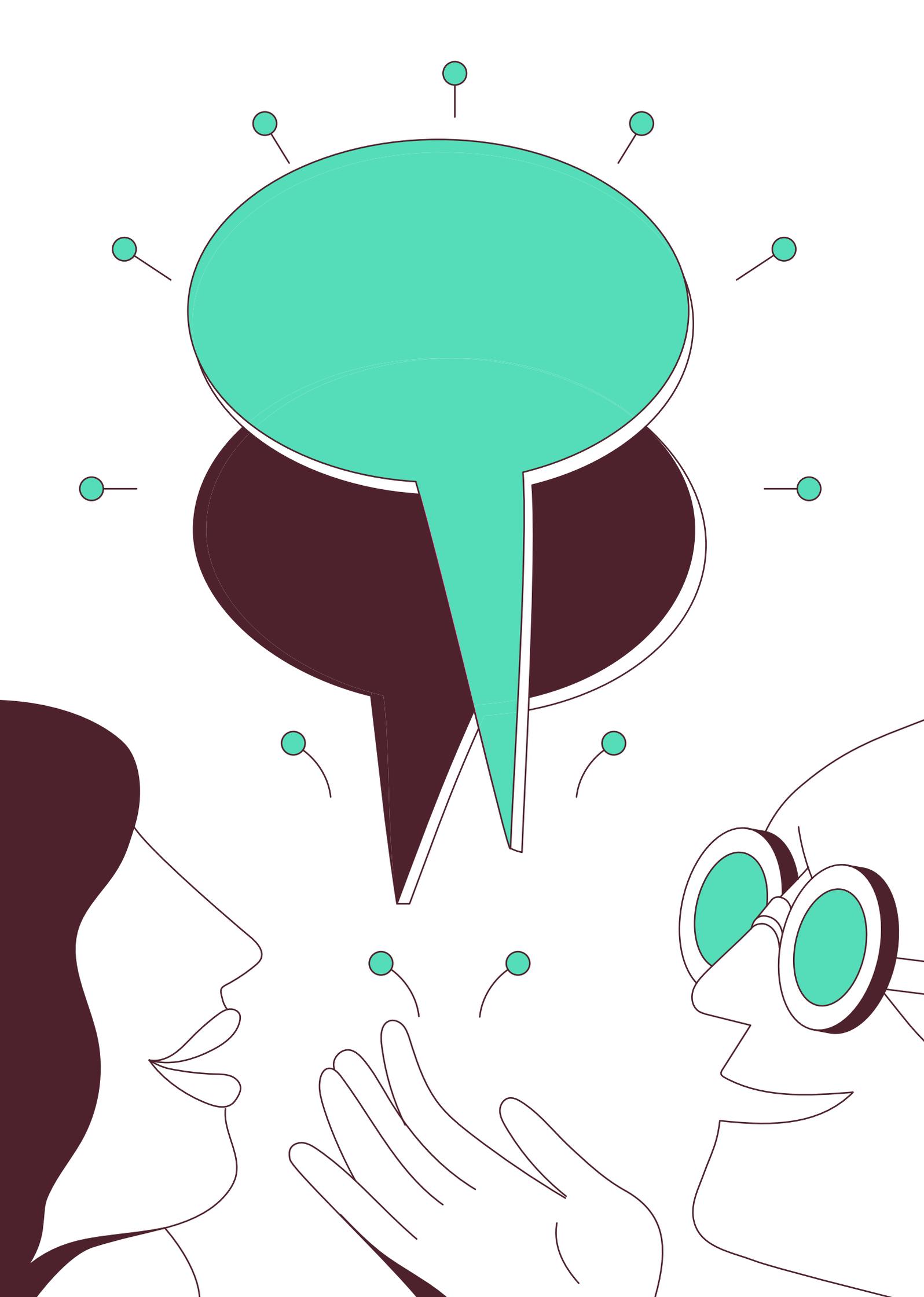
Laut einer Studie des britischen Marktforschungsinstituts GlobalWebIndex aus dem Jahr 2017 halten sich Online-Nutzer mit über zwei Stunden täglich – und damit einem Drittel ihrer gesamten Internetzeit – in den sozialen Netzwerken auf. Neben Twitter kommunizieren wir seit Juli 2018 auch über Facebook und freuen uns täglich über neue Follower.

**Willst du mit
mir gehen?**





**Willst du mit
mir gehen?**



**In nur 5 Minuten
den Partner fürs
Leben zu finden, ist
für die einen völlig
realitätsfremd und
bar jeder Vernunft.
Für die anderen
kann es der Weg in
eine neue, spannen-
de und erfolgreiche
Zukunft sein.**



Das sogenannte Speed-Dating, ein Kennenlernen in kürzester Zeit, wird auch in der Geschäftswelt immer beliebter, wenn es um die Suche nach dem passenden Pendant für mehr Innovationskraft geht. Ob kurzer Flirt oder dauerhafte Beziehung – um Seitensprünge oder gar Scheidungen von potenziellen und festen Kunden zu vermeiden, sollten etablierte Unternehmen auf Tuchfühlung mit der aufstrebenden Start-up-Szene gehen.

FinTechs, InsurTechs oder HealthTechs, TravelTechs, FoodTechs oder PropTechs: Seit einigen Jahren mischen frisch gegründete Start-ups mit innovativen Technologien und Produkten in nahezu allen Branchen mit und wirbeln dadurch die Kräfteverhältnisse am Markt ordentlich durcheinander. Mit der fortschreitenden Digitalisierung in Wirtschaft und Produktion sowie in beinahe allen Lebensbereichen sind die Zeiten, in denen die Branchenriesen die Richtung vorgeben, Vergangenheit. Einstige Marktführer geraten ins Taumeln, während viele junge Start-ups durch Kreativität und neue Arbeitsmethoden auf Erfolgskurs sind. Höchste Zeit also – für den etablierten Mittelstand ebenso wie für Großkonzerne – zu handeln.

Kooperation statt Konkurrenz – so ist der lauter werdende Tenor auf Unternehmensseite.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie mit ihren bisherigen Geschäftsstrukturen und -modellen und der damit einhergehenden Produktentwicklung den Bedürfnissen ihrer Kunden nicht mehr gerecht werden. Trends wie das „Internet der Dinge“ machen die ausschließliche Digitalisierung von Informationen zur Technik von gestern. Maschinen werden immer intelligenter und innovative Lösungen immer gefragter. Ein Wandel, der etablierte Firmen zunehmend unter Druck setzt. Sowohl zeitlich als auch inhaltlich. Diesem standzuhalten und weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, setzt bei Unternehmen die umfassende Bereitschaft zur Veränderung voraus. Neben einer innerbetrieblichen Neuorganisation spielt hierbei insbesondere die Zusammenarbeit mit Start-ups eine wichtige Rolle.

„Gegensätze ziehen sich an“ – ein Sprichwort, das nicht nur für das zwischenmenschliche Miteinander, sondern auch für Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Gründern aus der digitalen Produktszene durchaus gelten kann. Ein zentraler Punkt bei der Ausgestaltung dieser Art von Kooperationen ist die gemeinsame Zielsetzung. Beide Seiten müssen ihre eigenen Interessen und Ziele im Vorfeld ausloten und festlegen, um gemeinsam erfolgreich zusammenarbeiten zu können.

Je nach dem ausgerufenen Ziel bieten sich verschiedene Kooperationsformen an.

Die Art und die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen reichen vom informellen Informations- und Wissensaustausch über eine temporäre oder teilweise Nutzung von innerbetrieblichen Ressourcen bis hin zur Gründung einer gemeinsamen Firma. Die Unterschiede liegen vor allem im zeitlichen, personellen sowie finanziellen Aufwand:

Sponsoring oder Umsetzung von Start-up-Events

Das Unternehmen unterstützt oder initiiert zum Beispiel Programmierwettbewerbe oder sogenannte Hackathons innerhalb der Gründerszene. Es erzeugt damit Aufmerksamkeit und nähert sich durch Präsentationen und Gespräche den Jungunternehmern an.

Angebot von Co-Working-Spaces

Das Start-up zieht vorübergehend in die Räumlichkeiten des Unternehmens ein. Die Interaktion und Kommunikation sowie der gegenseitige Wissensaustausch zwischen Neugründern und Mitarbeitern werden hierdurch gefördert. Lernprozesse werden in Gang gesetzt.

Accelerator-Programm

Durch dieses zeitlich begrenzte Förderprogramm in Form von finanzieller Unterstützung sowie Coaching, Wissensaustausch und Zugriff auf vorhandene Netzwerke sowie PR-Kanäle wird der Entwicklungsprozess eines Start-ups stark beschleunigt. Unternehmen erhalten dafür oft ein Mitspracherecht oder Firmenanteile.

Unabhängig von der Kooperationsart spielen bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Start-ups ebenso die zwischenmenschlichen Aspekte eine sehr wichtige Rolle. Sich gegenseitig vertrauen zu können und auf Augenhöhe zu begegnen, sind für eine funktionierende Partnerschaft unabdingbar. Wie auch in Lebensgemeinschaften müssen die Geschäftsbeziehungen zwischen den Gründern und den etablierten Unternehmen auf dem Geben-und-Nehmen-Prinzip basieren. Umso wichtiger ist es, mögliche Hürden im Vorwege zu erkennen und dann erfolgreich zu überwinden. Nicht selten gehen zu schnell geschlossene Partnerschaften aufgrund völlig unterschiedlicher Vorgehens- und Arbeitsweisen in die Brüche.

Insbesondere etablierte Unternehmen profitieren mehrheitlich von der Arbeitsweise der Start-ups – genauer gesagt 77 Prozent. Das belegt eine im Sommer 2018 durchgeführte Studie der Technischen Universität Darmstadt und der Unternehmensberatung Campana & Schott. Für 82 Prozent der Unternehmen ist vor allem die Kreativität der Start-ups hilfreich. 79 Prozent wiederum können von der technologischen und fachlichen Expertise lernen. Die jungen Gründer erhoffen sich durch diese erstmals durchgeführte Start-up-Collaboration-Studie, relevante Unternehmenskontakte zu knüpfen, sich besser mit Kunden zu vernetzen und die Märkte dank einer längerfristigen Partnerschaft schneller zu erschließen. Beste Belege dafür, dass es sich auf beiden Seiten lohnt, offen für eine neue Beziehung zu sein. ○

Produktentwicklung

Je nach Bedarf engagieren Unternehmen Start-ups als Co-Entwicklungspartner und bringen Produkte gemeinsam mit ihnen auf den Markt. Oder sie kaufen den Neugründern bereits vorhandene Technologien oder Produkte ab und erweitern somit beispielsweise ihr Geschäftsmodell.

Investments

Unternehmen erwerben Anteile an Start-ups. Abhängig von der Investitionshöhe und dem individuell vereinbarten Ansatz können Unternehmen dadurch an der Produktentwicklung teilhaben oder sie mitgestalten. Die Gründer profitieren hierbei unter anderem von vorhandenen Branchenkontakten und Erfahrungswerten.

Akquisition

Mit dem Erwerb von Start-ups erhalten Unternehmen zum Beispiel Zugang zu kompletären Technologien zur Problemlösung ihrer bestehenden Produkte oder zur Erschließung neuer Märkte. Darüber hinaus steht ihnen mit den Neugründern hochqualifiziertes Personal zur Verfügung, das über den Arbeitsmarkt nicht zugänglich ist.

Herein- spaziert



▼
Transparenz, ein flexibles Geschäftsmodell, Innovationsgeschwindigkeit und ein klarer Kundenfokus – so präsentierte sich die Hanseatic Bank auf der Fintech Week 2018.

Eine Bank wird agil – und alle dürfen zuschauen. Um den Anforderungen des digitalen Wandels gerecht zu werden, strukturiert die Hanseatic Bank aktuell ihre Organisation um. Transparenz und Mut zur Veränderung sind zwei Werte, die der Hamburger Privatbank dabei besonders am Herzen liegen. So sehr, dass sie ihre Türen für alle Teilnehmer und

Interessierten der Fintech Week 2018 öffnete. Die HanseaticBank lud zu einem Vormittag rund um agile Transformation mit Vorträgen und einem regen Austausch ein.

Die Fintech Week, bei der regelmäßig mehr als 1.000 Akteure aus der FinTech- und Finanzbranche zusammentreffen, fand bereits zum dritten Mal in Hamburg statt. Neben ihren Funktionen als einer der Haupt-Sponsoren dieser Veranstaltung sowie des Bankathons hat das Hamburger Unternehmen zudem seine erfolgreiche Zusammenarbeit mit jungen Start-ups durch weitere Kooperationen im Jahr 2018 fortgesetzt.

**Zurück in
die Zukunft**





**zurück in
die Zukunft**





Eine Hollywoodschaukel, einladende Sessel in der Kaffeelounge, eine begrünte Terrasse – was nach entspannter Urlaubsidylle klingt, ist für immer mehr Menschen Büroalltag.

Ein Hauptgrund für diese aufstrebende Art der Arbeitsplatzgestaltung liegt darin, die Kreativität und Zusammenarbeit zu fördern. Die Digitalisierung bietet hierbei viele neue Möglichkeiten, ein ideales Umfeld zu schaffen. Hochmoderne Technologien, die alle und alles miteinander vernetzen, machen das autonome und bedürfnisorientierte Arbeiten an wechselnden Orten auch innerhalb eines Unternehmens möglich. Um die sich ständig verändernde Arbeitswelt von heute zu verstehen, lohnt ein Blick zurück ins Jahr 1800.

In dieser Zeit entstanden vor allem für Händler, Beamte und Handwerker jene Büros, die jeder kennt – also Räume, die ausschließlich für die Arbeit am Schreibtisch gedacht waren. Während heutzutage fast jeder Zweite im Büro tätig ist, wurden Büros noch zu Anfang des 20. Jahrhunderts von lediglich drei Prozent aller Beschäftigten genutzt. Mit wachsender Zahl der Büroangestellten nahm auch der Bau von großen Verwaltungsgebäuden zu, charakterisiert durch die sogenannte Zellenstruktur. Lange, dunkle Flure, von denen aus meist farblose Räume für maximal zwei Personen abzweigten, die Türen stets gut verschlossen – dieses Bild der Büroarchitektur dominierte noch bis in die 1960er Jahre die deutsche Unternehmenslandschaft.

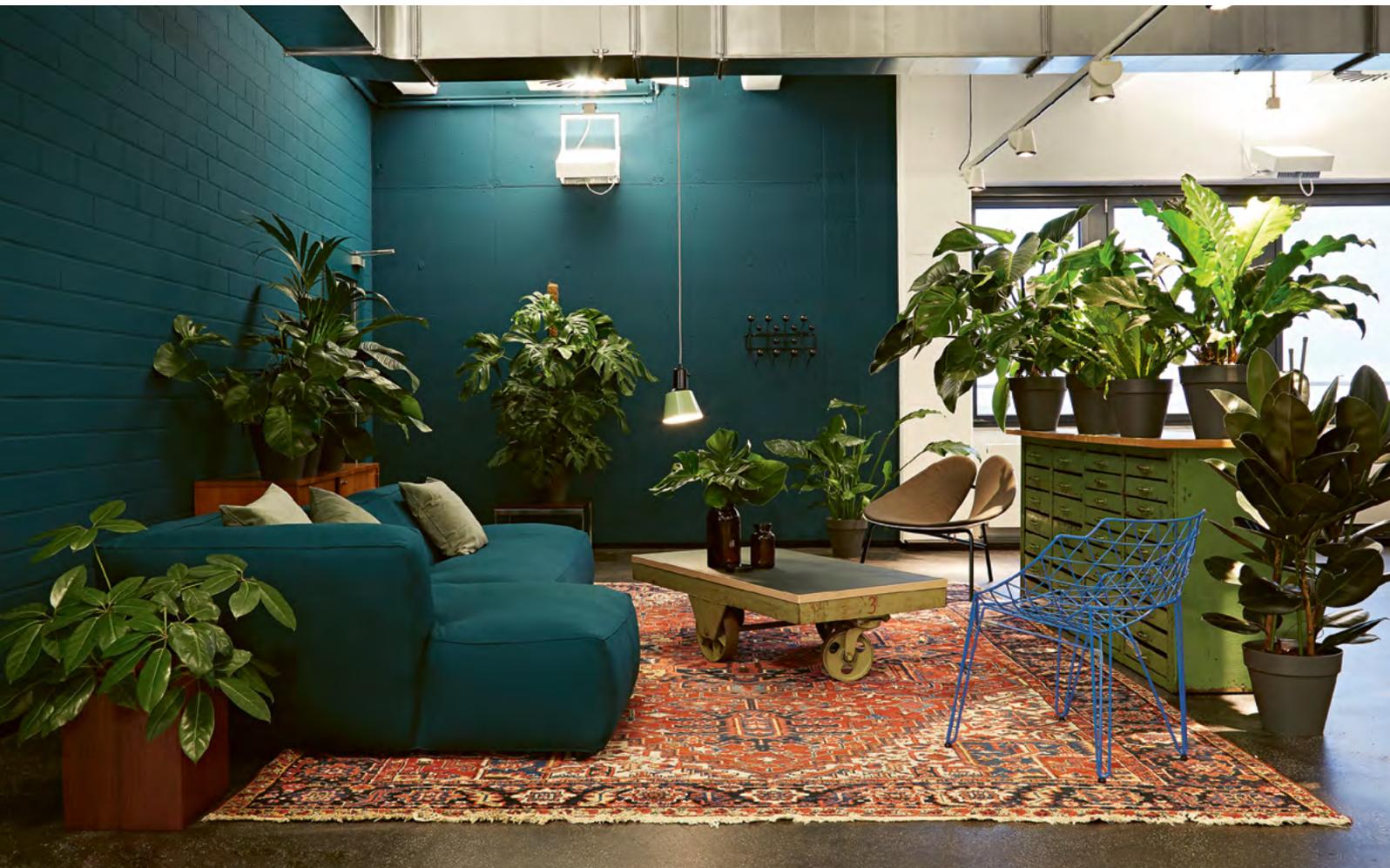
Arbeiten in Wohnzimmeratmosphäre – im Collabor8 auf dem Gelände der Otto Group können die Mitarbeiter ihrer Kreativität freien Lauf lassen.



Der allgemeine Aufschwung nach dem Zweiten Weltkrieg brachte nicht nur Farbe ins Büro, auch der Trend zur Zusammenarbeit nahm räumlich Gestalt an.

Vor allem in den Vereinigten Staaten hielt eine offene Bürostruktur Einzug in die Unternehmen. Das Großraumbüro war geboren und versprach – durch persönliche und kürzere Kommunikationswege, eine höhere Produktivität und Flächeneffizienz – das nachhaltige Wirtschaftswachstum noch besser meistern zu können. Bis heute arbeitet knapp die Hälfte der Amerikaner in dieser sogenannten Open Space Area (übersetzt: Freiflächenareal). Der Trend, Großraumbüros zu etablieren, folgte in Deutschland erst um das Jahr 1970. Ein Grund dafür war unter anderem die vorherrschende Baustruktur der klassischen Verwaltungsgebäude, die die Umwandlung von vielen Einzelräumen zu einer offenen Arbeitsumgebung erschwerte. Mittlerweile ist ein solcher Arbeitsplatz für rund 25 Prozent der Bundesbürger Standard.

Ein Blick über den Atlantischen Ozean zeigt, dass Amerika im Rahmen der Gestaltung von Bürolandschaften häufig eine Vorbildfunktion für hiesige Entwicklungen hatte. So ahmten viele in Deutschland ansässige Unternehmen mit der Installation von Trennwänden innerhalb der Großraumbüros auch die Erfindung des amerikanischen Cubicle nach. Dies ist eine



nur einseitig geöffnete Kabine mit Platz für eine Person, die neben mehr Privatsphäre auch ein konzentrierteres Arbeiten gewährleisten sollte. Damit wurde auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Arbeitenden reagiert, die in einer Gruppenkonstellation von oftmals bis zu 25 Menschen in einem Raum unweigerlich entstehen.

Künstliches Licht, schlechte Luft, hoher Geräuschpegel – Großraumbüros gerieten immer mehr in Verruf und spielen dennoch in der heutigen Büroarchitektur wieder eine zentrale Rolle.

Trotz zahlreicher Versuche, das Arbeiten mit vielen Menschen in einem Raum so angenehm wie möglich zu gestalten, verabschiedeten sich immer mehr Unternehmen Ende der 1980er Jahre vom klassischen Großraumkonzept. Schalldämpfende Teppiche und luftreinigende Topfpflanzen reichten allein nicht aus, um der zunehmenden Missstimmung der Mitarbeiter entgegenzuwirken. In dieser Zeit entstand das sogenannte Kombibüro – eine Kombination aus Einzel- und Mehrpersonenbüros mit offenen Zonen für firmeninterne Besprechungen und Konferenzen. Im Rückblick stellt diese Art der Raumaufteilung den Vorläufer für die heute immer populärer werdende Arbeitsplatzgestaltung dar.

Maßgeblich verantwortlich für einen kompletten Umbruch in der Arbeitswelt Ende des 20. Jahrhunderts war die Digitalisierung. Die Kommunikation und der Zugriff auf die erforderlichen Firmendaten über das Internet läutete eine gänzlich neue Ära für Angestellte und Selbstständige ein. Die sogenannte Telearbeit ermöglichte es den Mitarbeitern, einen Teil ihrer Arbeit außerhalb des Unternehmens zu erledigen. Eine Arbeitsform, die es insbesondere enorm vereinfachte, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Die freie Zeiteinteilung, der fehlende Arbeitsweg und das konzentrierte Arbeiten in den eigenen vier Wänden machen heutzutage das Home-Office immer beliebter. Dank der digitalen Technik ist die direkte Vernetzung mit den Kollegen im Büro parallel möglich.

Laut dem Digitalverband Bitkom e. V. lässt inzwischen mehr als ein Drittel der Unternehmen seine Mitarbeiter auch von zu Hause aus arbeiten.

Da dies ebenso der Volkswirtschaft zugutekommt, indem der öffentliche Nahverkehr und die Straßen gerade zu Stoßzeiten entlastet werden, wird das Home-Office immer öfter zum Thema in der politischen Diskussion. So gibt es zurzeit im Bundesarbeitsministerium Pläne für ein Gesetz, das Arbeitnehmern einen Rechtsanspruch auf die Arbeit von zu Hause einräumt. Zudem profitieren Arbeitgeber von dieser Arbeitsform. Bei entsprechender Planung können sie durch das zeitweise Fernbleiben ihrer Mitarbeiter Kosten für Miete, Strom und Heizung sowie für die Einrichtung von Arbeitsplätzen sparen. Jedoch ist die Heimarbeit beispielsweise aus Platzmangel, aus familiären Gründen oder berufsbedingt nicht jedem möglich. Ein weiterer nicht unwichtiger Aspekt ist der direkte soziale Kontakt und Austausch mit anderen, der durch das Home-



Das Arbeiten von zu Hause aus schafft noch mehr Flexibilität für eine individuelle Arbeitseinteilung. Durch neue digitale Technologien sind die Mitarbeiter trotzdem mit ihren Kollegen vernetzt.



An-Institute

sind rechtlich selbstständige Einrichtungen an Hochschulen, die zwar organisatorisch, personell und räumlich mit diesen verflochten sind, ohne jedoch einen integralen Bestandteil der jeweiligen Hochschule zu bilden. Als Bindeglied zwischen Hochschule und Wirtschaft ist ihre Aufgabe die Erforschung wirtschaftsnaher Bereiche im Spannungsfeld zwischen angewandter Forschung und marktrelevanter Produktentwicklung.

Office nicht selten viel zu kurz kommt. Wie so oft zeigt sich auch hier, dass es auf die richtige Mischung ankommt. Eine Variante, die die Vorzüge der Arbeit zu Hause mit der in der Gemeinschaft sehr gut verbindet, ist ein neuer Trend in der Bürogestaltung.

Sogenannte Co-Working-Spaces überzeugen zunehmend durch ihre räumliche Vielfalt, die damit verbundene hohe Flexibilität sowie einen starken Teamgedanken.

Den Startschuss für dieses noch junge Bürokonzept, das Freiberuflern ebenso wie Unternehmen Arbeitsplätze auf Zeit zur Miete anbietet, lieferte um das Jahr 2013 die digitale Gründerszene. Vor allem die kreativen Start-ups prägten – inspiriert durch ihre amerikanischen Vorbilder – diese neue Art des kollaborativen Arbeitens. Angelehnt an die Idee eines Großraumbüros sind Co-Working-Spaces meist größere, offen gestaltete Räume, wodurch der gegenseitige Austausch angeregt und gefördert wird. Neben dem Gemeinschaftsaspekt liegt ein weiterer Vorteil dieser neuen Arbeitsform in den geringeren Kosten gegenüber einem Arbeitsplatz in einem herkömmlichen Büro. Die Nutzung von WLAN, Küche und Konferenzraum sowie ein Schreibtisch zum Tages-, Wochen- oder Monatspauschalpreis sind bei den Co-Working-Plätzen inklusive.

Die vielen Vorzüge einer offeneren Büroumgebung haben in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen hierzulande erkannt. Insbesondere namhafte und global agierende Konzerne wie der Softwarehersteller Microsoft, der Hersteller von Gesundheitstechnologien und Haushaltsgeräten Philips oder der Telekommunikationsanbieter Telekom haben viel Geld in die Konzeption einer offenen Büroumgebung investiert. In Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Berlin (TU Berlin), dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) sowie unabhängigen Architekten wurden die Telekom Innovation Laboratories entworfen, die kooperative Arbeitsformen unterstützen. Sie bilden die Forschungs- und Entwicklungseinheit der Telekom und sind über ein An-Institut mit der TU Berlin verbunden. Ziel bei der Gestaltung der sogenannten T-Labs war es, mit der neuen Arbeitsumgebung sowohl den dort tätigen Telekommitarbeitern als auch internationalen Forschern und Wissenschaftlern optimal zugeschnittene Bedingungen zu bieten, die die individuellen Bedürfnisse berücksichtigen.

Das Büro früher und heute

Etwa jeder zweite Erwerbstätige in Deutschland arbeitet heute im Büro. Wie es überhaupt zur Arbeit in den vier Wänden kam und in welcher Form sich die Bürolandschaften hierzulande seit ihrer Entstehung verändert haben, zeigt ein Blick zurück in die Vergangenheit.

1980 – 1995

Aufgrund von Störfaktoren wie der schlechten Luft und einem hohen Geräuschpegel wich Ende der 1980er Jahre das klassische Großraumkonzept vermehrt dem sogenannten Kombibüro: ein Mix aus Einzel- und Mehrpersonenbüros. Eine Multifunktionszone mit Besprechungs- und Archivbereichen sowie Kaffeestationen wurde im Flur eingerichtet. Nach und nach hielten auch Computer Einzug in die Büros.

Anfang des 20. Jahrhunderts entstanden neben den meist noch offenen Strukturen in Bürogebäuden die ersten Hochhäuser und die sogenannten Kontorhäuser, die für die ausschließliche Unterbringung von Büroräumen der Unternehmen entworfen und gebaut wurden. Letztgenannte prägten vor allem das Bild vieler norddeutscher Hafenstädte, wie beispielsweise das Klöpperhaus in Hamburg.

1900 – 1920

1920 – 1945

In der Zeit nach dem Ende des Ersten bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs wurden vermehrt Verwaltungsgebäude erbaut, in denen die Büros in der klassischen Zellenstruktur organisiert waren. Charakteristisch hierfür ist die Aneinanderreihung von Einzel- und Doppelbüros entlang der Fassade, die über einen gemeinsamen Mittelflur erschlossen werden.

1800

Händler, Beamte und Handwerker nutzten separate Räumlichkeiten für die Verrichtung ihrer Schreibtischarbeit. Erst seit etwa 1885 wurde den Büroangestellten, hauptsächlich Frauen, die Arbeit mittels Schreibmaschine erleichtert.

2010

bis heute

1995–2010

Um die Jahrtausendwende erwirkte die rasant fortschreitende Digitalisierung einen kompletten Umbruch in der Arbeitswelt. Damit einhergehend entstand eine große Vielfalt an Büroformen, angepasst an die individuellen Tätigkeitsanforderungen. Als Nachfolger der Telearbeit ermöglicht das Home-Office bis heute die Arbeit von zu Hause aus. Auch das mobile Arbeiten fand immer mehr Zuspruch. Eine moderne Renaissance erlebte das Großraumbüro mit dem sogenannten Open-Space-Büro: ein offener Raum mit abgetrennten Bereichen für konzentriertes Arbeiten und Pausenzonen.

Ein Trend aus den Anfängen des 21. Jahrhunderts, der insbesondere das Konzept des sogenannten Co-Workings bestätigt, ist für Unternehmen, nicht mehr selbst Bauherr zu sein, sondern bauen zu lassen. Dadurch entsteht eine Architektur, die eine hohe Nutzungsflexibilität voraussetzt. Kennzeichnend hierfür ist häufig ein Mix aller Bürotypen, um die verschiedenen Nutzungsanforderungen optimal abzubilden. Diese Form wird auch das reversible Büro genannt.

1965–1980

Inspiziert von der offenen Bürostruktur in den USA entstanden auch hierzulande immer mehr Großraumbüros mit bis zu 100 Arbeitsplätzen auf einer Ebene. Ende der 1970er Jahre wurde der ebenfalls aus den USA stammende „Cubicle“ oftmals installiert, der mehr Rückzugsmöglichkeiten für den Einzelnen bot. Gleichzeitig begann in Deutschland der Bau von Bürostädten wie beispielsweise der City Nord in Hamburg.

1945–1965

Bis in die 1960er Jahre hinein dominierte das Zellenbüro in Deutschland. Gleichzeitig bildete sich eine architektonische Leichtigkeit, die sich vor allem in der Verwendung eleganterer Materialien und einer frischeren Farbgebung widerspiegelte.

Wissenswert!

Das Skriptorium

Das mittelalterliche christliche Kloster war der Ursprungsort der Büroarbeit und die Produktionsstätte von Schriften und Büchern. Das Motiv für die Entstehung der Büroarbeit war das Bewahren der antiken Kultur und das Verbreiten christlicher Ideen. Dazu begaben sich mittelalterliche Mönche ins Skriptorium – die Schreibstube. Dort schrieben sie alte Papyrus- und später Pergamentrollen ab und machten sie zu Büchern, die Unikate waren. Diese Art der Büroarbeit fand noch nicht in spezifischen Büroräumen statt, sondern bediente sich ungenutzter Klosterräume, die im Nachhinein zum Skriptorium erklärt wurden.

Die Burra

Das Wort „Büro“ leitet sich von einem Stück Tuch – der Burra ab, das auf einem provisorischen Tisch aus zwei Böcken mit aufgelegtem Holzbrett lag. Die Burra war ein Stück Filzstoff der Mönchskutte, die als Unterlage die Bücher vor rissigen Brettern schützen sollte. Werkzeuge der Büroarbeit waren Papier, Tinte und Radiergummi, Leder, Farbe und Federkiel. Aus der Bezeichnung Burra wurde im 18. Jahrhundert der Name für den Tisch selbst – Bureau. Erst im 19. Jahrhundert wurde der Raum, in dem der filzbedeckte Tisch stand, zum Büro.

Das Büro

Die Text- und Buchproduktion nahm zu, als sich im 13. Jahrhundert Handwerk und Handel ausweiteten und sich damit einhergehend die Vertragsabschlüsse und Korrespondenz sowie das Organisieren von Handelsabläufen steigerten. Der Schriftverkehr wuchs so stark an, dass der Beruf des Schreibers erforderlich wurde, für den Buch und Tisch als Werkzeuge des beruflichen Schreibens ein festes Paar bildeten. Mit dem Berufsschreiber entstand das Bedürfnis nach einem spezifisch gestalteten Raumtyp – dem Büro.

Der Arbeitsplatz der Zukunft erfordert ein ausgeglichenes Ökosystem von Räumen, das die Konzentration und Zusammenarbeit ebenso unterstützt wie das Lernen, die Vernetzung und die Regeneration.

Diese unterschiedlichen Anforderungen setzen somit eine große Vielfalt an Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten voraus, so Udo-Ernst Haner, Leiter des Teams Information Work Innovation am Fraunhofer-Institut IAO. Nach seinen Studien und Erkenntnissen wird dieses sogenannte Multi-Space-Office den heutigen Ansprüchen sehr gut gerecht. Ob sich Unternehmen dafür Co-Working-Spaces anmieten, ihre eigenen Büroräumlichkeiten für ihre Mitarbeiter entsprechend umgestalten oder aber ihre Büros zusätzlich Dritten zugänglich machen – wichtig sei es, die Balance aus Gemeinschafts- und Ruhezonen einzuhalten. Eine offene Bürostruktur und abgetrennte Bereiche für das konzentrierte Arbeiten ebenso wie für Erholungspausen zur Regeneration bilden zusammen ein erfolversprechendes Arbeitsumfeld.

Insbesondere für projektbasiertes Arbeiten in interdisziplinären Teams ist diese Form der Arbeitsplatzteilung von Vorteil. Ein Konzept, das auch die Hanseatic Bank seit einiger Zeit erfolgreich praktiziert. Seit Mitte des Jahres 2018 arbeiten vier crossfunktionale Teams auf einer brandneuen Co-Working-Fläche zusammen – dem sogenannten Acceleration Hub. In den offenen Arbeitsbereichen stehen den Mitarbeitern modern ausgestattete Arbeitsplätze, eine Lounge mit großem Smartboard, komfortable Rückzugsorte und moderne Steh- und Konferenztische zur Verfügung. Neben dem Acceleration Hub schickt das Unternehmen regelmäßig Kreativteams in das sogenannte Solution Lab, einer Art Mini-Projektarbeit außerhalb der gewohnten Räumlichkeiten. Den Teilnehmern steht dafür ein Büro und ein Co-Working-Space im Finhaven in der Hafencity zur Verfügung. Ab dem Jahr 2022 werden alle Mitarbeiter der Hanseatic Bank von einem neuen Arbeitsumfeld profitieren können. Denn mit der Vertragsunterzeichnung für den geplanten Neubau des Bürocampus in Hamburg-Barmbek hat die Hanseatic Bank den Grundstein für eine neue Bürowelt in der Zukunft gelegt. ○



▼ Externe Co-Working-Spaces sind ideal, um für einen bestimmten Zeitraum abseits von der alltäglichen Arbeit intensiv an einem konkreten Projekt zu arbeiten oder Seminare und Workshops zu veranstalten.

Das Collabor8 bei der Otto Group in Hamburg-Bramfeld ist wie ein Multi-Space-Office gestaltet und dadurch optimal auf die unterschiedlichen Anforderungen der Mitarbeiter abgestimmt.

Das Geschäfts- jahr 2018

Lagebericht, Bilanz,
Gewinn- und Verlust-
rechnung, Anhang

Lagebericht für das Geschäftsjahr 2018

Geschäftsmodell

Die Hanseatic Bank bietet als Privatbank Konsumentenkredite (Kreditkarten und Privatkredite) und Verbraucherdarlehen (Immobilien- und allgemeine Verbraucherdarlehen) sowie Anlage- und Versicherungsprodukte über verschiedene Vertriebskanäle an. Ebenso erfolgt der Forderungserwerb von Warenforderungen im Rahmen eines echten, stillen Factorings. Hauptsitz der Hanseatic Bank ist Hamburg. Deutschlandweit hat die Hanseatic Bank zehn Zweigniederlassungen.

Das Kreditgeschäft bildet den Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der Bank. Es werden Verbraucherdarlehen an Immobilieneigentümer sowie Konsumentenkredite mittels Kreditkarten vergeben. Unterschiedliche Versicherungsprodukte werden insbesondere ergänzend zur Kreditabsicherung vermittelt. Darüber hinaus betreibt die Hanseatic Bank unverändert den Forderungserwerb von Warenforderungen mit den Multichannel-Unternehmen Otto (GmbH & Co KG) und Schwab Versand GmbH im Rahmen eines echten, stillen Factorings. Die Refinanzierung des Kreditgeschäfts erfolgt über Kundeneinlagen und über zinsgünstige Bankengelder. Das Leistungsspektrum umfasst dabei verschiedene kurz- und langfristige Sparformen.

Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Die Hanseatic Bank ist als Tochterunternehmen mit 75 % über die SG Financial Services Holding S.A.S. in den Konzern der Société Générale S.A., Paris, Frankreich, eingebunden. Daneben hält die Otto (GmbH & Co KG), Hamburg, eine 25%ige Beteiligung. Innerhalb des Société Générale Konzerns gehört die Hanseatic Bank zur Business Unit Europe. Die Hanseatic Bank hat eine Tochtergesellschaft, die HSCE Hanseatic Service Center GmbH, mit Sitz in Hamburg. Diese nimmt als Servicegesellschaft im Wesentlichen Aufgaben in der Kredit- und Einlagenadministration wahr.

Wirtschaftsbericht

Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Die konjunkturelle Lage in Deutschland war im Jahr 2018 gekennzeichnet durch ein abgeschwächtes Wirtschaftswachstum. Das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt (BIP) war im

Jahr 2018 um 1,5% höher als im Vorjahr. Die deutsche Wirtschaft ist damit das neunte Jahr in Folge gewachsen, das Wachstum hat aber an Schwung verloren. In den beiden vorangegangenen Jahren war das preisbereinigte BIP jeweils um 2,2 % gestiegen. Eine längerfristige Betrachtung zeigt, dass das deutsche Wirtschaftswachstum im Jahr 2018 über dem Durchschnittswert der letzten zehn Jahre von +1,2% liegt. Auf der Entstehungsseite des Bruttoinlandsprodukts konnten nahezu alle Wirtschaftsbereiche positiv zur wirtschaftlichen Entwicklung im Jahr 2018 beitragen. Erstmals seit fünf Jahren lag dabei die konjunkturelle Dynamik im produzierenden Gewerbe unter der im Dienstleistungsbereich. Die deutsche Wirtschaft wird in den nächsten Jahren voraussichtlich in der Hochkonjunktur bleiben. Der bereits hohe gesamtwirtschaftliche Auslastungsgrad erhöht sich in den kommenden Jahren allerdings wohl nur noch leicht. Dabei spielt die demografische Entwicklung eine wichtige Rolle. Auf der Angebotsseite begrenzt sie den weiteren Anstieg der Erwerbstätigkeit und trägt so zu zunehmenden Engpässen am Arbeitsmarkt bei. Auf der Nachfrageseite dämpft sie den Bedarf an Wohnraum und die Investitionsneigung der Unternehmen. Dass die Binnennachfrage dennoch lebhaft ausfällt, ist dem privaten Konsum zu verdanken. Er wird nicht nur von kräftig steigenden Löhnen gestützt, sondern insbesondere 2019 auch von der expansiven Finanzpolitik. Zudem sind stabile außenwirtschaftliche Rahmenbedingungen unterstellt. In diesem Szenario könnte das reale BIP in kalenderbereinigter Betrachtung um jährlich etwa 1,5% zunehmen. Die Bundesregierung reduzierte im Januar die Wachstumsprognose für 2019 auf 1,0% und sieht den Brexit und Handelskonflikte als Ursachen für das verlangsamte Wachstum.

Im Jahresdurchschnitt 2018 waren rund 44,8 Millionen Personen in Deutschland erwerbstätig. Die Zahl der Erwerbstätigen lag im Jahr 2018 um 562.000 Personen oder 1,3% höher als im Vorjahr. Im Jahr 2017 hatte die Zuwachsrate 1,4% betragen. Insgesamt setzte sich der nun seit 13 Jahren anhaltende Anstieg der Erwerbstätigkeit fort. Eine gesteigerte Erwerbsbeteiligung der inländischen Bevölkerung sowie die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte glichen negative demografische Effekte aus, sodass im Jahr 2018 die höchste Zahl an Erwerbstätigen seit der Wiedervereinigung im Jahr 1991 erreicht wurde.

Die Unsicherheit hinsichtlich des gesamtwirtschaftlichen Ausblicks ist hoch. Die weiterhin vor allem vom außenwirt-

schaftlichen Umfeld ausgehenden abwärtsgerichteten Risiken sind höher einzuschätzen als die aus einer expansiveren Finanzpolitik in Deutschland resultierende Möglichkeit einer höheren Wachstums- und Preisdynamik. Die von den USA angestoßenen Diskussionen beinhalten nach wie vor ein erhöhtes Risiko eines weltweit zunehmenden Protektionismus, der die stark auf das Exportgeschäft ausgerichtete deutsche Industrie spürbar beeinträchtigen könnte. Die Gefahr eines ungeordneten Brexits ist ebenfalls nicht gebannt. Zudem könnten Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Ausrichtung der italienischen Regierung zu Turbulenzen an den Finanzmärkten führen und die realwirtschaftliche Entwicklung beeinträchtigen. Davon könnten negative Auswirkungen auf das Bankensystem und Ansteckungseffekte in anderen Ländern der Währungsunion ausgehen.

Bankenbranche

Die Stabilität des Bankensektors hat sich in den vergangenen Jahren verbessert. Die Kernkapitalquote der Banken, also das Kernkapital im Verhältnis zu den risikogewichteten Aktiva, hat sich wesentlich erhöht und erfüllt die erweiterten regulatorischen Anforderungen. Weniger positiv hat sich dagegen die Rentabilität des Bankensektors entwickelt. Die Eigenkapitalrentabilität lag für das gesamte deutsche Bankensystem 2017 mit 5,6% um 0,4 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert. Damit liegt das Ergebnis zwar im Bereich des langfristigen Durchschnitts, jedoch rangieren die deutschen Banken weiter deutlich hinter ihren US-amerikanischen Konkurrenten, die im ersten Halbjahr 2018 eine Eigenkapitalrendite von nahezu 12% erzielten. Wesentlichen Einfluss hat die anhaltende Niedrigzinsphase auf die Ertragslage der Banken erlangt, da hierdurch eine Einengung der Zinsmarge als wesentlicher Ertragsfaktor ausgelöst wird.

Große Hoffnungen setzen die privaten Banken darauf, dass die Europäische Union nach den Wahlen im Mai 2019 den Finanzbinnenmarkt entschiedener vorantreibt und damit die Chancen Europas nutzt. Großen Raum einnehmen und damit Herausforderung wie Chance zugleich wird die EU-Umsetzung der auf Baseler Ebene beschlossenen Bankenaufsichtsregeln sein – kurz Basel IV. Des Weiteren bleibt auch die Digitalisierung entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der Banken. Werden sie in der Lage sein, sich weitgehend digital zu positionieren? Viele private Banken bieten bereits heute innovative Angebote für Privat- wie Unternehmenskunden. Zudem stellen sie sich erfolgreich dem Wettbewerb mit Nicht-Banken-Anbietern und suchen vielfach alternativ auch nach Kooperationen.

Der Bankenverband vertritt die Auffassung, dass ein starker und damit profitabler Bankensektor eine wichtige Voraussetzung für eine wachsende und prosperierende Wirtschaft ist. Die Profitabilität der Banken leidet jedoch seit geraumer Zeit unter Rahmenbedingungen, deren Veränderungen nicht im Gestaltungsbereich der Banken liegen. Dazu zählen die ultra-expansive Geldpolitik mit ihren Negativzinsen und

die Flut an Regulierungen. Damit Deutschland im globalen Wettbewerb seine Spitzenposition verteidigen kann, muss die Geldpolitik nun zügig in einen normalen Modus wechseln. Gleichzeitig müssen die Regulierungen überprüft und unangemessene Regulierungsvorgaben beseitigt werden.

Relevanter Markt und Wettbewerb

Unterstützt durch das anhaltend niedrige Zinsniveau und die gute konjunkturelle Entwicklung ist das Neugeschäft im Wohnungsbau 2018 gegenüber der stabilen Entwicklung im Jahr 2017 nach vorläufigen Daten um 4,8% auf 241 Mrd. Euro deutlich gestiegen. Die Hanseatic Bank hat sich bei Krediten an Immobilieneigentümer auf das unbesicherte Konsumentendarlehen spezialisiert und ist in diesem Nischenmarkt erfolgreich platziert. Es wird im Jahr 2019 von keiner signifikanten Verschiebung der Marktanteile ausgegangen. Unterstützt durch das mittelfristig unverändert niedrig erwartete Zinsniveau wird eine stabil hohe Nachfrage nach Konsumentendarlehen in Ergänzung zu Baufinanzierungen erwartet.

Der Wettbewerb im Kreditkartenmarkt in Deutschland ist unverändert intensiv. 2018 blieb die Anzahl der Kreditkartenbesitzer gegenüber 2017 mit 43 Mio. nahezu unverändert. Der Großteil des Markts wird von Visa (37%) und Mastercard (41%) beherrscht, während American Express, Diners Club und Sonstige zusammen etwa 21% aller Kreditkarten in Deutschland ausmachen. Das Neugeschäftsvolumen der Banken mit echten Kreditkartenkrediten stieg 2018 um 6,6% auf 4,6 Mrd. Euro an. Die Wachstumsrate hat damit das Niveau von 2016 (8,8%) beinahe wieder erreicht, nachdem 2017 mit 0,4% eine eher moderate Entwicklung erkennbar gewesen war. Die Hanseatic Bank verfolgt einen Wachstumskurs in diesem Bereich mit dem Vertrieb der hauseigenen GenialCard und GoldCard über Partnerschaften und insbesondere über Onlinekanäle sowie mit dem Vertrieb von White-Label-Kreditkarten über große Kooperationspartner. Der Fokus liegt auf der Gewinnung von kredit- und digitalaffinen Neukunden. Die Hanseatic Bank bietet ihren Kunden durch unterschiedlich zusammengestellte Produkteigenschaften wie Loyalty-Programme, attraktive Vergünstigungen durch die Vorteilswelt oder besondere Versicherungspakete ein interessantes Produkt an, mit dem ein sukzessiver Ausbau der Marktposition angestrebt wird.

Geschäftsverlauf

Die Hanseatic Bank startete 2016 eine umfassende Neuausrichtung ihrer Marken- und Kommunikationsstrategie, die nach 2017 auch das Geschäftsjahr 2018 wesentlich geprägt hat. Ziel ist es, den Kunden konsequent in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen. In Zeiten der Digitalisierung und einer einhergehenden neuen Kundensouveränität wird ein

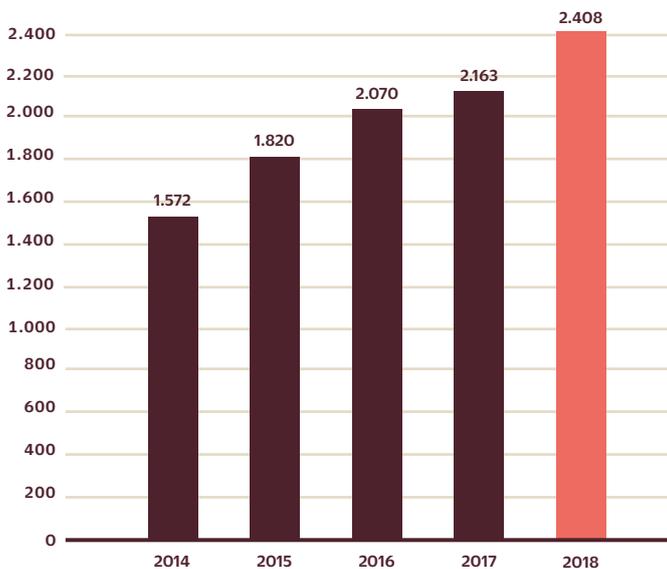
grundlegender Perspektivenwechsel vom Produkt in die Sicht des Kunden verfolgt.

Im eigenen Kreditgeschäft schloss das Neugeschäft der Hanseatic Bank mit 704 Mio. Euro um 19,6% über dem Vorjahr und 15,1% über dem geplanten Wert ab.

Neben dem eigenen Kreditgeschäft erzielte die Bank aus dem Ankauf von Forderungen unverändert den wesentlichen Anteil des Neukreditgeschäfts. Das Factoring-Neugeschäft, das seit über 25 Jahren mit der Otto (GmbH & Co KG) und der Schwab Versand GmbH betrieben wird, lag mit 1.704 Mio. Euro um 8,2% über dem Vorjahr und um 0,3% leicht unter dem Plan. Weiterhin positiv wirkten sich auf das Factoring-Volumen der wachsende E-Commerce sowie verstärkte Möbelangebote im Ratenkauf durch die Distanzhändler Otto und Schwab aus.

Das gesamte Neukreditgeschäft stieg somit gegenüber dem Vorjahr um 11,3% auf 2.408 Mio. Euro. Davon wesentlich beeinflusst ergibt sich eine Bilanzsumme von 3.266 Mio. Euro, die mit 14,2% deutlich über dem Vorjahr (2.859 Mio. Euro) liegt.

Neugeschäftsvolumen in Mio. Euro

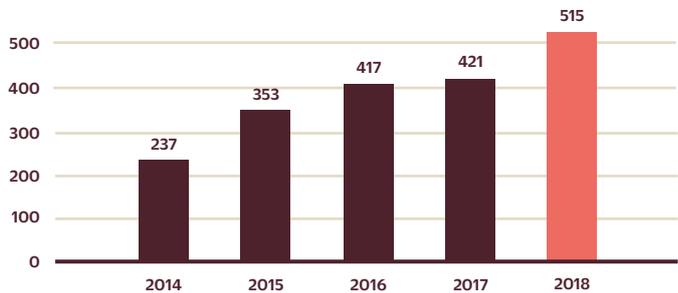


Tilgungskredite im eigenen Kreditgeschäft

Die positive Entwicklung, die 2014 mit der erfolgreichen Neupositionierung des EigentümerDarlehens begann, hat sich auch 2018 mit einem um 22,5% auf 502 Mio. Euro stark ansteigenden Absatzvolumen bei den EigentümerDarlehen fortgesetzt. Die Neugeschäftsentwicklung bei den weiteren und weniger bedeutsamen Konsumentenkrediten erhöhte sich um 2 Mio. Euro auf 13 Mio. Euro.

Insgesamt ergibt sich somit ein deutlicher Neugeschäftsanstieg im Tilgungskreditbereich des eigenen Kreditgeschäfts gegenüber dem Vorjahr um 22,4% auf 515 Mio. Euro. Ebenso konnte der Plan mit 23,6% wesentlich übertroffen werden.

Neugeschäft Tilgungskredite in Mio. Euro



Kreditkarten

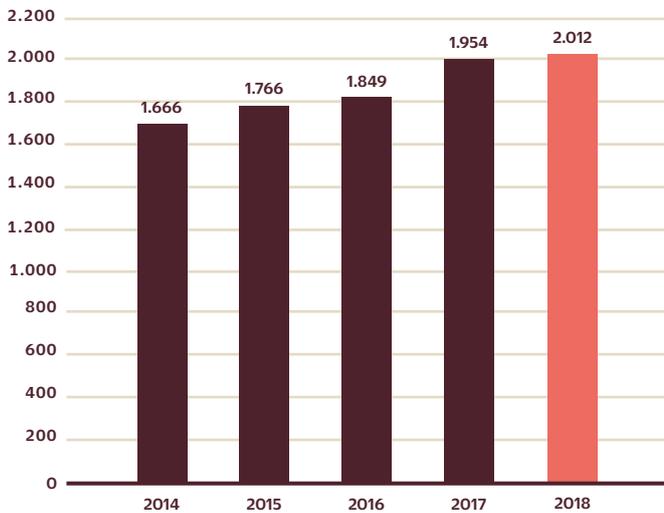
Das Produkt Kreditkarte übertraf mit dem Gesamtumsatz von 410 Mio. Euro den Plan um 16,7% und konnte gegenüber dem Vorjahr deutlich um 21,0% ausgeweitet werden. Die Hanseatic Bank bietet White-Label-Kreditkarten in Kooperationen mit Partnern wie dem Warenhauskonzern Karstadt, PaySol (Deutschland Kreditkarte) oder den Hagebaumärkten am Point of Sale sowie online an. Zusätzlich werden Kreditkarten auch in Form der hauseigenen GenialCard und Gold-Card direkt, über Onlineaktionen oder über Partner gezielt angeboten und dabei der Fokus verstärkt auf kreditkartenauffine Kunden gelegt. Die Kombination der klassischen Bezahlfunktion mit der Option einer Ratenkreditaufnahme macht dieses Produkt für verschiedene Verwendungsmöglichkeiten interessant.

Einlagen

Ergänzend zum Kreditgeschäft werden den Kunden im Einlagenbereich Sparprodukte zur Geldanlage bei der Hanseatic Bank angeboten. Neben Onlineangeboten ist es Aufgabe der zehn Zweigniederlassungen, als weiterer Vertriebskanal eine kundenorientierte Finanzberatung zu unterstützen. Die Entwicklung des Einlagengeschäfts mit Kunden im Geschäftsjahr 2018 orientierte sich unverändert an dem Refinanzierungsbedarf aus dem Kreditgeschäft.

Das erforderliche Wachstum im Einlagenbestand aus dem Kundengeschäft und institutionellen Anlegern konnte mit einer Steigerung um 3,0% auf 2.012 Mio. Euro etwas gebremst fortgesetzt werden. Die Zinssätze der Einlagenprodukte wurden gemäß der Markt- und Wettbewerbsentwicklung angepasst. Sowohl festverzinsliche Produkte mit langen als auch variabel verzinsliche Produkte mit kurzen Laufzeiten trugen positiv zu dieser Steigerung bei. Das Geschäft mit institutionellen Anlegern besteht zur Diversifizierung der Refinanzierungsquellen und wurde zum Jahresende um 24 Mio. Euro auf 217 Mio. Euro leicht erhöht. Ergänzend werden zur Refinanzierung Bankengelder verstärkt eingesetzt. Hier wurde der Bestand an zinsgünstigen Geldern (insbesondere EZB-Mittel) über die Société Générale in einem Umfang von 312 Mio. Euro auf 814 Mio. Euro deutlich erhöht.

Einlagenbestand in Mio. Euro



Projekte

Kundenorientierung und Digitalisierung

Die Hanseatic Bank stellt sich offensiv den Herausforderungen und Entwicklungen im Markt. Mit dem Ziel zu agieren und nicht zu reagieren, wurden verschiedene Projekte gestartet sowie fortgesetzt, um die Prozesse flexibler und effizienter zu gestalten und dabei Kundenbedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt zu stellen. Die voll-digitale Antragsstrecke sowie Apple Pay verbunden mit der Hanseatic Bank Kreditkarte sowie App konnten erfolgreich eingeführt werden. Im Bereich der Technologie wird das „Open Banking Project“ mit den Schwerpunkten PSD2 und der Öffnung der Banksysteme über geeignete Schnittstellen erfolgen, um Innovationen voranzutreiben. Die Transformation des Unternehmens hin zu einer agilen Organisation und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sind wesentliche Zielstellungen. Im operativen Modell liegt die Priorität auf Mobile-Banking-Services, der Einführung des neuen Customer-Relationship-Management-Systems und der weiteren Verbesserung des Kundenerlebnisses durch Künstliche Intelligenz. Im Geschäftsmodell wird in Online-Akquisekanäle investiert, das Portfolio im Bereich Kreditprodukte erweitert und die Kooperation mit der Otto Group vorangetrieben.

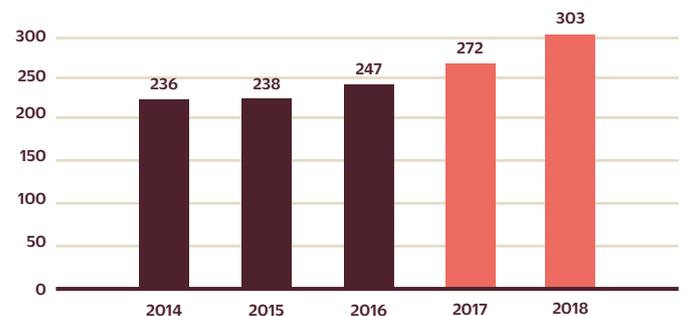
Mitarbeiter

Die Bank beschäftigte am Ende des Geschäftsjahres 2018 insgesamt 303 Mitarbeiter (Dezember 2017: 272), davon 223 Vollzeit-, 70 Teilzeitbeschäftigte und 10 Auszubildende. In der eigenen Servicegesellschaft (HSCE) lag zum Jahresende 2018 die Anzahl der Mitarbeiter bei 191 (Dezember 2017: 201).

Die Zusammenarbeit in der Hanseatic Bank beruht auf fünf Werten, die dem Unternehmen eine eigene Persönlichkeit verleihen und mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren können. Die einzelnen Werte sind: Verantwortung, Kompetenz, Teamgeist, Work-Life-Balance und Kreativität. Diese Werte sind eingebettet in den Verhaltenskodex der Unternehmensgruppe der Société Générale. Es erfolgt eine regelmäßige Schulung der Mitarbeiter.

Insbesondere der digitale Wandel erfordert zunehmende Agilität der Mitarbeiter. Projekte zur Stärkung der Eigenverantwortung sowie zur Verbesserung der Kommunikation wurden 2017 intensiviert und im Jahr 2018 in Zusammenarbeit mit einem Organisationsberatungsunternehmen im gesamten Unternehmen fortgesetzt. Moderne Formen der flexiblen Organisationsgestaltung und Zusammenarbeit werden aktiv entwickelt und Arbeitsprozesse neu ausgerichtet.

Mitarbeiter



Ertragslage

Im Geschäftsjahr 2018 erzielte die Bank einen Bilanzgewinn in Höhe von 42,8 Mio. Euro. Dies entspricht einem Anstieg von 6,6 Mio. Euro beziehungsweise 18,2% gegenüber 2017. Der Plan wurde ebenfalls deutlich um 3,7 Mio. Euro übertroffen.

Im Rahmen der internen Steuerung werden regelmäßige Leistungsindikatoren ermittelt und analysiert, die sich an den Anforderungen des Geschäftsmodells orientieren. Neben finanziellen Leistungsindikatoren erfolgt die Betrachtung qualitativer Indikatoren auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit. Die Kundenzufriedenheit und Servicequalität wurde letztmalig im Jahr 2017 mit der Gesamtnote „sehr gut“ durch den TÜV Saarland bewertet und konnte damit das bereits erfreuliche Ergebnis einer repräsentativen Kundenbefragung aus dem Jahr 2015 mit der Note „gut“ weiter verbessern. Eine laufende Transparenz und Früherkennung wird über Kundenprozesse sowie das Kundenbeziehungsmanagement geschaffen. Die Verbesserung der Produktivität als weiterer qualitativer Indikator wird über die Fehlzeitenquote gemessen. Für die Hanseatic Bank konnte 2018 mit 3,4% die Quote aus 2017 (3,7%) weiter verringert werden. Mitarbeiterbefragungen werden regelmäßig mit externen Anbietern sowie

im Konzernverbund durchgeführt und weisen beispielweise in den Kategorien Respekt und Fairness sehr positive Ergebnisse auf.

Ausgewählte wesentliche finanzielle Leistungsindikatoren dokumentieren eine solide Stabilität in der Entwicklung. Die Rentabilität erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr auf 18,7% und liegt damit über dem Plan von 17,3%. Aufsichtsrechtliche Anforderungen sowie die Ausweitung des Geschäftsvolumens erforderten 2018 eine Erhöhung des Eigenkapitals um 20 Mio. Euro. Diese wurden vollständig im Dezember 2018 zugeführt und dienen wesentlich der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen und dem Geschäftswachstum im Jahr 2019. Die Ermittlung der Eigenkapitalrentabilität erfolgt für sämtliche Betrachtungszeiträume auf Basis des Eigenkapitals, das jeweils zum Jahresanfang zur Verfügung steht. Die Kreditrisikoquote weist das Verhältnis der Kreditrisikoaufwendungen zum Forderungsbestand aus. Mit 2,44% wurde der Plan ebenso wie das Vorjahr aufgrund von Qualitätsverbesserungen im Forderungsbestand deutlich unterschritten. Die Cost-Income-Ratio, definiert als das Verhältnis der allgemeinen Verwaltungsaufwendungen zu den Erträgen (Zins- und Provisionsergebnis zuzüglich weiterer laufender und betrieblicher Erträge und abzüglich der sonstigen betrieblichen Aufwendungen), lag im Jahr 2018 bei 36,2% und war damit leicht schlechter als im Vorjahr. Der erwartete Verwaltungsaufwand wurde aufgrund von Investitionen im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel überschritten. Damit konnte der Plan von 33,4% in der Cost-Income-Ratio nicht erreicht werden.

Finanzielle Leistungsindikatoren

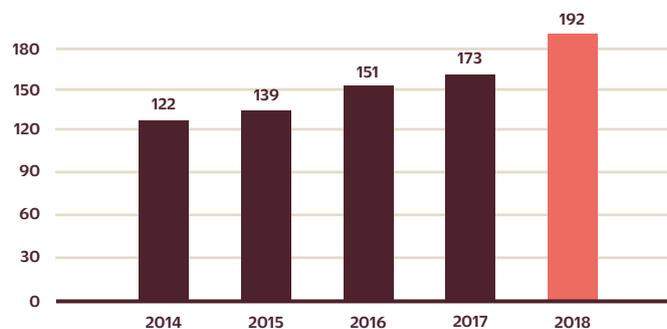
LEISTUNGSINDIKATOREN	Ist 2015	Ist 2016	Ist 2017	Plan 2018	Ist 2018
Gewinn v. Ertragsteuern (Mio. Euro)	24,6	46,4	42,7	46,4	50,1
Eigenkapitalrentabilität (%)	16,8	27,7	16,9	17,3	18,7
Kreditrisikoquote (%)	2,71	2,29	2,63	2,77	2,44
Cost-Income-Ratio (%)	42,1	38,6	36,1	33,4	36,2

Zinsergebnis

Das Zinsergebnis der Hanseatic Bank verzeichnet mit 192 Mio. Euro einen deutlichen Anstieg um 11,0% gegenüber dem Vorjahr. Die positive Entwicklung ist auf das unveränderte hohe Geschäftswachstum im Kreditgeschäft sowie die günstigere Refinanzierung zurückzuführen. Im Geschäftsjahr 2018 hat sich die Ausweitung des Forderungsbestands an Kunden um 13,2% auf 2.969 Mio. Euro fortgesetzt. Bei unverändert stabilen und zufriedenstellenden Zinssätzen im Kreditgeschäft führte dies 2018 insgesamt zu einem Anstieg des Zinsertrags um 17 Mio. Euro auf 212 Mio. Euro. Der Zinsaufwand konnte um 2 Mio. Euro auf 20 Mio. Euro reduziert werden. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die

rückläufige Zinsentwicklung sowie den Einsatz zinsgünstiger EZB-Gelder, die über die Société Générale zur Verfügung stehen. 2018 wurden hieraus negative Zinsen von 1 Mio. Euro vereinnahmt.

Zinsergebnis in Mio. Euro



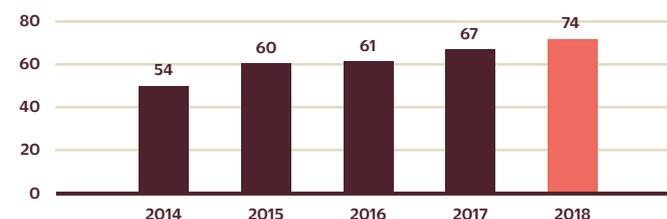
Provisionsergebnis

Das Provisionsergebnis blieb stabil bei 4 Mio. Euro. Im Jahr 2018 stehen Provisionsaufwendungen von 19 Mio. Euro Provisionserträgen in Höhe von 23 Mio. Euro gegenüber. Während der Provisionsertrag um 5,9% gegenüber dem Vorjahr insbesondere durch den Vertrieb von Versicherungsleistungen in Verbindung mit dem Kreditneugeschäft erneut ausgeweitet werden konnte, erhöhten sich die Provisionsaufwendungen mit 11,1% insbesondere aufgrund von Vermittlungsprovisionen im Rahmen des stark gewachsenen Neugeschäfts im Bereich EigentümerDarlehen.

Verwaltungsaufwendungen

Die Personal- und Sachaufwendungen der Bank sind 2018 um 7 Mio. Euro oder 10,2% deutlich auf 74 Mio. Euro gegenüber dem Vorjahr gestiegen und liegen damit über den ursprünglichen Erwartungen. Der Personalaufwand beträgt 20 Mio. Euro und liegt damit um 2 Mio. Euro über dem Vorjahresniveau. Die anderen Verwaltungsaufwendungen sind um 8,9% auf 53 Mio. Euro gestiegen. Die Entwicklung spiegelt die beschleunigten, strategisch erforderlichen Investitionen in Personal und Projekte wider, um den Anforderungen der Digitalisierung sowie regulatorischen Herausforderungen frühzeitig und aktiv begegnen zu können.

Verwaltungsaufwand in Mio. Euro



Risikoergebnis

Die Risikovorsorge in Form von Wertberichtigungen wurde im Geschäftsjahr laufend an die Kreditrisiken unter Berücksichtigung eines vorsichtigen Bewertungsansatzes angepasst. Die Risikokosten liegen mit 73 Mio. Euro über dem Vorjahreswert (69 Mio. Euro). Die Risikokosten teilen sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsbereiche auf: Factoring 58 Mio. Euro (Vorjahr 55 Mio. Euro), Finanzdienstleistungen 7 Mio. Euro (Vorjahr 7 Mio. Euro), Revolving 7 Mio. Euro (Vorjahr 7 Mio. Euro) und im sonstigen Geschäft ist es zu einer Zuführung von 106 Tsd. Euro (Vorjahr Zuführung 100 Tsd. Euro) gekommen.

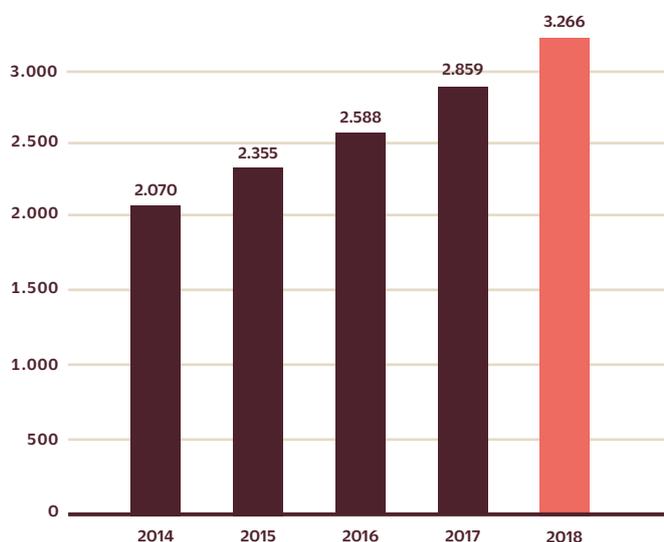
Das Wertberichtigungsverfahren für das Tilgungskreditgeschäft berücksichtigt Verzugsstage und den Basel-III-Ausfallstatus und ist somit näher an den regulatorischen Vorgaben der Capital Requirements Directive (CRD IV) und Capital Requirements Regulation (CRR) ausgerichtet. Im Wertberichtigungsverfahren für das Factoring-Geschäft werden die aktuellen Mahnstufen berücksichtigt. Aufgrund der Umstellung der Mahnsystematik bei Otto sowie dem gestiegenen Forderungsbestand sind die Risikokosten im Factoring-Geschäft gestiegen.

Finanz- und Vermögenslage

Die Bilanzsumme stieg unter anderem in Folge der Neugeschäftsentwicklung im Bereich Factoring und Eigentümer-Darlehen gegenüber Dezember 2017 um 407 Mio. Euro auf 3.266 Mio. Euro an.

Durch den Ausbau des Kreditkartengeschäfts und unterstützt durch das Einlagengeschäft mit kurz- sowie langfristigen Produkten ist die Finanzlage stabil. In Kombination mit der Erhöhung des Eigenkapitals ist die gesamte Lage der Hanseatic Bank als solide anzusehen.

Bilanzsumme in Mio. Euro



Eigenkapital und Liquidität

Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 verfügte die Hanseatic Bank über ein Eigenkapital in Höhe von 331 Mio. Euro. Dabei entfielen 43 Mio. Euro auf den Bilanzgewinn. Im Geschäftsjahr 2018 ist im Dezember eine Kapitalerhöhung um 20 Mio. Euro zur Unterlegung der erwarteten Kapitalanforderungen für das Jahr 2019 erfolgt. Den Gesellschaftern wird eine Vollausschüttung des Gewinns voraussichtlich verbunden mit anschließender teilweiser Kapitaleinzahlung vorgeschlagen. In Abhängigkeit von der weiteren Entwicklung des Geschäftsvolumens ist die Höhe der Kapitaleinzahlung zu prüfen. Im Dezember 2019 ist eine weitere Einzahlung vorbereitend für die Kapitalanforderungen 2020 vorgesehen.

2018 wurde der Fonds für allgemeine Bankrisiken (§ 340 g HGB) um 4 Mio. Euro auf insgesamt 8 Mio. Euro erhöht. Diese Rücklagen dienen der Abdeckung von unerwarteten Kreditausfällen aus einer Bewertung des Kreditportfolios. 2019 ist eine weitere Erhöhung auf dann insgesamt 12 Mio. Euro vorgesehen. Die Rücklagen stehen als hartes Kernkapital im Rahmen der Ermittlung der Kapitalquoten zur Verfügung.

Während des gesamten Geschäftsjahres wurden die Anforderungen zur Eigenkapitalausstattung gemäß der Capital Requirements Regulation (CRR) eingehalten. Zum Geschäftsjahresende wurde eine Gesamtkapitalquote nach Art. 92 Abs. 1 CRR in Höhe von 12,7% ausgewiesen.

Die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen an Banken wurden durch die Vorgaben der Eigenkapitalverordnung (CRR) deutlich ausgeweitet. Als Reaktion auf die Finanzmarktkrise wurde die Mindestquote für das vorzuhaltende harte Kernkapital erhöht. Zusätzlich wurden die qualitativen Kriterien für die Eigenkapitalbestandteile verschärft, um die Verlustabsorptionsfähigkeit der Banken zu erhöhen. Darüber hinaus wurden im Zuge der Umsetzung der CRD IV weitere Kapitalpuffer in das Kreditwesengesetz eingeführt, um die Widerstandsfähigkeit der Banken zu stärken. Seit 2016 haben alle Banken schrittweise über einen Zeitraum von vier Jahren hinweg den aus hartem Kernkapital bestehenden Kapitalerhaltungspuffer aufzubauen. Seine Zielgröße im Jahr 2019 beträgt 2,5% des Gesamtforderungsbetrags nach Art. 92 Abs. 3 CRR.

Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) fordert in ihren Leitlinien zum Supervisory Review and Evaluation Process (SREP), dass die zuständigen Behörden neben den Eigenkapitalanforderungen nach der Säule I zusätzliche Eigenmittelanforderungen zur Deckung qualitativer Risiken (Säule II) bestimmen. Im Zuge des SREP werden somit alle bedeutsamen Risikoarten von der Aufsicht beurteilt. Für jedes Institut wird anschließend die insgesamt angemessene Eigenmittelausstattung (bestehend aus Eigenmittelanforderungen nach Säule I zuzüglich SREP-Zuschlag) festgesetzt.

Die Europäische Zentralbank (EZB) als zuständige Behörde für die Hanseatic Bank hat im Rahmen von SREP eine Eigenkapitalquote (bestehend aus Kernkapital, das sich nach Art. 25 CRR aus dem „harten Kernkapital“ und dem „zusätz-

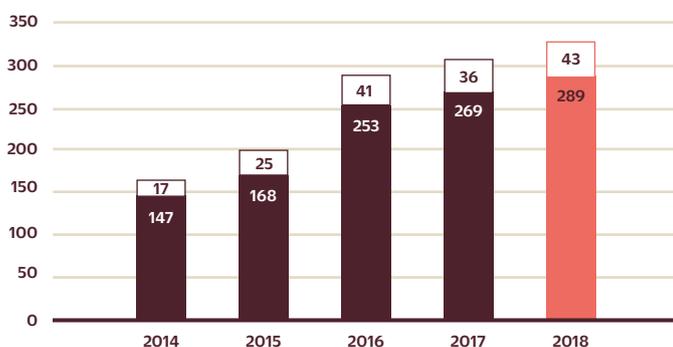
lichen Kernkapital“ zusammensetzt) von 9,875% für 2018 angesetzt. Diese wurde während des gesamten Geschäftsjahres eingehalten. Ab dem 31.12.2018 wird für 2019 eine Gesamtkapitalquote von 10,5% von der EZB festgelegt, die zum 31.12.2018 mit 12,7% erfüllt wurde.

Die Hanseatic Bank berücksichtigt laufend Veränderungen der Risikopositionen und die Auswirkung auf die Eigenkapitalanforderungen. In den nächsten Jahren ist insbesondere aufgrund des Geschäftswachstums eine weitere sukzessive Erhöhung des Eigenkapitals vorgesehen und mit den Gesellschaftern abgestimmt.

Basel III beziehungsweise dessen Umsetzung in europäisches Recht (CRR/CRD IV) enthält daneben international einheitliche Mindeststandards zur Messung und Begrenzung des Liquiditätsrisikos. Bei der Ermittlung der Liquidity Coverage Ratio (LCR) werden dem Bestand an hochliquiden, unbelasteten Aktiva (Liquiditätspuffer) die Nettozahlungsmittelabflüsse innerhalb von 30 Tagen gegenübergestellt. Die LCR lag zum Abschlussstichtag mit 230% deutlich über dem für 2018 einzuhaltenden Wert von 100%. Ebenso wurden unterjährig die Anforderungen eingehalten.

Ein wesentlicher Bestandteil des Basel-III-Rahmenwerks und dessen Umsetzung in der Europäischen Union (EU) ist die Einführung einer Verschuldungsquote (Leverage Ratio). Diese setzt das aufsichtliche Kernkapital einer Bank (Zähler) in Beziehung zu ihrem Gesamtengagement (Nenner). Eine geringe Kennziffer geht demnach mit einer relativ zum Kernkapital hohen Verschuldung einher. Im Dezember 2017 hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht entschieden, die Zielquote in Höhe von 3,0% ab 2018 als verbindliche Mindestanforderung zu implementieren. Zum Abschlussstichtag lag die Leverage Ratio mit 9,04% deutlich über dem einzuhaltenden Wert. Unterjährig wurde die Zielquote ebenfalls jederzeit eingehalten. Zur Liquiditätssicherung hält die Hanseatic Bank Refinanzierungslinien über den Konzern Société Générale in Höhe von 150 Mio. Euro vor. Zum 31.12.2018 wurden diese nicht in Anspruch genommen.

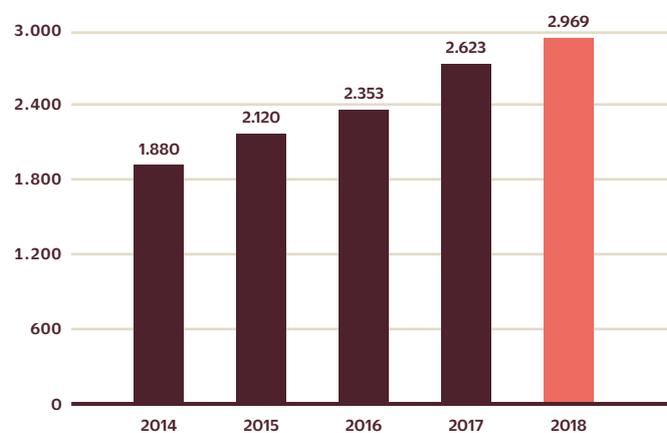
Eigenkapital in Mio. Euro



Forderungsvolumen

Das Forderungsvolumen im Jahr 2018 stieg gegenüber dem Vorjahr um 13,2% auf 2.969 Mio. Euro an. Die hohe Neugeschäftsentwicklung führte zu einem Zuwachs von 18,5% bei den Forderungen an Kunden in den Bereichen Verbraucherdarlehen und Konsumentenkredite. Der Bestand im Factoring ist um 7,4% gegenüber dem Vorjahr angestiegen. Das Neugeschäft im Factoring von 1.704 Mio. Euro wirkte sich nur teilweise auf den Jahresendbestand von 1.348 Mio. Euro aus, da die durchschnittlichen Kreditlaufzeiten deutlich unter einem Jahr liegen.

Forderungsvolumen in Mio. Euro



Fälligkeitsstruktur

Das Forderungsvolumen an Kunden in Höhe von 2.969 Mio. Euro enthält zu 53,6% Forderungen mit einer unbestimmten Laufzeit oder einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr. 1.314 Mio. Euro (44,3%) des Forderungsvolumens haben eine Restlaufzeit von bis zu 5 Jahren, und 64 Mio. Euro besitzen eine Restlaufzeit von über 5 Jahren.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kunden mit vereinbarter Laufzeit betragen 1.528 Mio. Euro. Von diesen Verbindlichkeiten besitzen 63,5% eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr. 540 Mio. Euro (35,3%) haben eine Restlaufzeit von bis zu 5 Jahren und 18 Mio. Euro (1,2%) eine Restlaufzeit von über 5 Jahren.

Gegenüber Kreditinstituten bestehen Verbindlichkeiten von 814 Mio. Euro. Davon haben 454 Mio. Euro (55,8%) eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr und 360 Mio. Euro (44,2%) eine Restlaufzeit von bis zu 5 Jahren.

Wertpapiere

Die Anlagen in festverzinslichen, beleihungsfähigen Wertpapieren stellen strategisch eine belastbare Anlagereserve der Bank dar. Zu diesem Zweck werden ausschließlich deutsche Staatspapiere gehalten.

Sonstige Haftungsverhältnisse, Eventualverbindlichkeiten und andere Verpflichtungen

Es bestehen unwiderrufliche Kreditzusagen von 7 Mio. Euro (Vorjahr 8 Mio. Euro). Diese resultieren größtenteils aus offenen Ankaufszusagen im Factoring-Geschäft gegenüber der Otto (GmbH & Co KG) und der Schwab Versand GmbH. Eine zumindest teilweise Inanspruchnahme der Ankaufszusagen ist aufgrund der steigenden Umsätze höchstwahrscheinlich. Außerdem bestehen in geringem Umfang Eventualverbindlichkeiten aus Mietbürgschaften.

Risikobericht

Grundlagen

Der Erfolg bankbetrieblicher Aktivitäten spiegelt sich in einer beständigen Korrelation zu den eingegangenen Risiken wider. Daher ist es erforderlich, in gewissem Maße Risiken einzugehen, da diese Bestandteile der Geschäftstätigkeit und Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg sind.

Das Risiko ist dabei als Ereignis mit sowohl möglichen negativen als auch mit möglichen positiven Auswirkungen zu verstehen. In diesem Risikobericht wird ausschließlich auf die Risiken eingegangen; die Chancen werden im unten aufgeführten Chancenbericht erläutert.

Ein zielgerichtetes Risikomanagement nimmt in der Geschäftspolitik der Hanseatic Bank einen hohen Stellenwert ein. Wichtige Bestandteile des Risikomanagements sind die Definition von Strategien sowie die Festlegung und Beurteilung von Prozessen zur Identifizierung, Bewertung, Steuerung und Überwachung sowie zur Kommunikation von Risiken.

Verantwortung

Die Verantwortung für das Management und die Steuerung sämtlicher Risiken liegt in der Gesamtverantwortung der Geschäftsführung. Dazu werden von dieser die Geschäfts- und die Risikostrategie vorgegeben sowie auf deren Basis die Kompetenzordnungen festgelegt. Die Strategien stehen im Einklang mit den Vorgaben des Mehrheitsgesellschafters. Die Strategien werden jährlich überprüft und ggf. angepasst.

Risikocontrolling

Die Hanseatic Bank ist vollständig in das Risikocontrolling der Société Générale integriert und hat verschiedene Kennzahlen zur Risikomessung und -überwachung implementiert. Das Reporting erfolgt gemäß den MaRisk sowie zusätzlichen Vorgaben der Société Générale. Das Risikocontrolling wird als eine eigenständige und im Sinne der MaRisk vom Marktbereich unabhängige Organisationseinheit im Marktfolgebereich der Hanseatic Bank geführt. Das Risikocontrolling erstattet regelmäßig unmittelbar an die Geschäftsführung Bericht (u.a. monatliche Risikoberichte und Risikoausschüsse, quartalsweise Gesamtrisikobericht).

Das Risikocontrolling ist für die Identifikation, die unabhängige Messung, Analyse und Kommentierung der Adressenausfallrisiken auf Portfolioebene, des Zinsänderungsrisikos und der Liquiditätsrisiken sowie für die unabhängige Risiko- und Limitüberwachung verantwortlich.

In Bezug auf das Monitoring der bestehenden Limite im Rahmen der Risikotragfähigkeit schließt dies die Verantwortung für die Methodik der Quantifizierung aller mit Risikodeckungspotenzial unterlegten Risikoarten ein.

Die Verantwortung für das Management des Zinsänderungsrisikos und der Liquiditätsrisiken liegt derzeit in der Abteilung Internationales Finanzwesen, welches dem Bereich Finanzwesen zugeordnet ist. Der Bereich Risikocontrolling hat eine weiterführende Überwachungsfunktion übernommen.

Die Steuerungsfunktion nach IFRS ist im Finanzwesen verblieben, das Risikocontrolling berichtet nach Local GAAP. Das Risikocontrolling der Hanseatic Bank führt jährlich eine Risikoinventur durch, wobei die einzelnen Risiken, welche mit dem Geschäftsmodell der Bank zusammenhängen, identifiziert und analysiert sowie, wenn nötig, Monitoring-Verfahren installiert werden. Bislang wurden keine bestandsgefährdenden Risiken identifiziert, was sich insbesondere in dem hohen Grad der Diversifizierung des Kreditportfolios begründet. Für das Factoring-Geschäft gilt dies aufgrund der vielen kleinen Geschäfte analog.

Insgesamt folgt die Hanseatic Bank dem Konsolidierungskreis und der Methodik des Mutterkonzerns Société Générale (BCE-Collecte-Meldung, Armoni 3R, u.a.). Zusätzlich folgt die Bank den Anforderungen der lokalen Bankenaufsicht, insbesondere im Rahmen der Risikotragfähigkeit nach MaRisk.

Das Risikocontrolling unterliegt einer jährlichen Prüfung der internen Revision der Société Générale und ist in Bezug auf die allgemeinen Anforderungen an das Risikomanagement und die Anforderungen an die Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse Gegenstand der Jahresabschlussprüfung.

Risikotragfähigkeit

Als ein wesentliches Konzept für die Risikosteuerung ist die Risikotragfähigkeitskalkulation im Einsatz. Stabilität gegenüber Änderungen in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird durch auskömmliche Risikoprämien, eine zurückhaltende Kreditrisiko- sowie vorsichtige Zinsrisikostrategie erreicht. Entwicklungen in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen können dennoch Einfluss auf die Erfolge der Hanseatic Bank haben. Im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls erfolgt daher ein laufender Vergleich zwischen eingegangenen Risiken und der Risikodeckungsmasse der Bank. Die Hanseatic Bank hat ihre bedeutenden Risiken in der Risikotragfähigkeit berücksichtigt. Die für die Bank steuerungsrelevante Sicht ist die periodische Risikotragfähigkeit im Fortführungsansatz (Going-Concern-Prinzip).

In der für die Steuerung relevanten periodischen Risikomessung werden dabei die Interest Margin (Zinsspannenrisiko, Vertriebsrisiko, Liquiditätsrisiko), das Net Fee Income, die Kostenrisiken (Personal-, Werbe-, EDV- und sonstige Kosten), Abschreibungen von Wertpapieren, das operationelle Risiko und die unerwarteten Verluste aus Kreditrisiken (Eigentümergehen, Factoring, Sonstiges) dem Risikodeckungspotenzial gegenübergestellt. Das bedeutendste Risiko der Hanseatic Bank besteht im Adressenausfallrisiko (Kreditrisiko), welches in der periodischen Risikobetrachtung in der Risikoverteilung 51,5% des Gesamtrisikos (86 Mio. Euro zum 31.12.2018 für die Betrachtungsperiode 2019) auf sich vereint, gefolgt von der Interest Margin (25,8%), dem operationellen Risiko (10,9%), den Kostenrisiken (10,5%) und dem Net Fee Income (1,3%). Im Vorjahr betrug der Risikoanteil im Kreditrisiko 49,4%, der der Interest Margin 29,8%, der des operationellen Risikos 8,8%, die Kostenrisiken hatten einen Anteil von 9,1% und das Net Fee Income von 3,0%.

In der ökonomischen (barwertigen) Risikomessung wird zwischen unerwarteten Verlusten aus dem Kreditrisiko, Zinsänderungsrisiko, Refinanzierungsrisiko, operationellem Risiko sowie Credit Spread & Migrationsrisiko unterschieden. Das Risikodeckungspotenzial (periodisch wie barwertig) wird gemäß der aufsichtsrechtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte ermittelt. Das Risikodeckungspotenzial in der periodischen Risikotragfähigkeit ergibt sich aus dem anteiligen Planergebnis vor Steuern reduziert um einen Puffer in Höhe von 4 Mio. Euro und dem regulatorisch ungebundenen Anteil der Eigenmittel. Stille Reserven aus den Wertpapieren des Anlagebuchs werden nicht berücksichtigt. Hierbei wird lediglich so viel Eigenkapital mit einbezogen, dass selbst bei einem vollständigen Aufzehren des Deckungspotenzials die bankaufsichtlichen Mindestkapitalanforderungen noch erfüllt sind.

Die Risikotragfähigkeitskalkulation der Hanseatic Bank wird vierteljährlich erstellt und berichtet. In der Risikotragfähigkeitsberechnung werden für das Kreditrisiko die Ausfallwahrscheinlichkeiten und Verlustquoten bei Kreditausfall aus den Risikotragfähigkeitsmodellen (Stand: Q4 2018) verwendet.

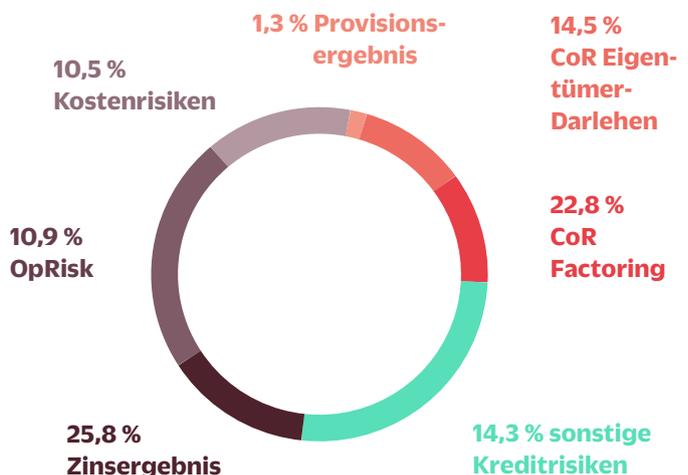
Die zur Kreditrisikoermittlung verwendeten Modelle sind auf möglichst langen Zeitreihen entwickelt und schätzen die Parameter eingeteilt in Gruppen, die durch Verzugstage, Ausfallstatus und Kündigungsstatus definiert sind. Im Anschluss wird der unerwartete Verlust auf Basis eines UL/EL-Modells anhand der Gordy-Formel ermittelt. Die Hanseatic Bank verwendet weiterhin einen Risikoaufschlag, der über ein sogenanntes Bootstrapping-Verfahren aufgestellt wird. Das betrachtete Geschäftspotenzial berücksichtigt ausgefallenes und nicht ausgefallenes Geschäft. Die Risiken aus der Interest Margin werden über historisch hergeleitete Szenarien abgebildet. Bei den GuV-Risiken ist eine gleichmäßige Verteilung über das Jahr nachgewiesen und die Risiken werden über das 99%-Quantil der Normalverteilung ermittelt. Das operationelle Risiko wird aufgrund seiner Eigenschaft, dass es jeder-

zeit in voller Höhe schlagend werden kann, als fester Risikowert in die Risikoberechnung aufgenommen.

Bei der Aufstellung der Risikotragfähigkeit wird die Risikodeckungsmasse (Gesamtlimit am Stichtag 31.12.2018: 126 Mio. Euro für die Betrachtungsperiode 2019) dem unerwarteten Verlust aus der oben genannten Risikoermittlung (Stichtag 31.12.2018: 86 Mio. Euro) gegenübergestellt (Vorjahr 91 Mio. Euro Risiko zu 132 Mio. Euro RDP). Die Risikobetrachtung erfolgt in einer Bruttobetrachtung, also ohne Berücksichtigung von risikobegrenzenden Maßnahmen. Entsprechende Maßnahmen und eine Entscheidungsmatrix sind im Handbuch zur Risikotragfähigkeit festgelegt. Die Risikotragfähigkeit wird für das laufende Geschäftsjahr und mindestens zwei Folgejahre erstellt. Zusätzlich werden gesonderte Stresstests durchgeführt, um das Risikobild der Bank zu komplettieren. Im Sinne eines inversen Stresstests werden ergänzende Szenarien qualitativ beschrieben, bei deren Eintreten eine vollständige Bindung der zur Verfügung stehenden Risikodeckungsmassen folgen würde. Die Stresstests werden je nach Aussagekraft und Relevanz bis zu einem quartalsweisen Turnus erstellt.

Im Geschäftsjahr 2018 war die Risikotragfähigkeit der Hanseatic Bank bezogen auf das laufende Geschäftsjahr zu jedem Zeitpunkt gegeben. Die Summe der Risiken befand sich für alle gemessenen Risikoarten innerhalb des von der Geschäftsführung definierten Gesamtbanklimits. Dieses Gesamtbanklimit stellt dabei periodisch – wie oben beschrieben – die Verteilung des realisierten beziehungsweise erwarteten Gewinns des laufenden Geschäftsjahres und des ungebundenen Eigenkapitals (abzgl. Puffer) auf die Risikoarten dar. Die Verteilung erfolgt in festen Euro-Beträgen; stille Reserven werden nicht berücksichtigt. Gleiches gilt für die ökonomische Sicht, bei der die zukünftigen barwertigen Cash Flows des Bestandsportfolios (ohne Neugeschäft) verteilt werden.

Die dargestellten Risiken aus der periodischen Risikotragfähigkeit für 2019, basierend auf den Planzahlen für 2019 und



der entsprechenden Ermittlung des unerwarteten Verlusts (Stichtag 31.12.2018, Vorjahreswerte s.o.), sind wie folgt verteilt (das Kreditrisiko ist in drei Unterrisikoarten untergliedert, hierbei steht CoR für „Cost of Risk“ im Kreditrisiko):

Die Hanseatic Bank wird im Jahr 2019 die Risikotragfähigkeitssrechnung anpassen und somit die Anforderungen der Europäischen Zentralbank aus dem Leitfaden für den internen Prozess zur Beurteilung der Angemessenheit des Kapitals (ICAAP) umsetzen. Die Anforderungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht werden ebenso berücksichtigt. Die periodische Sicht wird durch die normative Perspektive abgelöst. Die ökonomische Aufstellung erfolgt in angepasster Form (Fortführungsansatz).

Adressenausfallrisiken

Die Hanseatic Bank ist ausschließlich im Privatkundengeschäft (Retail) innerhalb der Bundesrepublik Deutschland tätig. Im Privatkundenkreditgeschäft werden ausschließlich Kredite an natürliche Personen vergeben, sodass sich das Adressenausfallrisiko bei der Hanseatic Bank auf die Zahlungsunfähigkeit dieser Kreditnehmergruppe beschränkt. Branchenspezifische Entwicklungen haben somit keinen direkten Einfluss auf das Adressenausfallrisiko.

Ein wesentliches Konzentrationsrisiko stellt das Factoring-Geschäft aus der Ertragsperspektive aufgrund des größten Anteils am Gesamtforderungsbestand dar. Die Verträge mit der Otto (GmbH & Co KG) sind für beide Vertragsparteien bis zum 31.12.2034 bindend und können nicht einseitig gekündigt werden. Eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage der Otto (GmbH & Co KG), die zum Einbruch der Verkäufe führt, würde sich stark auf das Neugeschäft der Bank auswirken. Entsprechend wird ein Stresstest quartalsweise berechnet, in welchem ein entsprechendes Szenario ausgeführt wird. Weitere wesentliche Risikokonzentrationen können derzeit nicht beobachtet werden.

Eine Adressenrisikoanalyse findet zu jedem erwarteten Zahlungszeitpunkt statt. Erwarteten Ausfallrisiken wird durch eine monatliche Forderungsbewertung in Form der Bildung von pauschalierten Einzelwertberichtigungen Rechnung getragen, wobei die Höhe anhand der aktuellen Kontosituation (Verzugstage, Mahnstufe, Basel-III-Ausfallstatus, Kündigung) bestimmt wird. Für latente Bonitätsrisiken im Kreditgeschäft wird durch die Bildung von Pauschalwertberichtigungen Vorsorge getroffen.

Die Kreditentscheidungen für die verschiedenen Geschäftsportfolien werden durch den Einsatz statistisch-mathematischer Verfahren – sogenanntes Scoring – unter Berücksichtigung des Risiko-Rendite-Verhältnisses getroffen. Die Hanseatic Bank hat für sämtliche strategischen Geschäftsfelder statistisch-mathematische Scorekarten auf historischen Daten unter Verwendung von logistischen Regressionen entwickelt. Die Scorekarten kommen bei der Antragsentscheidung zur Anwendung und können Merkmale zur Person, zum beantragten Kreditprodukt, externe

Informationen (z.B. Schufa) sowie interne Informationen enthalten. Alle Scorekarten werden auf einen Horizont von 12 Monaten auf eine Masterratingskala kalibriert. Für das Factoring-Geschäft existiert kein bankeigenes Scorecard-Modell, da die Kreditentscheidung im Rahmen der automatisierten Bonitätsprüfung durch die Distanzhändler Otto und Schwab erfolgt.

Die Hereinnahme von Sicherheiten ist grundsätzlich gemäß Risikostrategie von untergeordneter Bedeutung für die Hanseatic Bank.

Zur Früherkennung etwaiger Kreditausfallrisiken werden monatlich Kennzahlen (IPs und HRs) und Analysen erstellt sowie monatliche Ausschüsse abgehalten, anhand derer das Geschäft überwacht wird und gegebenenfalls Maßnahmen beschlossen werden.

Die Ausfallrate (nach Basel III) aller Forderungen über alle Laufzeiten beträgt für das Gesamtportfolio 4,1%; über das eigene Kreditgeschäft beträgt diese 1,3% (Ratenkredite 0,9% und Revolving 3,8%) und über das Factoring 7,4%. Die Verbesserungen gegenüber dem Vorjahr (Gesamtportfolio 5,3%; eigenes Kreditgeschäft 1,7% [Ratenkredite 1,2%, Revolving 4,0%] und Factoring 9,4%) ergeben sich aus der verbesserten Portfolioqualität.

Kontrahentenrisiko

In den Derivate-Geschäften ist das Kontrahentenrisiko begrenzt, da diese Geschäfte ausschließlich mit dem Konzern Société Générale abgeschlossen werden. Die Hanseatic Bank gibt keine Aktien oder sonstige Wertpapiere aus und handelt nicht mit derartigen Finanzgeschäften im Rahmen des Kundengeschäfts. Zur Eigenkapitalanlage kauft die Bank Staatsanleihen der Bundesrepublik Deutschland, welche ausnahmslos bis zum Ablauf gehalten und vom Emittenten zurückgezahlt werden. Durch das AAA-Rating der Bundesrepublik Deutschland besteht ein theoretisches Ausfallrisiko, das kleiner ist als im 99%-Quantil. Zur Berücksichtigung des Ausfalls der Société Générale berechnet die Bank regelmäßig einen entsprechenden Stresstest im Rahmen der Risikotragfähigkeit. Risiken aus Kündigungsrechten und Beteiligungsrisiken bestehen in keinem bedeutenden Umfang.

Marktpreisrisiken

Die Hanseatic Bank ist ein Nichthandelsbuchinstitut. Die wenigen Handelsaktivitäten im Rahmen der strategischen Anlage im Anlagebuch werden in einem engen Rahmen durchgeführt. Die Hanseatic Bank führt keine Geschäfte durch, aus denen sich Währungsrisiken, Rohstoffrisiken oder sonstige Preisrisiken ergeben. Marktpreisrisiken ergeben sich somit für die Hanseatic Bank vornehmlich in Gestalt von Zinsrisiken im Zinsbuch. Diese Risiken werden durch eine möglichst fristenkongruente Refinanzierung sowie fixierte Rahmenbedingungen für die Handelsaktivitäten der Aktiv- und Passivseite (Threshold, Liquidity Coverage Ratio 110% als internes Limit) begrenzt. Das Zins- und Liquiditätsrisiko wird hierbei

über Limite in Abhängigkeit der Fristen (kurz-, mittel- und langfristig) gesteuert. Dabei stützt die Hanseatic Bank ihre Entscheidungen zur Quantifizierung, Begrenzung und Steuerung des Zinsrisikos auf ein barwertiges Risikomodell. Die wesentlichen Eingangsparameter für dieses Modell werden von der Konzernmutter Société Générale genehmigt und einem regelmäßigen Backtesting unterzogen. Zudem werden Receiver-Zinsswaps (Nominal-Volumen zum 31.12.2018 beträgt 110 Mio. Euro) zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos gekauft, welche ausschließlich außerbilanziell eingebucht werden. Die Swaps dienen vollständig der Zinsrisikosteuerung und werden ausschließlich über die Société Générale bezogen, es bestehen keine wesentlichen offenen Risikopositionen. Das kurz-, mittel- und langfristige Limit des Risikolumens, das durch die Hanseatic Bank nicht überschritten werden darf, beträgt 470 Tsd. Euro (Long Term und Total Term 570) als Konzernvorgabe. Die sogenannte Threshold (Grenze als Frühwarnindikator bzw. Eskalationsstufe) liegt kurz-, mittel- und langfristig bei +480/-280 Tsd. Euro (Total Term und Long Term) und +/-380 Tsd. Euro (Short Term und Mid Term). Daneben wird quartalsweise der Risikostatus auf Grundlage des Baseler Zinsschocks (+/- 200 Basispunkte Zinsverschiebung), welcher als Indikator für Zinsänderungsrisiken fungiert, gemäß den im Jahr 2018 angepassten Vorschriften berechnet. Im quartalsweisen Asset Liability Committee (ALM Committee) und im monatlichen ALM-Bericht werden die genannten Kennzahlen berichtet. In einem monatlichen Liquiditätsmanagementreport wird die monatliche Entwicklung der Zinsänderungsrisiken dargestellt.

Die Hanseatic Bank wies im Berechnungszeitraum zu keinem Stichtag im Sinne dieser Vorschriften ein erhöhtes Zinsänderungsrisiko auf. Die Auslastung ist als gering einzustufen.

Liquiditätsrisiko

Die Hanseatic Bank refinanziert sich weitgehend aus Kundeneinlagen sowie über Kreditlinien des Mutterkonzerns Société Générale und Einlagen institutioneller Anleger. Im Berichtszeitraum war die Bank höchst liquide, es bestanden zu keinem Zeitpunkt offene Liquiditätspositionen. Der sehr unwahrscheinliche, jedoch denkbare Fall eines massiven Abzugs von Kundeneinlagen (Bank Run) wird in einem eigens dafür durchgeführten Stresstest abgebildet.

Bei der Hanseatic Bank können Liquiditätsengpässe (Liquiditätsrisiko im eigentlichen Sinne) durch den Ausfall eingepplanter Zins- und Tilgungszahlungen (Terminrisiko) sowie die überraschende Inanspruchnahme von Kreditlinien oder durch den Abzug von Einlagen entstehen (als Abrufisiko zu bezeichnen). Das Abrufisiko tritt vornehmlich als Gegenparteirisiko im großvolumigen Kredit- und Einlagengeschäft auf. Im Kreditgeschäft der Hanseatic Bank werden unwiderprüfliche Kreditlinien im Individualkundengeschäft in sehr geringem Umfang gewährt. Im Factoring-Geschäft der Bank bestehen gegenüber den Forderungsverkäufern Ankaufszusagen. Diese können jedoch nicht durch das Verhalten der

Forderungsverkäufer im Sinne einer freien Abrufentscheidung in Anspruch genommen werden.

Darüber hinaus kann es zu einem Marktliquiditätsrisiko kommen, wenn aufgrund von Störungen oder ineffizienten Finanztiteln nicht mehr zu fairen Marktpreisen veräußert oder beschafft werden kann. Die Hanseatic Bank hält ausschließlich deutsche Staatsanleihen, welche nur zum Ablauf abgegeben werden.

Dass die Hanseatic Bank mittelbar von den vorgenannten Unterkategorien des Liquiditätsrisikos als Tochtergesellschaft der Société Générale betroffen sein kann, ist unwahrscheinlich. Die Société Générale ist verpflichtet, ein konzernweites Liquiditätsrisikomanagement vorzuhalten. Dazu meldet die Hanseatic Bank ihre Zahlungsstrominformationen an die Société Générale, womit sie in das Liquiditätsrisikomanagement der Konzernmutter eingebunden ist.

Das Refinanzierungsrisiko der Bank besteht darin, dass die Société Générale gewisse Schwankungen in den Refinanzierungskonditionen an die Hanseatic Bank weitergibt. Demnach werden im Rahmen der Ausrichtung des Liquiditätsmanagements alternative Quellen vorgehalten, die bei Engpässen zur Verfügung stehen. Im Rahmen der Risikotragfähigkeit wird dieses Szenario in einem eigenen Stresstest untersucht.

Der Bereich Finanzwesen der Bank überwacht laufend die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Liquiditätskennziffern (LCR) und berichtet diese quartalsweise im ALM-Committee. Seit dem 01.01.2018 ist die Liquidity Coverage Ratio (LCR) in Höhe von 100% verbindlich für alle Finanzinstitute einzuhalten. Die Hanseatic Bank hat sich ein internes Limit von 110% für die LCR gegeben. Des Weiteren ist ein Limit zur Mindestliquidität zum Monatsende vorgesehen. Das Limit zum Monatsende basiert auf einem Wert, der in einem Liquidity-at-Risk-Ansatz als die das Konfidenzniveau von aktuell 99% nicht übersteigenden Liquiditätsabflüsse innerhalb eines Monats berechnet wird.

Operationelle Risiken (OpRisk)

Das operationelle Risiko der Hanseatic Bank beschreibt die Gefahr von Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder durch externe Ereignisse verursacht werden. Diese Definition schließt Rechtsrisiken ein. Darüber hinaus wird die Definition durch die Anforderungen der Société Générale um die Reputationsrisiken ergänzt. Kulanzzahlungen und strategische Risiken sind in dieser Definition nicht enthalten. Zur Berechnung der regulatorischen Kapitalanforderungen wird der fortgeschrittene Messansatz (AMA) im Sinne des Artikels 321 ff. CRR eingesetzt. Per 31.12.2018 wurde hierfür Eigenkapital in Höhe von rund 7 Mio. Euro vorgehalten. Im Rahmen der Risikotragfähigkeitsrechnung wird ein fixer Wert (aktuell 9,3 Mio. Euro) für operationelle Risiken angesetzt. Für die operationellen Risiken ist das Team Operational Risk & Managerial Supervision verantwortlich, welches die laufende Identifizierung, Messung, Steuerung, Überwachung und Analyse durchführt.

Diese Einzelbetrachtungen werden zu einem Gesamtbankrisiko aggregiert. Im Geschäftsjahr 2018 sind 323 (Vorjahr 260) Schadenfälle aufgetreten, bei denen der jeweilige Bruttoschaden 1 Tsd. Euro oder mehr betrug. Der sich daraus ergebende Gesamtbruttoschaden belief sich auf ca. 1.175 Tsd. Euro (Vorjahr 1.418 Tsd. Euro). Durch ein qualitatives Schadenmanagement konnten Teilbeträge zurückerlangt und der Gesamtbetrag auf 318 Tsd. Euro (Vorjahr 337 Tsd. Euro) Nettoschaden gesenkt werden. Größter Treiber im Jahr 2018 als auch im Jahr 2017 waren Nettoverluste von 189 Tsd. Euro (Vorjahr 199 Tsd. Euro), welche aus der Risikokategorie „Betrug und andere kriminelle Aktivitäten“ resultieren. Weitere vier der 323 Fälle sind dem Bereich Rechtsstreitigkeiten zuzuordnen. Der Brutto- und der Nettoschaden aus diesen vier Fällen beläuft sich auf insgesamt 49 Tsd. Euro. Wesentliche Rechtsstreitigkeiten bestehen derzeit nicht beziehungsweise sind nicht bekannt.

Die Erfassung und Meldung von Schadenfällen wird durch die zentralen OpRisk-Verantwortlichen durchgeführt. Diese Fälle werden auf ihren Risikogehalt hin untersucht und nachgehalten. Darüber hinaus führt die Hanseatic Bank jährlich eine Risikoinventur in Form eines Risk-Control-Self-Assessments (RCSA) durch. Dieses dient der Quantifizierung der operationellen Risiken und der Bewertung ihrer Kontroll- und Präventivsysteme. Davon abgeleitet können Maßnahmen zur Risikoreduzierung ergriffen werden. Zusätzlich führt die Bank noch Stresstests in Form von Szenario-Analysen durch. Im Rahmen dieser Analysen werden theoretisch mögliche Schadenfälle mit einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit aber einem hohen Schadenpotenzial betrachtet.

GuV-Risiken und sonstige Risiken

Spezifische GuV-Risiken beschreiben die Gefahr der Abweichung von GuV-Planwerten bestimmter GuV-Positionen, die nicht über die zuvor beschriebenen klassischen Risikoarten abgegriffen werden können, und sind demzufolge auch nur für die periodische Risikotragfähigkeit relevant.

Hierzu gehören die Gefahren der

- unerwartet niedrigen Provisionen (Net Fee Income),
- unerwartet hohen Kosten (Kostenrisiko) sowie
- im Plan zu hoch angesetzten Neugeschäftsvolumina (Vertriebsrisiko).

Alle Risiken, die sich den Adressenausfallrisiken, Marktpreisrisiken, Liquiditätsrisiken, operationellen Risiken und spezifischen GuV-Risiken nicht beziehungsweise nicht eindeutig zuordnen lassen, werden von der Hanseatic Bank als sonstige Risiken klassifiziert.

Eine quantitative Erfassung von strategischen Risiken auf Basis einer empirischen Eintrittswahrscheinlichkeit ist derzeit nicht etabliert. Daher wird auf die Berücksichtigung dieser Risiken in der Risikotragfähigkeitskonzeption verzichtet.

Allen unwesentlichen, nicht quantifizierbaren Risiken, die nicht explizit in der Risikotragfähigkeit berücksichtigt werden, wird in Form eines Risikodeckungspotenzial-Puffers in Höhe von derzeit 4 Mio. Euro Rechnung getragen.

Governance

Die Geschäftsführung der Hanseatic Bank hat diverse Ausschüsse etabliert, die einen standardisierten Informationsaustausch der verschiedenen Funktionsbereiche gewährleisten und einem effizienten, ausgewogenen und bankweiten Risikomanagement dienen.

Übergeordnetes Gremium ist der Risikoausschuss, der in der Regel monatlich die Gesamtrisikosituation der Bank sowie Änderungen im Risikomanagementsystem diskutiert. Ferner werden in diesem Ausschuss Veränderungen in der Kreditentscheidung sowie der Geschäfts- und Risikostrategie behandelt. Der Risikoausschuss setzt sich aus der Geschäftsführung, leitenden Mitarbeitern des Markt- und Marktfolgebereichs sowie Vertretern der Société Générale aus verschiedenen Business und Service Units zusammen.

Die weiteren Ausschüsse (Factoring-Ausschuss, Merchant Committee, Debt Collection Committee, ALM Committee, Data Governance Committee, IT Security Committee und Operational Risk and Compliance Committee) behandeln spezielle risikorelevante Fragestellungen und verstehen sich als Ergänzung zum Risikoausschuss.

Zusammenfassende Darstellung

Die Hanseatic Bank geht im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit verantwortungsbewusst Risiken ein. Grundlage hierfür ist eine Systematik zur Identifizierung, Messung, Analyse und Steuerung von einzelnen Risiken als Bestandteil der Gesamtbankrisikosteuerung.

Darüber hinaus baut die Hanseatic Bank kontinuierlich dieses System aus, insbesondere im direkten Austausch mit dem Konzern. Die Gesamtrisikosituation in Verbindung mit den aufsichtsrechtlichen Vorgaben wird zusammenfassend im Sinne des Risiko-Rendite-Profiles als ausgewogen angesehen.

Die aufsichtsrechtlichen Eigenmittelanforderungen in Höhe von 229 Mio. Euro (9,875%) werden zum 31.12.2018 mit 293 Mio. Euro (12,7%) an vorhandenen Eigenmitteln gedeckt. In Zukunft wird die Hanseatic Bank auch weiterhin in die Optimierung des Steuerungssystems und des Risikomanagementsystems investieren, um den betriebswirtschaftlichen und gesetzlichen Anforderungen für die Kontrolle und Steuerung der Risiken gerecht zu werden.

Verbandszugehörigkeiten

Die Bank ist Mitglied im Bundesverband deutscher Banken e.V., Berlin, im Prüfungsverband deutscher Banken e.V., Köln, im Bankenverband Hamburg e.V., Hamburg, sowie in weiteren regionalen Bankenverbänden, im Verband der Auslandsbanken, Frankfurt a.M., und im Bankenfachverband e.V., Berlin. Im Rahmen dieser Mitgliedschaften wirkt die Bank am Einlagensicherungsfonds mit. Daneben ist die Bank Mitglied im Pensions-Sicherungs-Verein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, Köln.

Prognosebericht

Einhergehend mit den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie unter Berücksichtigung der regulatorischen Anforderungen fokussiert die Hanseatic Bank ihre Geschäftsstrategie im Jahr 2019 unverändert auf die Optimierung und Digitalisierung von Prozessen. Dieses mit dem Ziel, das Kundenerlebnis mit der Bank weiterhin zu verbessern. Die gute Entwicklung des Konsumverhaltens der Privatkunden bleibt ein positiver Einflussfaktor, womit der Ausblick für die Nachfrage im Konsumentenkredit- und Kreditkartengeschäft als gut einzustufen ist. Die Hanseatic Bank legt daher den Schwerpunkt ihrer Geschäftsaktivitäten im eigenen Kreditgeschäft auf den weiteren Ausbau ihrer Kernprodukte EigentümerDarlehen und Kreditkarten. Im Bereich der Kreditkarten wird insbesondere das Onlinegeschäft forciert. Hier wird ein hoher Wert auf die Gestaltung der Ertragsentwicklung in Balance zu den Kreditausfällen sowie einer schlanken Kostenstruktur gelegt. Das trotz niedriger Zinsen stabile Niveau der Sparquote lässt die Annahme zu, dass dem Vorsorgemotiv derzeit hinreichend Rechnung getragen wird. Neben stabilen Kundeneinlagen ist eine Refinanzierung des Kreditwachstums insbesondere über niedrig verzinsten Bankengeldern vorgesehen. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen plant die Hanseatic Bank eine Steigerung des Zinsüberschusses auf 215 Mio. Euro, was einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 12,3% entspricht. Der Verwaltungsaufwand inklusive Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen wird mit 77 Mio. Euro um 2,0% über 2018 erwartet. Weiterhin erforderliche Investitionen, unter anderem in die Digitalisierung, werden 2019 zu leicht erhöhtem Abschreibungsbedarf führen.

Die Hanseatic Bank plant für das Geschäftsjahr 2019 eine leichte Neugeschäftssteigerung im eigenen Kreditgeschäft um 1,3% auf 713 Mio. Euro. Das Neugeschäftsvolumen in Form von Kreditkarten mit der Möglichkeit einer Ratenkreditaufnahme wird mit 29 Mio. Euro über Vorjahresniveau erwartet. Die Bank fokussiert sich auf die Bereiche Online und Promotion in der Neukartenherauslage. Die Kreditkartenumsätze werden 2019 mit insgesamt 435 Mio. Euro um 6,2% höher erwartet. Der Absatz für das EigentümerDarlehen wird mit 470 Mio. Euro unter dem hohen Volumen aus 2018 prognostiziert. Im Bereich Factoring werden weiterhin nachhaltig stabile Umsätze mit einem Anstieg des Neugeschäfts um 6,7% gegenüber dem Vorjahr auf 1.818 Mio. Euro erwartet. Aus dem ansteigenden Kreditvolumen wird ein steigender Risikovorsorgebedarf auf 86 Mio. Euro prognostiziert. Für die Kreditrisikoquote wird entsprechend eine Verschlechterung auf 2,65% erwartet.

Insgesamt wird für das kommende Geschäftsjahr ein Ergebnis aus normaler Geschäftstätigkeit geplant, das mit 54 Mio. Euro um 4 Mio. Euro über dem Ergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres liegt. Die Eigenkapitalrentabilität beträgt stabil und unverändert 18,7%. Das Investitions- und

Kostenmanagement soll zusammen mit Effizienzsteigerungen im Jahr 2019 zu einer Verbesserung der Cost-Income-Ratio auf 33,8% führen.

Im Geschäftsjahr 2019 sind Eigenkapitalzuführungen durch Einlagen der Anteilseigner von bis zu 30 Mio. Euro vorgesehen, um das erwartete Wachstum der Risikoaktiva zu unterlegen und insbesondere erhöhte Eigenkapitalanforderungen vorbereitend für 2020 sowie die Folgejahre zu erfüllen. Der Bedarf wird laufend überwacht und die Höhe mit den Anteilseignern abgestimmt.

Die finanziellen Leistungsindikatoren bündeln die vorgestellten Erwartungen an die Ergebnisentwicklung für 2019. Sie dienen in der unterjährigen internen Steuerung regelmäßig als Indikatoren. Für die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren Kundenzufriedenheit und Servicequalität sowie die Produktivität beziehungsweise Fehlzeitenquote wird eine Bestätigung oder leichte Verbesserung gegenüber 2018 erwartet.

Finanzielle Leistungsindikatoren

LEISTUNGSINDIKATOREN	Ist 2018	Plan 2019
Gewinn v. Ertragsteuern (Mio. Euro)	50,1	53,8
Eigenkapitalrentabilität (%)	18,7	18,7
Kreditrisikoquote (%)	2,44	2,65
Cost-Income-Ratio (%)	36,2	33,8

Für das anschließende Geschäftsjahr 2020 sollte sich der Trend fortsetzen und die Neugeschäftspolitik der Bank weiter wachsend gestaltet werden. Ein weiterer Ausbau des eigenen Kreditgeschäfts sowie Investitionen in Digitalisierung und Systeme zum Kundenbeziehungsmanagement werden zu erhöhten Produktionskosten führen, jedoch unterproportional zum Ertragswachstum.

Für das Kreditgeschäft wird längerfristig, trotz der aktuell wirtschaftlich guten Rahmenbedingungen, eine leicht steigende Risikovorsorge erwartet. Es kann nach wie vor damit gerechnet werden, dass die Zahlungsfähigkeit der Privatkunden nicht wesentlich abnehmen wird.

Die Hanseatic Bank wird sich im für die Finanzwirtschaft schwierigen Umfeld gut behaupten können und wird in ihren Produkten und Märkten daran arbeiten, sich als Referenz zu entwickeln. Aspekte der Nachhaltigkeit, wie die Investitionen in die weitere Verbesserung des Risikomanagementsystems (u. a. Weiterentwicklung der Monitoring- und Scoringsysteme) sowie eine regelmäßige Erhebung und Überwachung der Kundenzufriedenheit, werden fortgesetzt. Der Ausbau der Geschäftsaktivitäten im Konsumentenfinanzierungsgeschäft zur Sicherung der Vermögens-, Finanz- und Ertrags-

lage der Bank wird laufend weiterentwickelt und mit einer effizienten Abwicklung begleitet. Die Hanseatic Bank wird ihre strategischen Ziele konsequent mit striktem Risikomanagement verfolgen und vor dem Hintergrund ihrer Risikotragfähigkeit gestalten.

Chancenbericht

Aufgrund der guten Marktpositionierung und der intensivierten Kundenausrichtung bietet sich für die Hanseatic Bank die Chance, das Wachstum über die Erwartungen im Geschäftsjahr 2019 hinaus weiter zu steigern. Standardisierte Prozesse und erfahrene sowie zufriedene Vertriebspartner können die Erträge erhöhen sowie den Eintritt von Mitbewerbern wirksam einschränken. Das überproportionale Wachstum im Bereich E-Commerce führt zu zusätzlichem Volumen im Forderungsankauf von den Distanzhändlern Otto und Schwab.

Die weiteren Investitionen in geeignete IT-Anwendungen sowie neue prozessuale Lösungen führen zu effizienteren Prozessen und damit geringeren Aufwendungen. Weiterentwicklungen im Bereich Internet-Banking steigern die Zufriedenheit der Partner und Kunden. Die geeignete Zusammenarbeit mit FinTechs eröffnet neue Potenziale ebenso wie der innovative Einsatz der Digitalisierung.

Unterstützt durch ein positives Marktumfeld mit geringer Arbeitslosigkeit und hoher Beschäftigung sowie intelligenter Risikosysteme, kann der Wertberichtigungsbedarf nachhaltig stabilisiert werden.

Das Übertreffen der anspruchsvollen Ziele und Erwartungen für 2019 sowie für die Folgejahre bedeutet auch, dass regulatorische Anforderungen und insbesondere der Eigenkapitalbedarf keinen Engpass auf dem Wachstumspfad darstellen.

Hamburg, 26. März 2019

Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH, Hamburg
Geschäftsführung



Michel Billon



Detlef Zell

Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2018

AKTIVSEITE	31.12.2018, EUR	31.12.2017, EUR
01. Barreserve		
a. Kassenbestand	92.219,21	99.060,60
b. Guthaben bei Zentralnotenbanken	60.194.144,18	18.044.582,25
<i>darunter: bei der Deutschen Bundesbank</i>	60.176.306,43	18.044.582,25
	60.286.363,39	
02. Forderungen an Kreditinstitute		
a. täglich fällig	5.385,82	6.303,02
	5.385,82	
03. Forderungen an Kunden	2.969.241.578,43	2.622.844.845,26
<i>darunter: durch Grundpfandrechte gesichert</i>	0	0
04. Schuldverschreibungen und andere festverzinsliche Wertpapiere		
a. Anleihen und Schuldverschreibungen		
<i>aa. von öffentlichen Emittenten</i>	220.320.452,96	203.332.264,34
<i>darunter: beleihbar bei der Deutschen Bundesbank</i>	220.320.452,96	203.332.264,34
	220.320.452,96	
05. Aktien und andere nicht festverzinsliche Wertpapiere	7.349,40	7.349,40
06. Anteile an verbundenen Unternehmen	183.250,65	183.250,65
07. Immaterielle Anlagewerte		
a. entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	1.908.935,88	2.419.777,77
08. Sachanlagen	5.165.775,80	4.535.645,80
09. Sonstige Vermögensgegenstände	5.821.247,35	5.373.152,91
10. Rechnungsabgrenzungsposten	2.945.739,36	2.144.149,92
SUMME DER AKTIVA	3.265.886.079,04	2.858.990.381,92

PASSIVSEITE	31.12.2018, EUR	31.12.2017, EUR
01. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		
a. täglich fällig	2.837,54	9.030.062,72
b. mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist	813.835.469,26	493.267.404,86
	813.838.306,80	
02. Verbindlichkeiten gegenüber Kunden		
a. Spareinlagen		
<i>aa. mit vereinbarter Kündigungsfrist von drei Monaten</i>	679.919.805,72	771.277.687,22
<i>ab. mit vereinbarter Kündigungsfrist von mehr als drei Monaten</i>	3.807.472,60	3.876.481,25
	683.727.278,32	
b. andere Verbindlichkeiten		
<i>ba. täglich fällig</i>	484.530.851,88	414.945.304,52
<i>bb. mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist</i>	844.038.179,72	763.714.270,62
	1.328.569.031,60	
	2.012.296.309,92	
03. Sonstige Verbindlichkeiten	8.290.798,70	7.175.556,91
04. Rechnungsabgrenzungsposten	71.455.193,11	66.687.722,01
05. Rückstellungen		
a. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	8.370.568,00	7.380.877,00
b. Steuerrückstellungen	858.749,00	2.389.679,15
c. andere Rückstellungen	11.508.058,24	10.492.071,22
	20.737.375,24	
06. Fonds für allgemeine Bankrisiken	8.000.000,00	4.000.000,00
07. Eigenkapital		
a. gezeichnetes Kapital	83.950.000,00	83.950.000,00
b. Kapitalrücklage	186.224.162,38	166.224.162,38
c. Gewinnrücklagen		
<i>ca. Rücklage für Anteile an einem herrschenden oder mehrheitlich beteiligten Unternehmen</i>	100.000,00	100.000,00
<i>cb. andere Gewinnrücklagen</i>	18.225.837,62	18.296.837,62
	18.325.837,62	
d. Bilanzgewinn	42.768.095,27	36.182.264,44
	331.268.095,27	
SUMME DER PASSIVA	3.265.886.079,04	2.858.990.381,92
01. Eventualverbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften und Gewährleistungsverträgen	11.465,34	19.104,76
02. Andere Verpflichtungen		
Unwiderrufliche Kreditzusagen	7.216.960,16	7.747.729,89

Gewinn- und Verlustrechnung für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018

	EUR	2018 EUR	2017 EUR
01. Zinserträge aus			
a. Kredit- und Geldmarktgeschäften	208.765.751,69		191.142.149,27
b. festverzinslichen Wertpapieren und Schuldbuchforderungen	2.980.821,96		3.344.522,67
	211.746.573,65		
02. Zinsaufwendungen	20.108.274,24	191.638.299,41	21.807.280,45
03. Laufende Erträge aus			
a. Aktien und anderen nicht festverzinslichen Wertpapieren		229,75	4.109,51
04. Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- oder Teilgewinnabführungsverträgen		543.379,31	744.817,10
05. Provisionserträge	23.253.971,19		21.955.957,30
06. Provisionsaufwendungen	19.562.814,71	3.691.156,48	17.619.495,32
07. Sonstige betriebliche Erträge		7.256.006,94	7.055.640,00
08. Allgemeine Verwaltungsaufwendungen			
a. Personalaufwand			
aa. Löhne und Gehälter	16.307.006,57		14.226.130,84
ab. Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	4.061.053,79		3.664.945,01
<i>darunter: für Altersversorgung</i>	1.143.072,39		1.124.892,32
	20.368.060,36		
b. andere Verwaltungsaufwendungen	53.185.502,25	73.553.562,61	48.840.317,32
09. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen		2.350.953,23	2.040.886,60
10. Sonstige betriebliche Aufwendungen		70.510,56	51.005,85
11. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen und bestimmte Wertpapiere sowie Zuführungen zu Rückstellungen im Kreditgeschäft		72.815.319,76	69.196.851,50
12. Erträge aus Zuschreibungen zu Forderungen und bestimmten Wertpapieren sowie aus der Auflösung von Rückstellungen im Kreditgeschäft		257.000,00	95.000,00
13. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Beteili- gungen, Anteile an verbundenen Unternehmen und wie Anlagevermögen behandelte Wertpapiere		474.935,24	501.720,71
14. Erträge aus der Zuschreibung zu Beteiligungen, Anteile an verbundenen Unternehmen und wie Anlage- vermögen behandelte Wertpapiere		162,16	281.315,55
15. Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken		4.000.000,00	4.000.000,00
16. Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit		50.120.952,65	42.674.877,80
17. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	7.424.968,36		6.533.685,15
18. Sonstige Steuern, soweit nicht unter Posten 10 ausgewiesen	-72.110,98	7.352.857,38	-41.071,79
19. Jahresüberschuss		42.768.095,27	36.182.264,44
20. Bilanzgewinn		42.768.095,27	36.182.264,44

Anhang für das Geschäftsjahr 2018

Rechtsgrundlage

Die Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg, ist unter der Nummer HRA 68192 im Handelsregister Hamburg eingetragen. Die Bank hat den Jahresabschluss unter Beachtung der Vorschriften der Rechnungslegung für Kreditinstitute (§ 340 ff. HGB) und unter Beachtung der Verordnung über die Rechnungslegung für Kreditinstitute (RechKredV) aufgestellt.

Den Anteil von 75% hält die SG Financial Services Holding S.A.S., Paris. Die oberste Mutter ist die Société Générale S.A., Paris. Die restlichen 25% hält die Otto (GmbH & Co KG), Hamburg. Die Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH dient als Komplementär-GmbH, hält jedoch kein Kapital.

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Hanseatic Bank GmbH & Co KG übt die Wahlrechte der Aktivierung latenter Steuern sowie selbsterstellter immaterieller Vermögensgegenstände nicht aus.

Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind grundsätzlich gegenüber dem Vorjahr unverändert. Die Zinsaufschläge für das Factoring-Geschäft werden passivisch abgegrenzt und wurden bis zum letzten Geschäftsjahr laufzeitanteilig nach der Effektivzinsmethode auf Portfolioebene abgegrenzt. Ab dem aktuellen Geschäftsjahr werden die Zinsen auf Einzelkontoebene vereinnahmt. Der Zinsertrag auf Einzelkontoebene ergibt einen Betrag von 76.114 TEuro. Die Auflösung auf Portfolioebene hätte einen Zinsertrag von 74.799 TEuro ergeben.

Guthaben bei der Bundesbank

Das Bundesbankguthaben wird zum Nominalbetrag ausgewiesen.

Forderungen an Kreditinstitute

Die Forderungen an Kreditinstitute werden zum Nominalbetrag ausgewiesen.

Forderungen an Kunden

Die Forderungen an Kunden bestehen aus Forderungen aus dem Tilgungskreditgeschäft (eigenes Ratenkreditgeschäft), dem Kreditkartengeschäft sowie aus dem Forderungsankauf von Ratenforderungen von Otto (GmbH & Co KG), Hamburg, und Schwab Versand GmbH, Hanau (Factoring-Forderungen).

Ratenkreditgeschäft

Die Forderungen aus dem eigenen Ratenkreditgeschäft werden zum Kredit-Nennbetrag und aktivischer Zins- und Gebührenabgrenzungen ausgewiesen. Eine weitere passivische Zinsabgrenzung ist nicht erforderlich, da die Zinsberechnung taggenau monatlich nachträglich erfolgt. Pauschalierte Einzelwertberichtigungen werden in Abhängigkeit vom Zahlungsverhalten der Kunden gebildet. Die Wertberichtigungen werden aktivisch abgesetzt. Das latente Kreditrisiko wird in Anlehnung an die steuerliche Berechnungssystematik durch Bildung einer Pauschalwertberichtigung berücksichtigt.

Kreditkartengeschäft

Die Forderungen aus dem Kreditkartengeschäft sind zum Nominal-Kreditbetrag einschließlich aktivischer Zins- und Gebührenabgrenzungen abzüglich der erforderlichen Einzel- und Pauschalwertberichtigungen ausgewiesen.

Factoring-Forderungen

Die Factoring-Forderungen werden brutto einschließlich der Zinsaufschläge ausgewiesen. Es werden pauschalierte Einzel- und Pauschalwertberichtigungen gebildet, die den erkennbaren und den latenten Risiken Rechnung tragen und aktivisch abgesetzt werden. Die Zinsaufschläge werden passivisch abgegrenzt und laufzeitanteilig nach der Effektivzinsmethode auf Einzelkontoebene vereinnahmt.

Schuldverschreibungen und andere festverzinsliche Wertpapiere

Wertpapiere des Umlaufvermögens

In dem ausgewiesenen Bestand befinden sich nur börsenfähige und börsennotierte Wertpapiere, die nach dem strengen Niederstwertprinzip zu Marktpreisen bewertet und einschließlich der anteiligen Stückzinsen ausgewiesen werden.

Wertpapiere des Anlagevermögens

In dem ausgewiesenen Bestand befinden sich nur börsenfähige und börsennotierte Wertpapiere, die nach dem gemilderten Niederstwertprinzip bewertet und zu Anschaffungskosten zuzüglich der anteiligen Stückzinsen ausgewiesen werden. Die Anschaffungskosten der über Pari erworbenen Wertpapiere werden durch Abschreibungen, die anteilig über die Restlaufzeit dieser Wertpapiere verteilt werden, reduziert.

Aktien und andere nicht festverzinsliche Wertpapiere

Die im Bestand befindlichen Aktien sind dem Anlagevermögen zugeordnete börsenfähige und nicht börsennotierte Papiere, die nach dem gemilderten Niederstwertprinzip bewertet werden.

Anteile an verbundenen Unternehmen

Die Hanseatic Bank GmbH & Co KG hält 100% der Anteile an der Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH, Hamburg, und 100% der Anteile an der HSCE Hanseatic Service Center GmbH, Hamburg. Die Bewertung der Gesellschaftsanteile erfolgt zu Anschaffungskosten.

Immaterielle Anlagewerte

Bei den immateriellen Anlagewerten handelt es sich nahezu ausschließlich um Software und Software-Lizenzen, die linear über sieben Jahre abgeschrieben werden. Das übrige immaterielle Anlagevermögen wird linear über vier Jahre abgeschrieben.

Aktivierungspflichtige Standardsoftware über 250 Euro zzgl. Umsatzsteuer wird linear über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Software unter diesem Betrag wird direkt als Aufwand erfasst.

Sachanlagen

Betriebs- und Geschäftsausstattung

Einbauten in den Regionalvertretungen werden monatsgenau linear unter Zugrundelegung der Restlaufzeit des Mietvertrags abgeschrieben. Einbauten in der Zentrale werden monatsgenau linear unter Zugrundelegung der Restlaufzeit des Mietvertrags abgeschrieben. Andere Anlagegüter werden linear unter Zugrundelegung ihrer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer abgeschrieben. Anlagegüter, deren Anschaffungskosten einen Betrag von 250 Euro, aber nicht von 1.000 Euro einschließlich Umsatzsteuer übersteigen, werden in einem Sammelposten eingestellt und in fünf gleichen Jahresraten, beginnend im Anschaffungsjahr, abgeschrieben. Anlagegüter unter 250 Euro werden direkt im Aufwand erfasst.

Sonstige Vermögensgegenstände

Die Vermögensgegenstände werden grundsätzlich zum Nominalbetrag angesetzt. Büromaterial wird zu Festwerten angesetzt.

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind zum Erfüllungsbetrag einschließlich Zinsabgrenzungen bewertet.

Verbindlichkeiten gegenüber Kunden

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kunden sind zum Erfüllungsbetrag einschließlich Zinsabgrenzungen bewertet.

In den Verbindlichkeiten sind abgezinst und normalverzinsliche Sparbriefe enthalten. Die abgezinsten Sparbriefe werden zu ihrem Ausgabebetrag zuzüglich kapitalisierter und abzugrenzender Zinsen, die normalverzinslichen Sparbriefe, die Festgelder, die Schuldscheindarlehen sowie die Spareinlagen mit dem Erfüllungsbetrag zuzüglich der zum Bilanzstichtag abgegrenzten Zinsen ausgewiesen.

Sonstige Verbindlichkeiten

Sonstige Verbindlichkeiten sind zum Erfüllungsbetrag ausgewiesen.

Rückstellungen

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
Die Pensionsrückstellungen wurden nach versicherungsmathematischen Grundsätzen auf Basis der Richttafeln von 2018G von Prof. Dr. Klaus Heubeck barwertig nach der projizierten Einmalbetragsmethode ermittelt. Als Rechnungszins wurden 3,21% im Sinne der RückAbzinsV zugrunde gelegt. Als Gehaltssteigerungen wurden 2,00% angenommen, als Rentensteigerung 1,75%. Bezüglich der Fluktuation wurden unternehmenseigene Fluktuationstabellen herangezogen.

Die Durchschnittsbetrachtung für die Bewertung der Pensionsrückstellungen wurde aufgrund der Neuregelung der Vorgaben für den handelsrechtlichen Rechnungszins im letzten Jahr von sieben auf zehn Jahre angepasst. Der Unterschiedsbetrag nach § 253 Abs. 6 S. 1 HGB beträgt zum 31.12.2018 1.188 TEuro.

Im Jahr 2018 wurde für die Basis zur Berechnung der Pensionsrückstellungen von den Richttafeln von 2005G von Prof. Dr. Klaus Heubeck auf die neuen Richttafeln von 2018G umgestellt. Der Effekt aus der Umstellung beläuft sich auf 55 TEuro.

Andere Rückstellungen

Die anderen Rückstellungen werden nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung für ungewisse sonstige Verbindlichkeiten in Höhe des Erfüllungsbetrags gebildet. Rückstellungen mit einer Laufzeit von über einem Jahr werden nach der RückAbzinsV laut den von der Bundesbank veröffentlichten Zinssätzen nach § 253 Abs. 2 HGB unter Berücksichtigung erwarteter Kostensteigerungen abgezinst.

Die Aufzinsung der im Vorjahr abgezinsten Rückstellungen erfolgt mit dem im Vorjahr verwendeten Abzinsungszinssatz. Diese Zinsaufwendungen sowie der Erfolg aus Änderungen der Abzinsungzinssätze werden für Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen in den sozialen Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung sowie für die anderen Rückstellungen in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen ausgewiesen.

Das Wahlrecht gemäß IDW RS HFA 34 Tz. 44 Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr abzuzinsen, wird nicht ausgeübt.

Derivate und Verlustfreiheit des Bankbuchs

Im Rahmen der verlustfreien Bewertung des Bankbuchs auf Basis der barwertigen Betrachtungsweise ergab sich zum Bilanzstichtag nicht die Notwendigkeit der Bildung einer Rückstellung.

Am Bilanzstichtag bestanden 16 Zinsswaps mit einem Nominalvolumen von insgesamt 110.000 TEuro, die zum Stichtag folgende Marktwerte aufweisen:

	Nominal- volumen TEUR	Marktwert TEUR
Zinsswaps mit positiven Marktwerten	52.000	227
Zinsswaps mit negativen Marktwerten	58.000	-153
Gesamt	110.000	74

Für die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente kommt eine Mark-to-Model (MtM)-Bewertung auf Grundlage von Informationen beziehungsweise Modellen zum Einsatz, welche von dem Mutterkonzern Société Générale durchgeführt und als zuverlässig angesehen werden.

Angaben zur Erläuterung der Bilanz

Anlagenspiegel

	ANSCHAFFUNGSKOSTEN			Stand am 31.12.2018 TEUR
	Stand am 01.01.2018 TEUR	Zugänge TEUR	Abgänge TEUR	
Schuldverschreibungen und andere festverzinsliche Wertpapiere des Anlagevermögens	161.296	25.032	8.041	178.287
Aktien	7	0	0	7
Anteile an verbundenen Unternehmen	183	0	0	183
Immaterielle Anlagewerte	16.421	723	589	16.555
Sachanlagen (Betriebs- und Geschäftsausstattung)	12.746	2.635	1.700	13.681
	190.653	28.390	10.330	208.713

Forderungsspiegel

BILANZPOSTEN	RESTLAUFZEITEN				Summe TEUR
	Bis 3 Monate TEUR	Mehr als 3 Monate bis 1 Jahr TEUR	Mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre TEUR	Mehr als 5 Jahre TEUR	
Forderungen an Kunden	734.809	856.409	1.314.364	63.660	2.969.242
<i>davon Forderungen mit unbestimmter Laufzeit</i>	274.760	0	0	0	0

Anteilige Zinsen, die erst nach dem Bilanzstichtag fällig werden, werden der Gruppe „Bis 3 Monate“ zugeordnet.

Finanzanlagen

Wertpapiere des Anlagevermögens

Die in Höhe von 178.414 TEuro (i. Vj. 161.426 TEuro) im Anlagevermögen ausgewiesenen festverzinslichen Wertpapiere sind einschließlich anteiliger Zinsen ausgewiesen. In den festverzinslichen Wertpapieren sind stille Reserven zum Bilanzstichtag in Höhe von 8.028 TEuro (i. Vj. 8.027 TEuro) enthalten. Der beizulegende Wert der festverzinslichen Wertpapiere wurde anhand von Börsenkursen ermittelt und beträgt 184.659 TEuro (i. Vj. 167.601 TEuro), der Buchwert beträgt 176.631 TEuro (i. Vj. 159.574 TEuro).

Von dem ausgewiesenen Bestand werden im auf den Bilanzstichtag folgenden Jahr 1.783 TEuro Zinsen (i. Vj. 1.852 TEuro) und drei Wertpapiere mit einem Nominalwert von insgesamt 29.500 TEuro fällig.

Die Visa Inc. Vorzugsaktien der Klasse A sind zum Bilanzierungsstichtag in Höhe von 7 TEuro (i. Vj. 7 TEuro) ausgewiesen.

ABSCHREIBUNGEN			BUCHWERTE		
Stand am 01.01.2018 TEUR	Zugänge TEUR	Abgänge TEUR	Stand am 31.12.2018 TEUR	Stand am 31.12.2017 TEUR	Stand am 31.12.2018 TEUR
1.722	475	541	1.656	159.574	176.631
0	0	0	0	7	7
0	0	0	0	183	183
14.001	1.015	370	14.646	2.420	1.909
8.211	1.778	1.474	8.515	4.535	5.166
23.934	3.268	2.385	24.817	166.719	183.896

Anteile an verbundenen Unternehmen

Die Anteile an verbundenen Unternehmen bestehen zum einen an der Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH, Hamburg, die auch persönlich haftende Gesellschafterin der Bank ist. Die Bank hält 100% der Anteile in Höhe von 100 TEuro. Dies entspricht dem gezeichneten Kapital der Gesellschaft. Die Gesellschaft erzielte im Geschäftsjahr 2018 einen Jahresüberschuss in Höhe von 12 TEuro (i. Vj. 14 TEuro). Zum anderen besteht ein 100%iger Anteil an der HSCE Hanseatic Service Center GmbH, Hamburg, in Höhe von 83 TEuro. Der Jahresüberschuss aus 2018 in Höhe von 543 TEuro (i. Vj. 745 TEuro) wird über den Ergebnisabführungsvertrag in der Gewinn- und Verlustrechnung der Bank ausgewiesen. Die Anteile an den verbundenen Unternehmen stellen keine börsenfähigen Wertpapiere dar.

Wertpapiere des Umlaufvermögens

Die festverzinslichen Wertpapiere des Umlaufvermögens in Höhe von 41.906 TEuro (i. Vj. 41.906 TEuro) werden als Liquiditätsreserve gehalten. Der Ausweis erfolgt einschließlich anteiliger Zinsen. In den festverzinslichen Wertpapieren sind stille Reserven zum Bilanzstichtag in Höhe von 1.477 TEuro (i. Vj. 1.289 TEuro) enthalten. Der beizulegende Wert der festverzinslichen Wertpapiere wurde anhand von Börsenkursen ermittelt und beträgt 43.131 TEuro (i. Vj. 42.943 TEuro), der Buchwert beträgt 41.654 TEuro (i. Vj. 41.654 TEuro).

Von dem ausgewiesenen Bestand werden im auf den Bilanzstichtag folgenden Jahr 253 TEuro Zinsen (i. Vj. 253 TEuro) und ein Wertpapier mit einem Nominalwert von 5.000 TEuro fällig.

Sachanlagen

Der Gesamtbetrag der Betriebs- und Geschäftsausstattung beläuft sich auf 5.166 TEuro (i. Vj. 4.535 TEuro).

Sonstige Vermögensgegenstände

Die sonstigen Vermögensgegenstände bestehen im Wesentlichen aus Forderungen gegen Versicherungen für Provisionen für das Jahr 2018 in Höhe von 2.901 TEuro (i. Vj. 2.603 TEuro).

Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und Gesellschaftern

In den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind unverbriefte Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von 813.838 TEuro (i. Vj. 502.297 TEuro) enthalten. Diese bestehen ausschließlich gegenüber der Muttergesellschaft Société Générale S.A.

In den Verbindlichkeiten gegenüber Kunden sind unverbriefte Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von 38.348 TEuro (i. Vj. 11.598 TEuro) enthalten, von denen 36.857 TEuro (i. Vj. 6.496 TEuro) gegenüber Gesellschaftern bestehen.

Sonstige Verbindlichkeiten

In den sonstigen Verbindlichkeiten sind mit 863 TEuro (i. Vj. 785 TEuro) noch abzuführende Steuern aus den Gehaltsabrechnungen November und Dezember 2018 enthalten. In Höhe von 1.169 TEuro (i. Vj. 934 TEuro) bestehen Verbindlichkeiten gegenüber Versicherungen. Weitere Verbindlichkeiten bestehen in Höhe von 2.342 TEuro (i. Vj. 2.966 TEuro) gegenüber dem Finanzamt für Kapitalertrag- und Umsatzsteuer aus Dezember 2018.

Verbindlichkeitspiegel

BILANZPOSTEN	RESTLAUFZEITEN				Summe TEUR
	Bis 3 Monate TEUR	Mehr als 3 Monate bis 1 Jahr TEUR	Mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre TEUR	Mehr als 5 Jahre TEUR	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist	335	47.500	766.000	0	813.835
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden					
a. Spareinlagen					
ab. mit vereinbarter Kündigungsfrist von mehr als drei Monaten	708	376	1.176	1.547	3.807
b. andere Verbindlichkeiten					
bb. mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist	70.907	218.074	538.407	16.650	844.038

Anteilige Zinsen, die erst nach dem Bilanzstichtag fällig werden, werden der Gruppe „Bis 3 Monate“ zugeordnet.

Fremdwährungsschulden/Fremdwährungsvermögen

Es befinden sich keine Fremdwährungspositionen im Bestand.

Passive Rechnungsabgrenzung

Die passive Rechnungsabgrenzung beinhaltet 71.352 TEuro (i. Vj. 65.887 TEuro) für Ratenaufschläge aus dem Factoring-Geschäft und 103 TEuro (i. Vj. 126 TEuro) für Zinssubventionen. Diese werden linear laufzeitanteilig aufgelöst.

Andere Rückstellungen

Die anderen Rückstellungen betreffen vorwiegend Rückstellungen für die Zahlung einer Management Fee in Höhe von 3.729 TEuro (i. Vj. 3.223 TEuro) sowie für Provisionszahlungen an Vertriebspartner in Höhe von 2.288 TEuro (i. Vj. 1.814 TEuro). Weitere Rückstellungen wurden für Prämien, Urlaubsansprüche und Überstunden in Höhe von 1.368 TEuro (i. Vj. 1.192 TEuro) gebildet. Darüber hinaus beinhalten die Rückstellungen EDV-Kosten in Höhe von 604 TEuro (i. Vj. 624 TEuro) sowie Leistungen im Bereich des Marketings von 369 TEuro (i. Vj. 637). Für Prüfungskosten wurden 137 TEuro (i. Vj. 226 TEuro) zurückgestellt. Die restlichen 3.013 TEuro

(i. Vj. 2.776 TEuro) betreffen diverse Kostenrechnungen und Personalaufwendungen.

Die Rückstellungen für die Anmietung von Räumlichkeiten für Archive sowie für Rückbauverpflichtungen wurden nach dem von der Bundesbank veröffentlichten Rechnungszins für die jeweilige Laufzeit entsprechend abgezinst.

Die übrigen anderen Rückstellungen sind kurzfristig.

Fonds für allgemeine Bankrisiken

Der Betrag im Fonds für allgemeine Bankrisiken beläuft sich auf 8.000 TEuro (i. Vj. 4.000 TEuro).

Eigenkapital

Die Kapitalrücklage wurde durch eine Kapitalmaßnahme um 20.000 TEuro auf 186.224 TEuro erhöht. Die Einzahlung erfolgte im Verhältnis der Gesellschafteranteile.

Sonstige Haftungsverhältnisse, Eventualverbindlichkeiten und andere Verpflichtungen

Es bestehen unwiderrufliche Kreditzusagen in Höhe von 7.217 TEuro (i. Vj. 7.748 TEuro). Diese resultieren größtenteils aus offenen Ankaufszusagen im Factoring-Geschäft gegenüber der Otto (GmbH & Co KG) und der Schwab Versand GmbH. Eine zumindest teilweise Inanspruchnahme der Ankaufszusagen ist aufgrund der steigenden Umsätze höchst wahrscheinlich. Außerdem bestehen Eventualverbindlichkeiten aus Mietbürgschaften in Höhe von 11 TEuro (i. Vj. 19 TEuro).

Angaben zur Erläuterung der Gewinn- und Verlustrechnung

Zinsergebnis

Das Zinsergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2018 TEUR	Vorjahr TEUR
Zinserträge aus Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft	117.013	108.970
Zinserträge aus dem Factoring-Geschäft	91.140	81.473
Übrige Zinserträge	3.597	4.058
Negative Zinsen auf finanzielle Vermögensgegenstände	-4	-14
Zinsaufwand für Kredite von Kreditinstituten	-864	-420
Positive Zinsen auf finanzielle Verbindlichkeiten	1.419	1.864
Zinsaufwand für Kundeneinlagen	-20.663	-23.252
	191.638	172.679

Provisionsergebnis

Das Provisionsergebnis setzt sich aus folgenden Positionen zusammen:

	2018 TEUR	Vorjahr TEUR
Provisionserträge aus dem Versicherungsgeschäft	13.968	13.228
Provisionserträge aus dem Kreditkartengeschäft	5.992	5.509
Provisionserträge aus dem Ratenkreditgeschäft	1.808	1.560
Provisionserträge aus dem Zahlungsverkehr	1.364	1.521
Übrige Provisionserträge	122	138
Provisionsaufwand für Kreditvermittlung	-19.395	-17.313
Übriger Provisionsaufwand	-168	-307
	3.691	4.336

Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

	2018 TEUR	Vorjahr TEUR
Erträge aus Leistungsverrechnung mit Konzernfirmen	6.086	6.017
Auflösung von übrigen Rückstellungen	607	434
Übrige Erträge	563	605
	7.256	7.056

Die Erträge aus Leistungsverrechnung bestehen zum größten Teil aus der Verrechnung von IT-Leistungen für die Tochtergesellschaft HSCE.

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind periodenfremde Erträge enthalten. Es handelt sich vorwiegend um Kostenerstattungen für Vorjahre in Höhe von 119 TEuro (i. Vj. 207 TEuro).

Allgemeine Verwaltungsaufwendungen

In den sozialen Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung sind 268 TEuro (i. Vj. 243 TEuro) Zinsen für die Zuführung zu den Pensionsrückstellungen und 17 TEuro (i. Vj. 18 TEuro) Zinsen für die Zuführung von sonstigen Personalrückstellungen enthalten.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind im Wesentlichen 31 TEuro (i. Vj. 1 TEuro) für Schäden operationeller Risiken sowie 21 TEuro (i. Vj. 12 TEuro) für Kulanzzahlungen enthalten.

Steuern vom Einkommen und Ertrag

In den Steuern vom Einkommen und Ertrag sind Aufwendungen für Gewerbesteuer für das Jahr 2017 in Höhe von 87 TEuro sowie Gewerbesteuererstattungen für die Jahre 2016 und 2017 in Höhe von 95 TEuro enthalten. Im Vorjahr waren keine Steuerpositionen für Vorjahre enthalten.

Sonstige Steuern

Die sonstigen Steuern betreffen Erstattungen für Umsatzsteuer für das Jahr 2016.

Sonstige Angaben**Honorar des Abschlussprüfers**

Das im Geschäftsjahr erfasste Gesamthonorar des Abschlussprüfers beträgt für die Abschlussprüfungsleistungen 281 TEuro (i. Vj. 450 TEuro), von denen 115 TEuro auf die Zuführung der Rückstellung für die Prüfung des Jahresabschlusses entfallen.

Geschäfte mit verbundenen Unternehmen

Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen zu nicht marktüblichen Konditionen wurden nicht abgeschlossen.

Gewinnverwendungsvorschlag

Die Geschäftsführung schlägt vor, den Jahresüberschuss in Höhe von 42.768.095,27 Euro wie folgt zu verwenden:

	EUR
Steuerausgleich an SG Financial Services Holding S.A.S., Paris	1.191.758,28
Ausschüttung an	
– Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH, Hamburg	15.000,00
– Otto (GmbH & Co KG), Hamburg	10.390.334,25
– SG Financial Services Holding S.A.S., Paris, Frankreich	31.171.002,74
Insgesamt	42.768.095,27

Organe

Die Geschäftsführung und Vertretung der Bank übt die Komplementärin Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH, Hamburg, aus.

Geschäftsführer der Komplementärin sind die Herren

Detlef Zell, Hamburg

Geschäftsführer Marktfolge/Risikoüberwachung

Michel Billon, Hamburg

Geschäftsführer Marktbereich/IT

Der Beirat besteht aus den Herren

Giovanni Luca Soma, (Vorsitzender), Paris (Frankreich)

Leiter Business Unit Europe, Société Générale S.A.

Dr. Hermann Frohnhaus, Hamburg

Sprecher der Geschäftsführung, Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe GmbH

Eric Delarue, Asnières-sur-Seine (Frankreich)

Stellv. Leiter Business Unit Europe, Société Générale S.A.

Boris Jendruschewitz, Ammersbek

Direktor Konzern-Financen, Otto (GmbH & Co KG)

Kai Havekost, Hamburg

Bereichsleiter Konzern-Finanzsteuerung, Otto (GmbH & Co KG)

Die Angabe der Organbezüge für die Geschäftsführer der Komplementärin unterbleibt in Anwendung des § 286 Abs. 4 HGB. Die Mitglieder des Beirats erhalten keine Organbezüge.

Die Angaben nach der Institutsvergütungsverordnung werden auf der Internetseite der Bank veröffentlicht.

Zum Stichtag besteht ein Kredit gegenüber einem Organmitglied der Geschäftsführung in Höhe von 0 TEuro (i. Vj. 0 TEuro).

Arbeitnehmer

Die Durchschnittszahlen wurden gemäß § 285 Satz 1 Nr. 7 HGB berechnet.

	2018	2017
Kaufm. Angestellte	255	226
davon Vollzeitkräfte	208	185
davon Teilzeitkräfte	47	41

Konzernabschluss

Die Hanseatic Bank GmbH & Co KG gehört zum Konzern Société Générale S.A., Paris, Frankreich. Die Société Générale S.A. stellt einen Konzernabschluss auf, in den die Hanseatic Bank GmbH & Co KG einbezogen wird.

Persönlich haftende Gesellschafterin ist die Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH, Hamburg, (Komplementärin) mit einem gezeichneten Kapital von 100 TEuro.

Auf die Aufstellung eines Konzernabschlusses wird aufgrund der untergeordneten Bedeutung der Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH und der HSCE Hanseatic Service Center GmbH für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Hanseatic Bank GmbH & Co KG nach § 296 Abs. 2 HGB verzichtet.

Konzernklausel

Der Konzernabschluss der Société Générale S.A., Paris, Frankreich, wird bei der Geschäftsstelle des Handelsgerichts Paris (Greffes du Tribunal de Commerce de Paris), Frankreich, unter der Register-Nr. 552 120 222 hinterlegt.

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mietverträge

Es bestehen zum Bilanzstichtag insgesamt 18 Mietverträge: 4 für die Hauptverwaltung sowie 14 für die Kredit- und Finanzberatungen. Die Mietverpflichtungen betragen 6.840 TEuro bei einer maximalen Restlaufzeit von ca. 8 Jahren.

	RESTLAUFZEITEN				Summe TEUR
	Bis 3 Monate TEUR	Mehr als 3 Monate bis 1 Jahr TEUR	Mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre TEUR	Mehr als 5 Jahre TEUR	
Anzahl Verträge	1	8	8	1	18
Mietverpflichtungen	386	1.140	3.068	2.246	6.840

Leasingverträge

Es bestehen Leasingverträge für 44 Pkw mit Verpflichtungen in Höhe von 545 TEuro bei einer maximalen Restlaufzeit von ca. 36 Monaten. Weitere Leasingverträge bestehen für Hardware mit Verpflichtungen in Höhe von 428 TEuro bei einer maximalen Restlaufzeit zum Bilanzstichtag von ca. 33 Monaten und für Software in Höhe von 3.440 TEuro mit einer maximalen Restlaufzeit von ca. 57 Monaten.

	RESTLAUFZEITEN				Summe TEUR
	Bis 3 Monate TEUR	Mehr als 3 Monate bis 1 Jahr TEUR	Mehr als 1 Jahr bis 5 Jahre TEUR	Mehr als 5 Jahre TEUR	
Anzahl Verträge Kfz	4	5	35	0	44
Leasingverpflichtungen Kfz	71	195	279	0	545
Anzahl Verträge IT	1	3	8	0	12
Leasingverpflichtungen IT	729	1.871	1.268	0	3.868

Nachtragsbericht

Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag liegen nicht vor.

Hamburg, 26. März 2019

Hanseatic Gesellschaft für Bankbeteiligungen mbH, Hamburg
Geschäftsführung



Michel Billon



Detlef Zell

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg

Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

Prüfungsurteile

Wir haben den Jahresabschluss der Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2018 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der Hanseatic Bank GmbH & Co KG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen, für Institute geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 31. Dezember 2018 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018.
- vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden "EU-APrVO") unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt "Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts" unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Überein-

stimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend beschreiben wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte:

Bewertung von Forderungen an Kunden aus dem Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Die Bewertung von Forderungen an Kunden aus dem Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft und die damit zusammenhängende Einschätzung der Wertberichtigungen auf diese Forderungen ist ein wesentlicher Bereich, in dem das Management Ermessensentscheidungen trifft. Die gebildeten Wertberichtigungen basieren auf mathematischen Modellen zur Ermittlung der Wahrscheinlichkeit von künftig erwarteten Ausfällen von Gruppen von Kreditnehmern mit gleichartigen Ausfallmerkmalen (pauschalierte Einzelwertberichtigung).

Die Ermessensentscheidungen im Rahmen der Ermittlung der Wertberichtigungen umfassen im Besonderen die in dem Modell verwendeten Schätzparameter. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der Forderungen an Kunden aus dem Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft für die Vermögens- und Ertragslage der Hanseatic Bank, verbunden mit den Ermessensentscheidungen, wurde die Bewertung der Forderungen an Kunden aus dem Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt festgelegt.

Prüferisches Vorgehen

Wir haben die Konzeption des internen Kontrollsystems in Bezug auf den Prozess zur Bildung von Wertberichtigungen im Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft nachvollzogen. Die im Rahmen dieses Prozesses implementierten Kontrollen haben wir hinsichtlich ihrer Wirksamkeit betreffend der korrekten Ermittlung der Wertberichtigungsätze und der Hinterlegung dieser in den betreffenden Systemen getestet. Darüber hinaus haben wir die damit verbundenen unterstützenden Prozesse, beispielsweise zum Genehmigungsverfahren der Kredite und die Mahnstufenzuordnung, untersucht und die im Rahmen dieser Prozesse implementierten Kontrollen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit betreffend der Kreditwürdigkeitsprüfung, der Einhaltung der Kompetenzregelungen sowie der korrekten Zuordnung der Mahnstufen beurteilt.

Wir haben die auf Grundlage von historischen Daten durchgeführte Validierung der in das angewendete Modell einfließenden Schätzparameter Ausfallwahrscheinlichkeit und Ausfallquote sowie die Berechnungen der Schätzparameter nachvollzogen.

Die Höhe der Wertberichtigungen wurde auf Einzelkontenebene anhand der relevanten Daten zum Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft aus dem juristischen System der Hanseatic Bank unter Anwendung der von der Hanseatic Bank ermittelten Ausfallwahrscheinlichkeiten und Ausfallquoten zum Stichtag 31. Dezember 2018 mittels eigener Berechnungen nachvollzogen.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen hinsichtlich der Bewertung der Forderungen an Kunden aus dem Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft ergeben.

Verweis auf zugehörige Angaben

Die Angaben der Gesellschaft zur Bewertung von Forderungen an Kunden aus dem Ratenkredit- und Kreditkartengeschäft sind im Abschnitt "Forderungen an Kunden", Unterabschnitt "Ratenkreditgeschäft" und "Kreditkartengeschäft" in den Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen im Anhang enthalten.

Bewertung von Forderungen an Kunden aus dem Factoringgeschäft

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Die Bewertung von Forderungen an Kunden aus dem Factoring-Geschäft und die damit zusammenhängende Einschätzung der Wertberichtigungen auf diese Forderungen ist ein wesentlicher Bereich, in dem das Management Ermessensentscheidungen trifft. Die gebildeten Wertberichtigungen basieren auf mathematischen Modellen zur Ermittlung der Wahrscheinlichkeit von künftig erwarteten Ausfällen von Gruppen von Kreditnehmern mit gleichartigen Ausfallmerkmalen (pauschalierte Einzelwertberichtigung). Wesentliche

Daten, wie beispielsweise Forderungsbetrag und Mahnstufe, werden der Hanseatic Bank vom Forderungsverkäufer zur Verfügung gestellt, da dieser weiterhin für das Forderungsmanagement zuständig ist.

Die Ermessensentscheidungen im Rahmen der Ermittlung der Risikovorsorge umfassen im Besonderen den in dem Modell verwendeten Schätzparameter Ausfallwahrscheinlichkeit. Die Ausfallverlustquoten im Bereich des Factoring-Geschäfts sind aufgrund der Abgabe an ein Inkassounternehmen vertraglich festgelegt. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der Forderungen an Kunden aus dem Factoring-Geschäft für die Vermögens- und Ertragslage der Hanseatic Bank, verbunden mit den Ermessensentscheidungen zu dem verwendeten Schätzparameter Ausfallwahrscheinlichkeit, wurde die Bewertung der Forderungen an Kunden aus dem Factoring-Geschäft als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt festgelegt.

Prüferisches Vorgehen

Wir haben die Konzeption des internen Kontrollsystems in Bezug auf den Prozess zur Bildung von Wertberichtigungen im Factoring-Geschäft nachvollzogen. Die im Rahmen dieses Prozesses implementierten Kontrollen haben wir hinsichtlich ihrer Wirksamkeit betreffend der korrekten Ermittlung der Wertberichtigungen getestet. Den korrekten Datenübertrag von Nominalbetrag und Mahnstufe vom Forderungsverkäufer in die Systeme der Hanseatic Bank haben wir im Rahmen von Stichprobenprüfungen beurteilt. Zur Sicherstellung der Richtigkeit jener Daten haben wir die Arbeit eines externen Prüfers verwertet.

Wir haben die auf Grundlage von historischen Daten durchgeführte Validierung des Schätzparameters Ausfallwahrscheinlichkeit sowie die Berechnung des Schätzparameters nachvollzogen. Die Ermittlung der Einzelwertberichtigungssätze je Mahnstufe und die daraus abgeleitete Höhe der Wertberichtigungen per Stichtag 31. Dezember 2018 wurde von uns rechnerisch nachvollzogen.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen hinsichtlich der Bewertung der Forderungen an Kunden aus dem Factoring-Geschäft ergeben.

Verweis auf zugehörige Angaben

Die Angaben der Gesellschaft zur Bewertung von Forderungen an Kunden aus dem Factoring-Geschäft sind im Abschnitt "Forderungen an Kunden", Unterabschnitt "Factoring-Forderungen" in den Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen im Anhang enthalten.

Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich.

Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden von uns vor dem Datum dieses Bestätigungsvermerks erlangten Abschnitte des Geschäftsberichts 2018: "Die Hanseatic

Bank im Überblick", "Im Gespräch mit der Geschäftsführung", "Kopfsache", "Interview mit Frau Dr. Barbara Niedner", "Eine Bank erfindet sich neu", "Kennzahlen 2018", "Highlights 2018", "Willst Du mit mir gehen" und "Zurück in die Zukunft".

Unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Jahresabschluss, Lagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Beirats für den Jahresabschluss und den Lagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Jahresabschlusses, der den deutschen, für Institute geltenden handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Jahresabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die

Aufstellung eines Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Lagebericht erbringen zu können.

Der Beirat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses der Gesellschaft zur Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Jahresabschlusses und Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Jahresabschluss und im Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Jahresabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, je-

doch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme der Gesellschaft abzugeben;

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;

- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Jahresabschluss und im Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass die Gesellschaft ihre Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Jahresabschlusses, einschließlich der Angaben sowie ob der Jahresabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt;

- beurteilen wir den Einklang des Lageberichts mit dem Jahresabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage der Gesellschaft;

- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen

Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstige Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Jahresabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Gesellschafterversammlung am 4. April 2018 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 4. Juni 2018 von der Geschäftsführung beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2015 als Abschlussprüfer der Hanseatic Bank GmbH & Co KG tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Wir haben folgende Leistungen, die nicht im Jahresabschluss oder im Lagebericht angegeben wurden, zusätzlich zur Abschlussprüfung für das geprüfte Unternehmen bzw. für die von diesem beherrschten Unternehmen erbracht:

- Durchführung prüferischer Tätigkeiten in Bezug auf IFRS-Reporting Packages
- Freiwillige Jahresabschlussprüfung bei einem beherrschten Unternehmen

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Frank Bühring.

Hamburg, den 27. März 2019

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bühring
Wirtschaftsprüfer

Meyer
Wirtschaftsprüfer

Impressum

Herausgeber

Hanseatic Bank GmbH & Co KG
Bramfelder Chaussee 101
22177 Hamburg
Tel 040 646 03-0, Fax 040 646 03-297
www.hanseaticbank.de

Redaktion

Hanseatic Bank GmbH & Co KG
Isabella von Köckritz, Teamleiterin Unternehmenskommunikation
Charlotte von Hochberg, Referentin Unternehmenskommunikation
Maren Menge, freie Texterin

Visuelle Konzeption und Gestaltung, Produktionskoordination

Marion Maier, Design Managerin, Hanseatic Bank GmbH & Co KG
Eiga, Strategic Brand Design, Hamburg

Bildnachweis

- © **Helen Fischer** – Bilder Seite 8 und 10
- © **Elena Xausa** – Illustrationen auf den Seiten 13, 29, 43, 49
- © **www.stocksy.com** – Bilder Seite 17 (© Bonnistudio), Seite 53 (© Lumina) und Seite 56 (Bild oben © w2photography)
- © **Dr. Barbara Niedner** – Bild Seite 22
- © **Hanseatic Bank GmbH & Co KG** – Grafik Seite 34, Bild Seite 47
- © **www.shutterstock.com** – Bild Seite 35 (© bibiphoto)
- © **Julia Maria Max** – Bilder Seite 51 und 56 (Bild unten)

Quellennachweis

Artikel: Kopfsache

<https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick>

<https://www.nfon.com/de/news/blog/blog-detail/4-gruende-warum-die-generation-z-die-kommunikation-am-arbeitsplatz-menschlicher-macht>
<https://www.informatik-aktuell.de/management-und-recht/projektmanagement/agile-your-mind-agilitaet-beginnt-im-kopf.html>

<https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/mitarbeiterbindung/artikel/jeder-siebte-mitarbeiter-ist-emotional-nicht-an-den-arbeitgeber-gebunden.html>

<https://www.kienbaum.com/de/news/presse/digitalisierung-klappt-nur-mit-der-richtigen-fuehrungskraft>

Artikel: Von Natur aus agil

www.verhaltensbiologie.de

www.haufe.de

Highlights: Online im Gespräch

<http://blog.wiwo.de/look-at-it/2017/09/25/user-nutzen-social-media-215-stunden-am-tag-ein-drittel-der-gesamten-internet-zeit/>

Artikel: Willst du mit mir gehen?

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/start-ups-meet-mittelstand-formen-der-zusammenarbeit-auswaehlen-teil-2/>

<https://www.campana-schott.com/de/de/start-up-collaboration-studie>

Artikel: Zurück in die Zukunft

<https://spielraum.xing.com/2017/08/throwback-wie-hat-sich-die-office-welt-im-laufe-der-zeit-veraendert>

<https://www.ubc-collection.com/blog/geschichte-des-bueros-von-frueher>

<https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>

http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hcu/volltexte/2012/49/pdf/Bachelor_Diederich.pdf

<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice>

<https://office-roxx.de/2015/10/06/die-geschichte-des-bueros>

Das Büro früher und heute

http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hcu/volltexte/2012/49/pdf/Bachelor_Diederich.pdf

<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice>

<https://office-roxx.de/2015/10/06/die-geschichte-des-bueros/>

<https://www.ubc-collection.com/blog/geschichte-des-bueros-von-frueher/>

Das für das Druckpapier verwendete Holz stammt aus verantwortungsvoller Waldbewirtschaftung, zertifiziert nach den Richtlinien des Forest Stewardship Council (FSC).



**Hanseatic
Bank**