

Konzernstrategie

„Nach dem Forming geht es nun um das Performing der W&W-Gruppe“

Redaktionsgespräch mit Alexander Erdland

Planmäßig geht die Restrukturierung bei Wüstenrot & Württembergische voran, versichert der seit gut einem Jahr amtierende Vorstandsvorsitzende. Reibungsverluste bleiben dabei nicht aus. Während die Leitungsebenen ausgedünnt wurden, soll der Außendienst wachsen und durch Makler sowie Online-Vertrieb ergänzt werden. Doch nicht unbedingt zusätzliches, sondern nachhaltiges Neugeschäft – vor allem im Bausparen – gelte es zu akquirieren. Um dabei das Cross-Selling zu verbessern, werde derzeit eine Kundendatenbank aufgebaut. Bis 2009 will sich W&W noch mit sich selbst beschäftigen. (Red.)

I&F Wenn Sie zurückblicken, wie die Situation des W&W-Konzerns vor einem Jahr war und wo er heute steht. Wie zufrieden sind Sie mit dem, was im Konzern bisher erreicht wurde?

Mit der bisherigen Arbeit im Rahmen des Reformprojektes „W&W 2009“ können wir absolut zufrieden sein. Wir haben das Projekt im Frühjahr dieses Jahres gestartet. Es geht darum, eine neue Grundlage für mehr Wachstum, Effizienz und Rentabilität zu schaffen. 2009 wollen wir eine Eigenkapitalrentabilität von neun Prozent nach Steuern erreichen und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit ausbauen und unsere Unabhängigkeit absichern.

Obwohl bislang erst neun Monate daran gearbeitet wurde, haben wir die Stärken und Schwächen der W&W-Gruppe genau analysiert und die Ziele sowie das Programm definiert, in welche Richtung wir uns nach vorne entwickeln wollen. Für den Konzern insgesamt gilt es, eine höhere Effektivität und bessere Steuerungsqualität zu erreichen. Der neue Kurs kann aber nur erfolgreich sein, wenn alle Unternehmensteile an einem Strang ziehen, das heißt wenn der Konzern wie eine Unternehmung handelt.

Denn wir sind kein dezentraler Verbund und wir sind auch kein Gemischtwarenkonglomerat. Die Zusammenführung der W&W zu einem schlagkräftigen Konzern ist zwingende Voraussetzung für den Erfolg unseres neuen strategischen Kurses. Dementsprechend wird die Leistungsfähigkeit der W&W AG

als strategische Management-Holding gestärkt, durch die Corporate Governance, durch Know-how und durch Instrumente.

I&F Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Eine der wesentlichen Maßnahmen für eine effektivere Führung ist die Vereinfachung der Geschäftsfeldstruktur. Künftig wird es in der Gruppe nur noch zwei Geschäftsfelder mit jeweils einem Geschäftsfeldverantwortlichen geben. Diese nehmen – neben ihren Aufgaben als Vorsitzende der jeweiligen Vorstände der

Tochtergesellschaften – zusammen mit dem Holdingvorstand übergreifende Aufgaben wahr. Gemeinsam wird das Management Board der W&W-Gruppe als zentrales Steuerungsgremium gebildet.

Noch ein weiteres Beispiel: Ohne funktionierendes Reporting ist keine vernünftige Unternehmenssteuerung möglich. An Stelle der bisherigen umfangreichen und heterogenen Statistiken mit unterschiedlichen Definitionen, Formaten und Berichtswegen tritt künftig gruppenweit ein einheitliches Instrumentarium. Dadurch hat die Gruppe ein durchgängiges Steuerungskonzept. Es besteht aus einem sogenannten Steuerungs-Cockpit auf Konzern-, Geschäftsfeld- und Einzelunternehmensebene. Planabweichungen werden per Ampelphasen (Rot, Gelb, Grün) angezeigt. Korrekturen und deren Überwachung werden systemimmanent organisiert.

Marktpformance, Kosteneffizienz und Erfolgskennzahlen stehen im Verhältnis zum Plan und zum Vorjahr. Jeder weiß, woran er gemessen wird und in welchem Gesamtzusammenhang sein Beitrag steht.

I&F Mussten erst Sie kommen, um den Reformbedarf aufzudecken?

Nein. Der drängende Reformbedarf war intern bekannt. Ausmaß und Schwächen im Detail haben wir präzisiert. Eine erneuerte, glaubwürdige



„Mit W&W ist weiter zu rechnen.“

Dr. Alexander Erdland,
Vorsitzender des Vorstands,
Wüstenrot & Württembergische
AG, Stuttgart.

Führungsgewinn bietet günstige Voraussetzungen für eine grundlegende Neuausrichtung. Gutes vorhandenes Wissen wird mit professionellen Impulsen von außen kombiniert. Dies im Team zu einer gemeinsamen Vorwärtswicklung zu

„Für den Konzern gilt es, eine höhere Effektivität und bessere Steuerungsqualität zu erreichen.“

organisieren, darin sehe ich meine Aufgabe.

I&F Es scheint so, dass diese Dinge in der Vergangenheit alle versäumt worden sind. Trifft dieser Eindruck zu?

Mir geht es hier nicht um Schwarze-Peter-Spiele. In der Gruppe – speziell in Ludwigsburg – haben wir einen erheblichen Handlungsstau. Die Bewertung der Ursachen ist keine Frage, die in der Öffentlichkeit zu thematisieren ist. Klar ist aber auch, dass in der Vergangenheit die Gruppe erst einmal unter ein Dach gebracht werden musste. Nach dem „Forming“ geht es nun um das „Performing“ der W&W-Gruppe.

I&F Wie wollen Sie schaffen, was bisher in Deutschland noch keinem wirklich gelang: Bank und Versicherung ordentlich zusammenzupacken?

In der Tat: Die Formation der W&W mit Bank und Bausparkasse einerseits sowie verschiedenen Versicherungen andererseits ist in dieser Konstellation zweier gleichwertiger Säulen einmalig. Vor dem Hintergrund ähnlichen Kundenpotenzials und verwandter Produktlandschaften rund um die Themen Vermögensbildung, Vorsorge und Versicherung ist diese Kombination durchaus sinnvoll.

Vielleicht lässt es sich an einem einfachen Beispiel verdeutlichen: Aus einer Baufinanzierung unserer Bausparer kennen die Berater das Potenzial und Risikoprofil der Kunden. Damit sind Informationen gegeben, die für die Kalkulation etwa eines Kfz-Versicherungstarifs sehr wichtig sind. Wohlgemerkt, das sind Informationen über die Bausparer als besondere Kundengruppe. Auf der Basis dieses Wissens sind wir in der Lage, einen speziellen Kfz-Versicherungstarif für Bausparer anzubieten.

I&F Aber noch mal: Wie soll Ihnen gelingen, womit sich Wettbewerber schwer tun?

Auch wir können nicht zaubern. Aber anders als bei anderen war bei W&W

das Cross-Selling die nahezu einzige Zielsetzung für den Zusammenschluss. Deshalb müssen wir uns dabei in besonderem Maße beweisen. Unsere beiden Ausschließlichkeitsvertriebe bleiben erhalten und werden jeweils verstärkt. Kundenbedürfnisse über das jeweils gewohnte Produktangebot hinaus werden kenntlich gemacht. Standardlösungen dafür im Baufinanzierungs-, Anlage- und Risikoschutzsegment sollen den betreffenden Beratungsbedarf und „Querverkauf“ erleichtern. Das neue Incentivesystem bringt entsprechende Motivation. Schulung und bedarfsorientierte Kundenverantwortung kommen hinzu. Über ein geschäftsfeldübergreifendes Vertriebsboard organisieren wir die Abstimmung und Verbindlichkeit.

I&F Stichwort konzernweite Kundendatenbank – bis wann soll diese stehen?

Wir bauen auf der existierenden Kundendatenbank auf. Der gesamte Datenbestand der Karlsruher ist einzupflegen. Parallel befinden wir uns in einer Phase, in der wir in einer Kosten-Nutzen-Analyse abwägen, wie eine umfassende CRM-Lösung auszusehen hat. Ende 2007 werden wir hier nennenswerte Fortschritte erreicht haben.

Unsere Datenbank ist aber bereits heute gut genug, um unsere Anstrengungen zur Steigerung des Cross-Sellings zu unterstützen. Hierbei konzentrieren wir uns auf bestimmte Kundensegmente, auf Kernbedarfe, bilden hierzu passende, möglichst einfache Produktkombinationen.

I&F Welche Produktbündel planen Sie konkret?

Hier muss ich Spielverderber sein und Ihre Spannung aufrecht halten. Nur so viel: Unsere Planungen laufen intern unter dem Arbeitstitel „WV-Komplett“. Hierunter verstehen wir eine geschäftsfeldübergreifende Produktstrategie mit einer kombinierten Abdeckung der Bedarfswelder Vermögensbildung, Vorsorge und Versicherung. Dass hierunter auch das Wohneigentum fällt, erklärt sich natürlich bei der Marke „Wüstenrot“ von selbst. Und vielleicht noch ein Detail: Wir differenzieren unsere Zielgruppen nach Lebensphasen und werden bedarfsgerechte Produktbündel definieren und anbieten.

I&F Wie werden Sie in Ihrem Reformprozess von den Aufsichtsräten und den Betriebsräten unterstützt?

Die Unterstützung ist groß, nicht nur durch Rückendeckung, sondern auch durch konstruktive Erwartungen. Auch unsere Eigner, die Wüstenrot Holding und Stiftung sowie die anderen größeren Einzelaktionäre, stehen zu unserem Reformkurs und bestärken uns, diesen Weg zu gehen. Die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat hat der Analyse, dem Handlungsbedarf, der Zielsetzung und der Planung für 2007 ebenfalls zugestimmt, wenn auch mit Einschränkungen im Detail, vor allem solange die Verhandlungen bezüglich des Personalabbaus laufen. Dieses gemeinsame Verständnis ist ein wichtiges Signal in die Belegschaft und es bewirkt hohes gemeinsames Verantwortungsbewusstsein.

I&F Die Aachen-Münchener lagert derzeit ihren kompletten Vertrieb an die DVAG aus. Wie sinnvoll ist dies aus Sicht einer Versicherung beziehungsweise einer Bausparkasse?

Der Schritt der AMB lässt sich wahrscheinlich nur vor dem Hintergrund der besonderen Konstellation mit der DVAG beurteilen. Wir stehen demgegenüber uneingeschränkt zu unseren zwei starken Außendienstorganisationen mit zusammen über 6 000 Beratern. Diese sind überwiegend als freie Handelsvertreter

„2009 wollen wir eine Eigenkapitalrentabilität von neun Prozent nach Steuern erreichen.“

integraler Bestandteil unserer Unternehmensgruppe. Wir sind sehr stolz auf die Kolleginnen und Kollegen vor Ort, auf die Kunden- und Unternehmensverbundenheit. Hieraus ist durch bessere und nachhaltige Potenzialausschöpfung noch mehr zu machen.

Neben der Erhöhung der geschäftsbezogenen Vergütung und effektiver Serviceprozesse wollen wir den Vertriebsweg weiter ausbauen. So soll der Außendienst der Bausparkasse bis 2008 von derzeit 3 200 auf 3 500 Mitarbeiter erweitert werden. Und mit der Entscheidung, in den nächsten beiden Jahren 30 Millionen Euro in den Wüstenrot- und zehn Millionen Euro in den Württembergischen-Vertrieb zu investieren, senden wir auch ein klares Zeichen: Mit dem Ausschließlichkeitsvertrieb von Wüstenrot & Württembergische ist weiter zu rechnen.

I&F Aber aktuell sortieren Sie im Außendienst doch kräftig aus?

Ja, das betrifft aber nur die Leitungsebenen, indem wir die Vertriebsstruktur vor allem bei Wüstenrot verschlanken: Sie beinhaltet jetzt landesweit fünf, vormals sechs, Direktionen, denen 25 Gebietsdirektionen zugeordnet sind. Zuvor waren es 34 Vertriebsdirektionen. Auf der dritten Ebene folgen 157 Bezirksdirektionen nach vormals 218. Gemeinsam betreuen sie rund 3 200 selbstständige Handelsvertreter. Diese unternehmerisch tätigen Kaufleute profitieren von unseren Umstrukturierungen. Ihnen bietet sich eine chancenreiche und finanziell reizvolle Tätigkeit. Bei entspre-

„In der Gruppe und speziell in Ludwigsburg haben wir einen erheblichen Handlungsstau“

chendem Engagement winken interessante Perspektiven.

I&F Und welche Dinge haben Sie im Vertrieb der Württembergischen auf den Weg gebracht?

Auch hier registrieren wir die Veränderungen des Marktes. Gewandelte Kundenbedürfnisse, stärker werdende alternative Vertriebswege und das Auftreten neuer Wettbewerber seien hier nur als Stichworte genannt. Wesentliche Eckpunkte für die Weiterentwicklung unseres Ausschließlichkeitsvertriebs sind die

leistungsorientierte Vergütung, wachstumsorientierte Strukturen, ein effizienzorientierter Ressourceneinsatz sowie eine zielorientierte Steuerung. Hinzu kommt der Aufbau eines separaten Maklervertriebs.

I&F Welche Vertriebswege wollen Sie in Zukunft in der W&W-Gruppe nutzen?

Dreh- und Angelpunkt wird unser eigener Außendienst bleiben, den wir sinn-

voll ergänzen wollen. Neben dem Maklervertrieb für die Versicherungen wollen wir den Bankvertrieb über Kooperationen neu stärken. Auch das Girokonto der Wüstenrot Bank über das Internet bildet eine Vertriebschiene. Alles ist so zu gestalten, dass sich unsere Vertriebspartner dabei insgesamt gut respektiert fühlen.

I&F Spüren Sie innerhalb der Gruppe Widerstände, wenn Sie neben dem klassischen Ausschließlichkeitsaußendienst jetzt auch auf andere Vertriebswege setzen?

Die Gruppe will ihre Wettbewerbsposition verbessern. Niemand bestreitet, dass hierzu auch weitere Vertriebswege für uns genutzt werden müssen. Wir werden

diese so organisieren, dass dabei die Interessen des Ausschließlichkeitsvertriebs berücksichtigt werden. Er bleibt die wesentliche Verbindung und das große Kompetenz- und Vertrauenspotenzial zu unseren Kunden.

I&F Wie viel Zeit sollen die Berater beim Kunden verbringen, wie viel am Schreibtisch?

Der Kundenberater hat ein Interesse an einer hohen Kontaktfrequenz. Administration, die kein Geschäft generiert, wollen wir für ihn abbauen, damit mehr Zeit

im unmittelbaren Kundeninteresse eingesetzt werden kann. Vier Kundengespräche am Tag sollten dann im Durchschnitt machbar sein.

I&F Hört sich gut an, ist aber wohl noch keine Realität?

Noch nicht. Wir arbeiten aber hoch motiviert daran. Die Struktur im Vertrieb war im Konzern bislang viel zu kompliziert. So gab es bei Wüstenrot mehr als 70 verschiedene Vertriebstypen, was eine

„Neben dem Maklervertrieb für die Versicherungen wollen wir den Bankvertrieb über Kooperationen neu stärken.“

zentrale Planung und Koordinierung, geschweige denn ein Vertriebscontrolling unmöglich machte. Dies führte dazu, dass sich die Mitarbeiter im Außendienst vor Ort vielfach selbst geholfen haben, indem sie beispielsweise eigene Werbung entwarfen und die Schaufenster der Wüstenrot-Service-Center selbst dekorierten. Diese Kreativität und Energie ist bemerkenswert, doch wir wollen, dass sie auf den Kunden gerichtet wird. Deshalb wird dem Außendienstpartner vor Ort künftig das, was er an Vertriebsunterstützung braucht, zentral geliefert. Es muss klar sein: Die Verwaltung ist für den Vertrieb da – und nicht umgekehrt.

I&F Werden Versicherungs- und der Bauspar-Außendienst künftig zentral gesteuert?

Die Vertriebssteuerung wird in beiden Geschäftsfeldern selbstständig vorgenommen, koordiniert über das gemeinsame Vertriebsboard.

I&F Kann denn der Bauspar-Experte künftig Versicherungen verkaufen und der Versicherungsspezialist Bausparverträge?

Ein klares Ja, wenn wir dafür die richtigen Voraussetzungen schaffen, indem wir Komplexität reduzieren. Nehmen Sie nur einmal die Württembergischen Versicherungen. Ab dem Jahr 2007 wird es eine einheitliche Tarifsystematik in unserer Lebensversicherungssparte geben. Des Weiteren werden wir in der W&W-Gruppe Standardprodukte entwerfen, die der jeweilige Vertrieb des Schwesterunternehmens vermitteln kann. Darüber hinaus gibt es weiterhin Produkt-Spezialisten, auf die der einzelne Vertriebspartner

bei Bedarf zugreifen kann, wenn eine sehr intensive Beratung gefordert ist.

I&F Wie hoch ist die Kundenaus-schöpfung im Cross-Selling?

Der überwiegende Teil der Wüstenrot-Bausparer ist nicht bei der Württembergischen versichert, ebenso sind nur wenige Kunden der Württembergischen auch bei Wüstenrot Kunde. Dieses Potenzial im Bestand von sechs Millionen Kunden werden wir erschließen. Die Voraussetzungen dafür sind mehr als gut. Liegt das Haushaltseinkommen im Bundesdurchschnitt bei 2 400 Euro im Monat, so verfügen unsere Kunden über 2 800 Euro.

I&F Verdienen Sie mit dem Girokonto überhaupt Geld?

Wir haben im Rahmen unserer Bestandsaufnahme die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Girokontos überprüft und dabei festgestellt, dass es sich schon für die Bank alleine rechnet, wenn es effizient und optimal betrieben wird. Nutzen wir es als Basis für Cross-Selling, macht uns das Konto noch mehr Freude.

I&F Können Sie angesichts der Eingriffe in den Vertrieb das Neugeschäft auf Vorjahresniveau halten?

Ehe wir über das absolute Niveau reden, muss es das erste Ziel sein, die Qualität des Neugeschäfts zu verbessern. In der Vergangenheit waren 40 Prozent des Neugeschäfts der Wüstenrot Bausparkasse nicht nachhaltig, nicht profitabel.

Die Devise muss also lauten, dass wir zunächst die Wertigkeit des Neugeschäfts deutlich verbessern. Angesichts der aufgesetzten Projekte und Maßnahmen bin ich da sehr zuversichtlich. Auf dieser Basis werden wir dann auch das Neugeschäft in absoluten Zahlen steigern.

I&F Wie sieht die künftige Markenstrategie bei den Versicherern aus?

Im Versicherungsbereich wird die Karlsruher als Marke für den Vertrieb über Bankpartner erhalten bleiben. Über allem anderen steht die Württembergische.

I&F Bieten die Versicherungen auch selbst Baufinanzierungen an?

Ja, aus dem Wüstenrot-Programm.

I&F Allerdings hatte Wüstenrot bisher keine eigene Kreditfabrik. Wie wollen Sie die Schnelligkeit bei der Kreditzusage steigern?

Im Standardgeschäft ist das Baufinanzierungsgeschäft wie die Bearbeitung von Bauspardarlehen ein Massengeschäft. Also geht es darum, auf Basis eines einheitlichen Bearbeitungsprozesses über große Mengen die entsprechenden Kosten pro Stück zu senken.

Wenn das das Bild einer Kreditfabrik ist, dann sind wir auf gutem Wege. Insbesondere werden wir die Kreditprozesse von Bausparkasse und Bank zusammenfassen, bei Wahrung der Entscheidungshoheit des Einzelinstituts.

I&F Wo bekommen Sie das dafür nötige Know-how her?

Kreditexpertise und IT-Wissen dafür sind vorhanden. Erstklassige Managementkompetenz für effiziente Prozessorganisation in der Kreditbearbeitung haben wir von außen gewinnen können.

I&F Was verstehen Sie unter vereinfachten Prozessen?

Bei einem Standard-Kredit bis zu 60 Prozent des Beleihungswertes für ei-

geschaffene Ressort des Chef-Organisators auf Vorstandsebene der Holding, der gleichzeitig für die geschäftsfeldübergreifenden Abläufe und die IT-Architektur zuständig ist. Auslagerungen von Servicefunktionen auf eigene oder fremde Servicegesellschaften müssen bei mindestens gleicher Qualität und Verlässlichkeit zu günstigeren Kosten führen. Wettbewerber sind uns dabei weit voraus.

I&F Inwieweit sind interne Verrechnungspreise ein Steuerungsinstrument für die Ressourcenverteilung?

Wenn wir innerhalb des Konzerns Serviceleistungen für verschiedene Bereiche zur Verfügung stellen, müssen sich die internen Rechnungen dafür an vergleichbaren Marktpreisen orientieren.

I&F Wie gehen Sie mit der zunehmenden Regulierung um?

Wir erfüllen die Anforderungen, die etwa Basel II, MaRisk, Solvency II oder die Finanzkonglomerate-Richtlinie an uns stellen. Risikomanagement im Konzern wird aber auch aus schlichtem Eigeninteresse erhöhte Bedeutung für uns haben. Der tatsächliche Mehrwert anderer Vorschriften wie zum Beispiel der Ver-

„Zurückliegende Dividenden hätten in der Höhe nicht gezahlt werden dürfen.“

nen Selbstnutzer mit nachhaltiger Kapitaldienstfähigkeit kann die Antragsbearbeitung mit Unterstützung des Scoring-Systems hochautomatisch erfolgen.

Dementsprechend schnell ist die Zusage für den Kunden möglich. Für weitergehende Finanzierungen oder differenzierte Kundensegmente ist die Bearbeitung komplexer. Allein zwischen Risikoklassen im Prozess zu unterscheiden, wird deutliche Produktivitätsfortschritte bringen.

I&F Welche Dienstleistungen im Konzern wollen Sie künftig zentral erbringen, welche auslagern?

Bevor wir an Auslagerungen denken, müssen wir alle einheitlich für die Gruppe zu nutzenden Dienstleistungen konsequent bündeln. Hierbei hilft das neu-

mittler-Richtlinie ist zweifelhaft, sicher sind jedoch die damit verbundenen Zusatzkosten.

I&F Gibt es zu viele Regulierungen?

Eine Suggestivfrage. Regulierungen müssen ihren Aufwand wert sein. Die Kunden sollen insgesamt profitieren. Faire Spielregeln für den Wettbewerb sind besser als bürokratischer Overkill.

I&F Wie wird sich der Umbau des Konzerns in den Geschäftszahlen für 2006 widerspiegeln?

Zu berücksichtigen sind ein erheblicher Nachholbedarf bei der Bildung von Rückstellungen für Optionen aus Altтарifen beim Bausparen, erforderliche Korrekturen im Hedge-Accounting bei der Bank und ein erheblicher Restrukt-

turierungsaufwand für Bank und Bausparkasse. Die organische Ertragskraft dieser Gesellschaften ist ohnehin seit Jahren zu niedrig. Sie muss gedreht werden. Die Ergebnisbringer sind inzwischen unsere Versicherer. Unter dem Strich wollen wir im Konzern noch einen kleinen zweistelligen Millionbetrag als Gewinn ausweisen.

I&F Wie ist die Dividendensituation der W&W AG?

Zurückliegende Dividenden hätten in der Höhe nicht gezahlt werden dürfen. Wir müssen bei Wüstenrot neue Substanz aufbauen. Es wäre angemessen, wenn auch die Aktionäre der W&W AG ihren Teil zur Stärkung der Unterneh-

mensgruppe für die Zukunft beitragen.

I&F Wo steht W&W im Wettbewerb?

Da es eine Konstellation wie bei W&W nicht noch mal im Markt gibt, können wir uns nur spartenweise vergleichen. Mit dem Erwerb der Karlsruher stehen wir bei den Versicherungen nach Beitragssumme unter den ersten zehn in Deutschland. Diese Position gilt es zu halten und zu stärken. Wir wollen weiter einen aktiven Part bei der Konsolidierung der Versicherungsbranche spielen. Unter allen Bausparkassen rangieren wir auf Platz vier, bei den privaten auf Rang drei. Nach unserer Restrukturierung in diesem

Bereich wollen wir hier neu punkten. Die Bank bezieht dagegen ihren Sinn aus Ergänzungs- und Spezialfunktionen für den Konzern; es gibt kein vergleichbares Kreditinstitut am Markt, an dem wir sie messen könnten. Insgesamt wollen wir mit der Bank, der Bausparkasse und den Versicherungen eine maßgebliche Rolle im Vorsorgemarkt in Deutschland spielen.

I&F W&W bieten sich also gute Aussichten?

So ist es. Nirgendwo sonst in der Finanzdienstleistungsbranche finden Sie diese Verbindung zweier gleichstarker Säulen. Auf der Basis von Tradition, Kombination und Ambition werden wir unsere Chancen beherzt wahrnehmen. ■