

## Redaktionsgespräch mit Holger Werner

### „Bei unseren Wachstumsplänen im Neugeschäft legen wir großen Wert auf die Kreditqualität“

Bei aller Segmentierung des Mittelstandsgeschäftes in Deutschland registriert Holger Werner unter den vielen ambitionierten Anbietern durchaus ein zunehmendes Gedränge. Für die Commerzbank formuliert der designierte Bereichsvorstand Corporate Banking (siehe auch *Personalien* in diesem Heft) gleichwohl das klare Ziel, die eigene Marktposition in allen drei Segmenten dieses Geschäftsfeldes ausbauen zu wollen. Als gute Basis für die Umsetzung der Pläne seines Hauses wertet er im Redaktionsgespräch die Erfahrungen aus zehn Jahren Aufbauarbeit mit regionaler Verankerung sowie einer Ausrichtung der Produkt- und Dienstleistungspalette über das reine Kreditgeschäft hinaus. Besondere Erwartungen knüpft er dabei an die Bewährung des Relationship-Ansatzes bei der Begleitung von Unternehmen ins Ausland, einschließlich eines weiteren Auf- und Ausbaus von Kernmärkten. (Red.)

#### Wie bewerten Sie die Wettbewerbsverhältnisse im Mittelstandsgeschäft in Deutschland?

Einschlägige Marktstudien bescheinigen dem Mittelstandsgeschäft in Deutschland in den kommenden Jahren ein Wachstum von jährlich ein bis zwei Prozent. Über 70 Prozent der Institute – unter anderem die Commerzbank – wollen zum Teil wesentlich stärker wachsen

als die Branche. Allein dieses Stimmungsbild mag andeuten, wie umkämpft der Markt ist.

#### Wieso sehen Sie Ihr Haus unter den Gewinnern?

Die Mittelstandsbank der Commerzbank fußt auf einer besseren Basis als viele Wettbewerber. Wir haben diesen Geschäftsbereich schon vor zehn Jahren mit einem eigenen Vorstandsbereich gegründet. Dabei wurden von Anfang an nicht nur regionale Strukturen in Deutschland geschaffen, sondern die Ausrichtung geht

auch nach Europa und in die ganze Welt hinaus. Das versetzt uns in die Lage, vielen mittelständischen Unternehmen bei ihrer Markterschließung im Ausland die passenden Dienstleistungen und Produkte anzubieten – vom klassischen Kredit über den Zahlungsverkehr bis hin zu Außenhandelsprodukten und Konsortialkrediten im Ausland.

90 Prozent unserer Unternehmenskunden sehen einer hauseigenen Befragung nach in Europa schon die Grenzen ihres Marktwachstums erreicht. Diese auch bei einer Ausweitung ihrer Geschäftsbeziehungen weltweit begleiten zu können, ist ein klarer Wettbewerbsvorteil. Das Grundkonzept unseres Mittelstandsgeschäftes steht seit zehn Jahren. Auch in den Jahren der Finanzkrise hat sich an dieser Geschäftsausrichtung und den Strukturen wenig geändert.



Holger Werner,  
designierter Bereichsvorstand  
Corporate Banking,  
Commerzbank AG,  
Frankfurt am Main

## **Trotz der Zusammenführung mit der Dresdner Bank?**

Ja, von möglichen Reibungsverlusten bei der Integration beider Einheiten waren wir vergleichsweise wenig berührt, weil die Dresdner Bank einen vergleichbaren Ansatz und ähnliche Strukturen hatte. Nach dem Big Bang waren wir praktisch konsolidiert und hatten unsere neue Struktur. Die Integration ist schon seit 2010 abgeschlossen. Das ging alles sehr geräuschlos.

## **Was halten Sie von dem Argument, den Großbanken mangelte es allgemein im Firmenkundengeschäft an der Flexibilität, vor Ort schnelle Entscheidungen zu treffen?**

Das trifft zumindest auf unser Haus nicht zu. Denn im

Inlandsgeschäft sind wir mit 150 Standorten regional aufgestellt und geben unseren hauseigenen Beratern erhebliche Freiheiten bei der Kreditvergabe. Sie können bei Transaktionen bis zu fünf Millionen Euro unter Einbindung der Marktfolge schnell und selbstständig vor Ort entscheiden. Und mit Blick auf das Auslandsgeschäft haben wir mit den sogenannten Cross Border Limits ebenfalls eine spezielle Struktur für das Mittelstandsgeschäft aufgebaut. Das heißt, wir verhandeln hier in Deutschland Limits beziehungsweise Kreditlinien, die auch im Ausland gelten. Solche flexiblen Strukturen haben andere Wettbewerber nicht. Dass die Kunden die zügige Bearbeitung und Entscheidung ihrer Kreditanfragen innerhalb einer Woche zu schätzen wissen, registrieren wir immer wieder an den Werten der Kundenzufriedenheit.

## **Wie umkämpft ist das Mittelstandsgeschäft wirklich? Die 18,5 Prozent Eigenkapitalrendite die das Segment Mittelstandsbank der Commerzbank für das Berichtsjahr 2013 ausweist, lässt keineswegs auf gnadenlosen Wettbewerb, sondern eher auf gute Ertragsmöglichkeiten schließen ...**

In der Tat sind die Margen in unserem Geschäftsfeld durchaus auskömmlich: in unserem Haus sind sie gegen Ende des vergangenen Jahres entgegen der Marktentwicklung eher konstant geblieben. Dabei

setzen wir auf Qualität, Glaubwürdigkeit, gute Beratung und Service und sind mit unseren Konditionen eher konservativ unterwegs. Wir verstehen uns keineswegs als Billiganbieter.

## **Die von Wettbewerbern gelegentlich zu hörenden Vorwürfe, die Commerzbank sei im Mittelstandsgeschäft mit Kampfbedingungen unterwegs, gehören demnach zu den üblichen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit im sportlichen Wettbewerb?**

Sie zeigen in jedem Falle, wie ernst unser Haus am Markt genommen wird. In der

„Wir sind mit unseren Konditionen eher konservativ unterwegs.“

Sache bleibt an dieser Stelle nur noch einmal zu betonen, dass sich unsere Margen eigenen Erhebungen nach zumindest im Marktdurchschnitt bewegen oder eher etwas darüber liegen.

## **Registrieren Sie im deutschen Mittelstandsgeschäft Anzeichen von ruinösem Wettbewerb?**

Es gibt eindeutig harten Wettbewerb, dem auch wir uns stellen. Und sicherlich werden viele Kunden auch über die Marge gewonnen. Bei einzelnen Geschäften gewinnen wir, bei anderen verlieren wir. Und dann fragen wir uns manchmal, wie die Wettbewerber ihre Konditionen halten wollen. Aber wir brauchen im Ganzen betrachtet gewisse Margen, um unsere Renditeziele zu erreichen. Das schützt vor einer Beteiligung an einem ruinösen Preiskampf. In jedem Fall legen wir bei unseren Wachstumsplänen im Neugeschäft großen Wert auf die Kreditqualität – im Zweifel verzichten wir auch auf Geschäfte.

## **Das hört man von den Wettbewerbern ganz ähnlich ...**

Das mag sein, denn im Einzelfall muss man sich immer wieder die Gesamtkundenbeziehung vor Augen führen. Allein die zählt.

Bei einer Cross-Selling-Quote von 50 Prozent in unserem Haus kann das im Rahmen einer Mischkalkulation dazu führen, dass wir in einem Einzelgeschäft sehr günstig anbieten können. Das ist in einer Bank nicht anders als in der Industrie. Aber unsere Cost Income Ratio von weniger als 50 Prozent unterstreicht eindrucksvoll wie marktgerecht wir unterwegs sind.

## **Noch einmal zurück zur Profitabilität: Gibt es für die Eigenkapitalrendite der Mittelstandsbank eine Zielgröße? Lassen sich die im vergangenen Jahr erzielten 18,5 Prozent Eigenkapitalrendite für den deutschen Markt nachhaltig fortschreiben?**

Ja, die angestrebte Zielgröße für das Jahr 2016 liegt bei mindestens 20 Prozent, und diese ist nachhaltig erreichbar. Derzeit leiden freilich alle Anbieter unter dem niedrigen Zinsniveau. Auf der einen Seite sind die Unternehmen immer noch nervös und investieren längst nicht so stark in ihre Anlagevermögen, wie das vor sechs oder sieben Jahren der Fall war. Deshalb ist auch die Kreditnachfrage nicht sonderlich hoch.

Auf der anderen Seite kommt in unserem Haus die relativ breite Aufstellung zum Tragen. Der Kredit macht nur 50 Prozent unseres Geschäftes aus. Der Rest ist Cross-Selling und verteilt sich auf Produkte wie Auslandsgeschäft, Konsortialkredite, Zahlungsverkehr, FX-Geschäft oder auch Derivate, vor allem zur Risikoabsicherung im Währungs- und Rohstoffbereich.

Speziell im Großkundenbereich, den wir ab einer Umsatzgröße von 500 Millionen

„Der Kredit macht nur 50 Prozent unseres Geschäftes aus.“

Euro ansiedeln (dazu kommen noch Kunden ab einer Umsatzgröße von 250 Millionen Kunden, die über eine ausgeprägte Kapitalmarktaffinität verfügen), haben wir uns mit den Wettbewerbern verglichen. In diesem Segment liegt der Anteil des Kredits mit 62 Prozent sogar höher als in unserem Gesamtgeschäft. Aber die Konkurrenz landet bei 80 bis 85 Prozent, was unsere Stärke im Cross-Selling nochmals unterstreicht.

**Welche Segmente des Mittelstandsgeschäftes hat die Commerzbank am deutschen Markt definiert, und in welchen Bereichen hat sie besondere Ambitionen?**

Grundsätzlich wollen wir in den nächsten Jahren in allen drei Segmenten wachsen. Die kleinen Mittelstandskunden, die soge-

„Grundsätzlich wollen wir in allen drei Segmenten wachsen.“

nannten KMUs siedeln wir in der Umsatzgrößenklasse von 2,5 bis 12,5 Millionen Euro an. Der mit Abstand größte Teil unserer Kunden bewegt sich bei Umsatzvolumina von 12,5 bis 250 Millionen Euro. Bei den Großkunden haben wir eine Marktdurchdringung von zirka 90 Prozent. Im mittleren Segment sind wir Marktführer, und bei den KMUs sehen wir noch das größte Wachstumspotenzial. Und gerade dieses Geschäft wird seit zwei Jahren mit vielen Produktinnovationen sehr stark forciert.

Diese Kunden mit weniger Beratung und mehr direktem Geschäft viel besser anzusprechen, ist unser erklärtes Ziel. Wir wollen den KMUs mehr bieten als unsere Wettbewerber und sie nicht zuletzt bei ihrer Expansion ins Ausland begleiten – und zwar bei der Vorbereitung im Inland oder über unsere 60 Standorte im Ausland beziehungsweise über unsere 5000 Korrespondenzbanken.

Auch regional werden wir uns in diesem sehr interessanten und stabilen Segment mit seinen großen Volumina stärker engagieren. Entlang der Wertschöpfungskette unserer Kunden mit ihren Lieferanten und Abnehmern suchen wir dabei nach Anknüpfungspunkten für Cross-Selling. Dieses Umfeld einschließlich der Liefer- und Zahlungsbedingungen bietet viele Möglichkeiten, den Kunden Dinge ganz abzunehmen oder ihnen zu helfen – angefangen von der Finanzierung von Einkauf und Verkauf bis hin zum Export und der Produktion im Ausland.

**Reicht diese Auslandspräsenz auch gegenüber Wettbewerbern wie beispielsweise der Deutschen Bank oder HSBC, die gezielt mit einer noch dichteren Auslandspräsenz des eigenen Hauses wuchern können?**

An dieser Stelle unterscheidet sich unser Relationship-Ansatz erheblich von vielen Wettbewerbern. Wir wollen ausdrücklich die Hausbank für unsere deutschen Unternehmenskunden sein, auch im Ausland. Demgemäß

folgen wir den Firmenkunden ins Ausland und unterstützen sie dort mit einem Beratungsansatz – nicht mit einem Produkt- oder Dealansatz. Die Unternehmen haben einen deutschsprachigen Berater, der sie in allen Belangen ihres Auslandsengagements berät und die Dienstleistung vor Ort erbringt.

Dieses Konzept findet bei den Kunden eine hohe Akzeptanz und eröffnet uns die Chance auf zusätzliche Profitabilität. Von Beginn an begleiten wir ausländische Kunden nach Deutschland und sind bevorzugte Bank für internationale Unternehmen, die in Deutschland oder Europa Geschäft machen wollen.

**Nach welchen Kriterien werden lukrative Auslandsstandorte ausgewählt?**

Zuerst betrachten wir immer, wie viele unserer Kunden in welchen Ländern, an welchen Standorten vertreten sind. Auf dieser Basis untersuchen wir dann die Wettbewerbsbedingungen und die Marktchancen für unser Haus. Das geschieht beispielsweise gerade in Brasilien, dort bauen wir eine neue Tochtergesellschaft in Sao Paulo auf. Allein 600 Kunden, so haben wir festgestellt, sind direkt in Sao Paulo mit einer

„Wir unterstützen unsere Kunden mit einem Beratungsansatz – nicht mit einem Produkt- oder Dealansatz.“

Unternehmenseinheit vertreten und 1 500 in erreichbarer Umgebung dieses ausgewählten Standorts. Nach Tests des Kundenpotenzials sind wir überzeugt, dort mittelfristig eine sehr erfolgreiche Einheit aufbauen zu können. Dabei arbeiten wir am Markt mit lokalen Systemen, beispielsweise im Zahlungsverkehr.

**Hierzulande zweifeln viele Beobachter am Durchhaltevermögen von Auslandsbanken in schweren Zeiten. Auf wie viel Beständigkeit ist die Auslandspräsenz der Commerzbank angelegt? Gibt es beispielsweise Fristen für das Erreichen des Break Even?**

Die Rentabilität ist sicher ein sehr wichtiger Aspekt der Betrachtung. Aufgrund unserer Business Cases wollen wir an neuen Auslandsstandorten mittelfristig profitabel sein. Aber es kommt noch der strategische Aspekt hinzu. Es ist unser Alleinstellungs-

„Es ist unser Alleinstellungsmerkmal, für den Kunden im Ausland da zu sein.“

merkmal, für den Kunden im Ausland da zu sein. Folglich muss ein Engagement nicht in jedem Falle voll unsere internen Anforderungen an die Rentabilität erfüllen, wenn es für unsere Kunden aus strategischen Gründen wichtig ist, an einem internationalen Standort vertreten zu sein. Die Präsenz in einem Land hilft uns beispielsweise oft, in unserem Geschäft in Deutschland oder in einem anderen Land erfolgreicher zu sein. Insofern muss man bei der Beurteilung die Gesamtlage im Auge haben. Im Netzwerk insgesamt müssen aber die Erträge stimmen.

**Kann die Zusammenarbeit mit rund 5 000 Korrespondenzbanken genauso effizient ablaufen wie bei Wettbewerbern, die ausschließlich auf hauseigene Einheiten vertrauen?**

Hier sind wir breiter aufgestellt als der Wettbewerb. In unseren wichtigen Zielmärkten in Europa und Asien sind wir mit eigenen Filialen vertreten, in denen wir alle Leistungen und Produkte des Corporate Banking anbieten. Darüber hinaus haben wir in vielen Teilen der Welt – von Georgien bis Bangladesh – eigene Reprä-

sentenzen, die ihren Schwerpunkt in der Abwicklung des Außenhandels haben. In einzelnen Ländern arbeiten wir mit Kooperationsbanken zusammen – etwa in Thailand. Dort ist die Kasikornbank unser Partner, die mit 17000 Mitarbeitern ein Netz von 800 Filialen betreibt. In Indien arbeiten wir an einer vergleichbaren Lösung. Und schließlich haben wir ein Netz von 5000 Korrespondenzbanken, mit denen wir etwa bei der Abwicklung von Außenhandelsgeschäften eng zusammenarbeiten. Kurz gesagt: wir können unsere Kunden in jeden Winkel der Welt begleiten. Es gibt weltweit kaum eine Bank, die das so kann wie die Commerzbank.

**Zurück nach Deutschland: Wen registrieren Sie in den drei von Ihnen genannten Kundensegmenten als größte Wettbewerber?**

Im Segment KMU sind das die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Das gilt bis in das mittlere Segment hinein, in dem zusätzlich die Landesbanken und die DZ Bank hinzukommen. Im Großkundenbereich schließlich sind maßgeblich die Deutsche Bank und teilweise die Hypovereinsbank unsere größten Wettbewerber. Gerade in diesem letztgenannten Segment wird unsere starke Position durch die Bundesbankstatistik aus dem vergangenen Jahr augenscheinlich. Demnach werden unter den deutschen Großbanken 47,6 Prozent aller Kredite im Mittelstand von der Commerzbank ausgereicht – also fast die Hälfte. Bei diesen Kunden genießen wir nicht zuletzt deshalb großes Vertrauen, weil wir viele durch die Wirtschaftskrise begleitet haben. Wir sind ein verlässlicher Partner im Wachstum wie in der Krise. Das wollen wir in allen Segmenten nachhaltig unter Beweis stellen.

**Momentan wird das Mittelstandsgeschäft in Deutschland noch weitgehend mit Kreditgeschäft gleichgesetzt. Wird das aus Ihrer Sicht auf absehbare Zeit so bleiben oder wird das kapitalmarktgetriebene Geschäft stärker an Bedeutung gewinnen?**

In unserem Haus ist die Gewichtung schon heute deutlich anders. Aber insgesamt ist

der Kredit ohne jede Frage das Ankerprodukt im Mittelstandsgeschäft, und er wird es auch auf absehbare Zeit bleiben. Weiter in den Vordergrund rücken werden in jedem Falle der Zahlungsverkehr mit Angeboten im Cash Management und Treasury. Und auch das schon tot geglaubte Geschäftsfeld Derivate hat in den vergange-

„Im Trade Finance bewegt sich einiges.“

nen zwei Jahren durch Absicherungsgeschäfte im Währungs-, Rohstoff- und Wertpapierbereich wieder gute Erträge erbracht. Dieser Anteil dürfte in etwa konstant bleiben.

Wichtiger als bisher wird auch das Trade Finance, also die Begleitung der Kunden beim Auslandsgeschäft. Schon heute wickelt die Commerzbank rund 14 Prozent des gesamten Außenhandelsgeschäftes der Eurozone ab. Im Export-Zahlungsverkehr der Eurozone liegt die Bank laut Swift bei knapp unter zehn Prozent und bei den Akkreditiven in Deutschland schon bei rund einem Drittel.

Und nicht zuletzt dürfte sich mit Blick auf die Systemtechnik im Mittelstandsgeschäft die Zusammenarbeit mit den Kunden noch deutlich verstärken. Gerade im Trade Finance bewegt sich einiges. So haben wir in Polen und in Malaysia zwei Abwicklungszentren gebaut, um unsere weltweiten Geschäfte schnell und flexibel abzuwickeln. Die Volumina steigen dort jährlich um rund 20 Prozent. Auch in diesem Zusammenhang sind Cross-Selling-Effekte sehr bedeutsam, weil andere Banken ihr Geschäft zur Abwicklung an uns abgeben.

**Gerade größte Institute bauen stark auf weltweite Plattformen. Inwieweit spielen diese im Mittelstandsgeschäft eine Rolle? Und lassen diese sich ländergreifend einsetzen?**

Das ist je nach Produkt- und Dienstleistung unterschiedlich. Im Trade Finance setzen wir auf eine weltweite Plattform. Auch bei den Zahlungsverkehrssystemen

betreiben wir weltweit eine einheitliche Plattform. Unser Ziel ist es, jeden Kunden, der ins Ausland will, in Sachen Zahlungsverkehrsabwicklung innerhalb kürzester Zeit arbeitsfähig zu machen.

**Ist das kürzlich genannte Investitionsvolumen von 170 Millionen Euro für 2013 ein Normalwert?**

Durchaus, bis zum Jahre 2016 sollen es insgesamt fast 800 Millionen Euro sein. Diese Mittel fließen zum einen in das notwendige IT-Netzwerk, in Abwicklungstechnologien und noch schnellere Prozesse sowie in eine Verbesserung im Service im In- und Ausland. Daneben investieren wir nicht zuletzt in unsere Mitarbeiter. Im Zentrum steht dabei stets eine verbesserte Qualität in der Kundenberatung.

**Wie läuft die Zusammenarbeit der Mittelstandsbank mit dem Investment Banking? Ist die Commerzbank in der angestrebten dienenden Funktion für die Realwirtschaft ihren Wettbewerbern voraus?**

Im Bereich ICLM (Interest, Currency and Liquidity Management) arbeiten wir sehr eng mit unserer Investmentbank, also dem Segment „Corporates & Markets“ zusammen. Wenn man sich hier die Produkte anschaut, dann bieten wir immer den Dienst an der Realwirtschaft.

**Wie ist der Ablauf?**

Es gibt eine klare Arbeitsteilung. Die Mittelstandsbank übernimmt den Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen, und Corporates & Markets betreibt den Handel.

„Wir sind ein verlässlicher Partner im Wachstum wie in der Krise.“

Nehmen wir ein konkretes Beispiel: Unsere Berater stellen in einem Gespräch mit Unternehmenskunden über einen strukturierten Kredit fest, dass diverse Absicherungsgeschäfte in Frage kommen. An dieser Stelle wird dann ein Mitarbeiter aus ICLM eingebunden. Kommt das Geschäft zum Abschluss, bringt Corporates & Markets die gewünschten Absicherungsgeschäfte ein,

und der Ertrag wird anteilig auf beide Geschäftsbereiche angerechnet.

**Stichwort Risikovorsorge: Sind die für das Berichtsjahr 2013 zu Buche stehenden 470 Millionen Euro ein Normalwert für Ihr Haus?**

Nein, nach dem Extremwert 30 Millionen im Jahre 2012 erwarten wir für die Risikovorsorge eine Normalisierung, die deutlich unter dem für 2013 ausgewiesenen Wert liegen sollte.

**Wie bewerten Sie die Qualität des Risikomanagements in der Mittelstandsbank? Haben die Sparkassen und Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer zentralisierten Datenbanken mit sehr großen Fallzahlen gerade bei den KMUs bis hin zu der mittleren Unternehmen nicht zwangsläufig eine bessere Datenqualität?**

Die Systeme der Wettbewerber vermag ich nicht im Einzelnen zu beurteilen, weiß aber genau, dass wir uns auf die Datenqualität unserer eigenen Systeme absolut verlassen können. Im Unterschied zur angesprochenen Konkurrenz haben wir natürlich nicht nur die kleinen und mittleren Kredite, sondern auch große Engagements, die bei Ausfall eines Kunden gleich stark auf die Risikovorsorge insgesamt durchschlagen können.

Im Übrigen haben wir die Qualität unseres Risikomanagements in den vergangenen Jahren durch den Aufbau von Branchen-Know-how noch einmal wesentlich ver-

„Konkret arbeiten wir gerade an der Multikanalstrategie.“

bessert. Diese Differenzierung mit umfangreichen Branchenreports erleichtert uns den Einstieg ins Großkundengeschäft, weil wir die Verhältnisse auf einzelnen Märkten gut einschätzen können.

**Welche strategischen Ziele haben sie für die kommenden Jahre formuliert?**

Neben unseren heutigen Kernmärkten Deutschland, Österreich, Polen, Tschechien,

Ungarn und der Schweiz wollen wir bis 2020 weitere Kernmärkte aufbauen, um für unsere Kunden die Mittelstandsbank im Herzen Europas zu sein und ihnen weiterhin bei ihrer weltweiten Expansion ins Ausland zur Seite zu stehen.

**Ist die Mittelstandsbank in Tschechien und Ungarn von den Marktanteilen her schon annähernd so erfolgreich unterwegs wie in Polen?**

Sicher noch nicht von den Marktanteilen her, wir sind dort noch im Aufbau. Aber wir setzen dabei auf vergleichbare Strukturen der Marktbearbeitung und haben auch dort den Anspruch, wie in allen genannten Kernmärkten mit den gleichen Produkten und Dienstleistungen einer der führenden Anbieter zu werden.

**Welche Pläne haben Sie für die Schweiz?**

Neben Zürich, wo wir schon vertreten sind, wollen wir in der Schweiz unser Konzept für Kernmärkte umsetzen und eröffnen dazu fünf neue Standorte mit unserem vollständigen Produktportfolio, nämlich in Basel, Bern, Lausanne, Luzern und St. Gallen.

**Nach welchen Kriterien werden die Kernmärkte ausgewählt, und welche weiteren europäischen Länder hat die Commerzbank im Blick?**

Auf der Suche nach neuen Kernmärkten vergleichen wir die Unternehmensstruktur mit unserer DNA in Deutschland. Wenn ein Land vergleichbare Strukturen im Mittelstand aufweist, beispielsweise die Niederlande und Belgien ist das für uns grundsätzlich interessant. Zudem wollen wir in den Kernmärkten die Bank werden, die die Unternehmen bei der Internationalisierung begleitet.

Im Geschäft mit Financial Institutions wollen wir der europäische Partner der Banken weltweit werden. Dabei wollen

wir mit unserem Beratungsansatz eng am Kunden arbeiten und die Multikanalstrategie im Mittelstandsgeschäft noch verfeinern.

**Welche Rolle spielt die IT-Technik im Mittelstandsgeschäft? Inwiefern stufen Sie Online- oder Mobile Banking beziehungsweise abschlussfähige Internet-Angebote als wichtige Wettbewerbsfaktoren ein?**

Für uns sind das sehr wichtige Aspekte, die wir seit gut einem Jahr stark aufgrei-

„Wenn ein Land vergleichbare Strukturen im Mittelstand aufweist, ist das für uns grundsätzlich interessant.“

fen. Die CFOs in den Unternehmen sind in den vergangenen sieben Jahren im Schnitt um mindestens ebenfalls diese sieben Jahre jünger geworden. Sie haben zunehmend andere Bedürfnisse und wollen andere Angebote. Deshalb müssen auch wir uns verändern, wenn auch vielleicht nicht so stark wie im Privatkundengeschäft.

Konkret arbeiten wir gerade an der Multikanalstrategie und erneuern unser gesamtes Online-Angebot. Bis Ende dieses Jahres wird unsere Homepage neu gelauncht. Dann werden einige Direktangebote verfügbar gemacht, an denen wir arbeiten, aber auch die Beratungsseiten werden neu gestaltet, speziell unterschieden nach unseren Ansprechpartnern. Über dieses Online-Angebot wollen nicht nur passiv Produkte anbieten, sondern auch aktiv mit dem Kunden arbeiten.

Später soll das Ganze dann auch mobil umgesetzt werden, damit der Kunde auch über diesen Weg seine Geschäfte abschließen kann. Hinzu kommt die Verbesserung der Serviceleistungen, etwa über Video-Konferenzen.

**Wie sind Sie mit der Sepa-Umstellung zurechtgekommen?**

Mit dem Konzernprojekt Sepa-Umstellung haben wir bis Mitte Februar mehr als 95 Prozent unserer Kunden angebunden. Darauf sind wir stolz, zumal andere Häuser erst bei 65 Prozent ihrer Kunden angelangt sind.