

## Redaktionsgespräch mit Wolfgang Kuhn

### „Die Eigenkapitalverdopplung hat psychologisch eine positive Wirkung bei den Kunden erzeugt“

Wenn private Eigentümer in Zeiten der Bankenregulierung und des Niedrigzinsniveaus durch eine Eigenkapitalverdopplung Vertrauen in ihr Bankinvestment dokumentieren, beeindruckt das die bisherigen wie die potenziellen Kunden gleichermaßen. In diesem Sinne sieht Wolfgang Kuhn im Redaktionsgespräch den Geschäftsverlauf 2014 seines Institutes durch die Kapitalmaßnahme spürbar beflügelt. Mit Blick auf die nachhaltige Zukunftsfähigkeit seines Hauses baut der Sprecher des Vorstands der Südwestbank auf die Flexibilität bei der Marktbearbeitung sowie ein über viele Jahre gewachsenes Know-how seiner Mitarbeiter in Segmenten wie der Landwirtschaft. Zum klugen Umgang mit den Firmenkunden rechnet er auch die Einsicht in die Grenzen seiner Angebotspalette: Gewisse Produkte und Dienstleistungen im Auslandsgeschäft, die sich für sein Haus nicht wirtschaftlich darstellen lassen, überlässt er den weltweit operierenden Wettbewerbern. (Red.)

**W**orauf führen Sie die Steigerungsraten Ihres Hauses im Berichtsjahr 2014 zurück? Ein Plus von 16,6 Prozent bei der Bilanzsumme auf knapp 6 Milliarden Euro, plus 23,3 Prozent bei der Kreditvergabe, plus 16,7 Prozent bei den Kundengeldern und ein Anstieg des Volumens in der Vermögensverwaltung

**um knapp 60 Prozent liegen weit über dem allgemeinen Trend in der Kreditwirtschaft ...**

Solche Steigerungsraten sind in der Tat unüblich für unsere Branche. Dass wir sie im Berichtsjahr 2014 in unserem Haus erreichen konnten, liegt sicher an der Eigenkapitalverdopplung durch die Gebrüder Strüngmann im Januar 2014. Die Bereitstellung von 368 Millionen Euro an frischem hartem Kernkapital und damit ein haftendes Eigenkapital von 727 Millionen Euro hatte offensichtlich eine große Außenwirkung und hat nicht zuletzt viele

mittelständische Unternehmertypen beeindruckt. Wenn private Eigner, wie Thomas und Andreas Strüngmann, die selbst mittelständisch geprägt sind, ihrer Bank noch einmal eine solche Summe geben und durch einen Mehrjahresplan Vertrauen in das Geschäftsmodell, den Vorstand und die Mitarbeiter signalisieren, erzeugt das psychologisch bei der Firmenkundschaft wie auch den privaten Kunden eine positive Wirkung. Das hat unseren Geschäftsverlauf beflügelt.

**Wie sieht heute die Aktionärsstruktur aus?**



Dr. Wolfgang Kuhn,  
Sprecher des Vorstands,  
SÜDWESTBANK AG,  
Stuttgart

Bis zu dieser Kapitalerhöhung gab es noch einige kleinere Aktionäre, zum Beispiel Volksbanken und wenige Privatpersonen. Heute sind die beiden Familien Strümgmann zu 100 Prozent Eigentümer. Vor der Kapitalerhöhung war es ihnen wichtig, die anderen Altaktionäre zum Verkauf ihrer Aktien zu bewegen.

**Zurück zu den hohen Zuwächsen im Berichtsjahr 2014: Haben Sie speziell im Firmengeschäft eine aggressive Preispolitik betrieben oder die Anforderungen an die Bonität gesenkt?**

Weder noch! Zwei unabhängige Kreditprüfungen haben uns im Gegenteil in unserem Kreditportfolio trotz der starken Volumenausweitung erst kürzlich eine verbesserte Bonitätsstruktur im Kreditportfolio bescheinigt. Wir profitieren im Firmenkreditgeschäft derzeit von dem guten wirtschaftlichen Umfeld in unserem Geschäftsgebiet Baden-Württemberg. Die Nachfrage nach Krediten ist ungebrochen. Speziell in dem für unser Haus wichtigen kleinen und mittelgroßen Mittelstand sehen wir derzeit eine große Investitionsbereitschaft.

In der Finanzmarktkrise der Jahre 2007 bis 2009 haben wir uns in diesem Segment – wie übrigens viele Ortsbanken aus den beiden Verbundgruppen – neue Kunden erschließen können, weil die hiesige Landesbank mit sich selbst beschäftigt war und die ausländischen Anbieter sich aus dem Markt zurückgezogen haben. Offensichtlich haben wir uns dabei bewährt und konnten nach der Kapitalverdopplung unseres Hauses häufig die Ticketgrößen verdoppeln. Wir hatten uns im Kreditgeschäft in einem Dreijahresplan 900 Millionen Euro an Zuwachs vorgenommen. Nun haben wir 2014 schon 600 Millionen Euro verbucht und weitere 200 Millionen Euro akquiriert, die in den ersten Monaten dieses Jahres in die Bücher geflossen sind. Das hat uns selbst überrascht.

Darüber hinaus kommt uns zugute, dass wir als Regionalbank in Baden-Württemberg in unserem Geschäftsgebiet mit einem Marktanteil von 1,5 bis 2 Prozent vergleichsweise klein sind und damit mit Blick auf das noch nicht ausgeschöpfte Kundenpotenzial große Chancen haben.

**„Geholfen hat uns die stärkere Fokussierung auf die Gesamtkundenbeziehung.“**

**Wie sieht das Geschäftsmodell der Südwestbank aus? Auf welche Kerngeschäftsfelder baut die Bank?**

Wir verfolgen ein seit über 90 Jahren bewährtes fokussiertes, beratungsorientiertes Universalbankmodell, mit dem klassischen Privatkundengeschäft sowie den Bereichen Geschäftskunden, Gewerbekunden, Private-Banking-Kunden, Vermögenskunden und Firmenkunden sowie Landwirtschafts- und Agrargewerbekunden. Dabei betreuen wir die Kunden aus derzeit 28 Filialen heraus, wobei wir die Standorte jeweils in einem Radius von rund 50 Kilometern abdecken.

**Bedienen Sie vorwiegend die Ballungsräume?**

Nein, unser Filialnetz ist historisch gewachsen. Wir kommen aus dem Bereich der Landwirtschaft. In diesem Segment, angefangen vom Schweinezüchter über den Winzer bis hin zum Forstwirt, erzielt unsere Haus traditionell bei sehr stabilem Geschäft einen stetigen Cashflow. Als Spezialität haben wir im Geschäftsbereich Firmenkunden immer noch eine Unterabteilung Landwirtschaft und Agrar, die nach wie vor rund 12 Prozent der Kreditvolumina im Firmenkreditgeschäft ausmacht.

**Wie grenzt Ihr Haus die Vermögenskunden ab?**

Ab 500 000 Euro bieten wir in diesem Segment das Private Banking an, allerdings ohne das oberste Teilsegment des Private Wealth Management. Ebenso wichtig wie die vermögenden privaten Kunden sind uns im Privatkundengeschäft aber ausdrücklich die vielen kleinen Anleger, denn

**„Die Nachfrage nach Krediten ist ungebrochen.“**

das Einlagevolumen insgesamt stärkt die Refinanzierungsbasis für unser Kreditgeschäft. Das Vertrauen dieser Klientel zu erhalten, ist uns ganz wichtig, auch wenn

das im derzeitigen Niedrigzinsumfeld Rentabilitätsprobleme nach sich ziehen könnte – denn negative Zinsen kann man dieser Zielgruppe keinesfalls zumuten.

**Sie sprechen an dieser Stelle ausdrücklich von den privaten Kunden ...?**

Ja, ob diese Aussage auf Dauer auch für Firmenkunden haltbar ist, wird maßgeblich von der Dauer der Niedrigzinsphase abhängen.

**Wie erklären sich die enormen Zuwächse von 60 Prozent in der Vermögensverwaltung?**

Das Wachstum in diesem Bereich ist ebenfalls hoch erfreulich, allerdings ist dieses besondere Ausmaß auch ein wenig dem Basiseffekt geschuldet. 571 Millionen in

der privaten Vermögensverwaltung sind der absoluten Höhe nach vergleichsweise schnell auf über eine Milliarde Euro ausbaufähig. Geholfen hat uns dabei die stärkere Fokussierung auf die Gesamtkundenbeziehung, denn sie hat das notwendige Kundenvertrauen in die Vertriebsmannschaft unseres Hauses gestärkt. Zudem treibt die Regulatorik mit den viel diskutierten Beratungsprotokollen der Vermögensverwaltung Geschäft zu. Und nicht zuletzt haben wir uns durch einige Auszeichnungen einen hervorragenden Ruf erarbeitet.

**Helfen solche Awards angesichts ihrer Flut am Markt wirklich?**

Zwei oder drei Mal in Folge auf dem Treppchen zu sein hilft unserer Erkenntnis nach in der Außenwirkung und motiviert in jedem Falle die eigenen Mitarbeiter.

**Gibt es eine Peergroup für Ihr Haus? Wie bewerten Sie die Wettbewerbsverhältnisse in Zeiten des Niedrigzinses?**

In vergleichbarer Größe gibt es unter den hiesigen Regionalbanken neben uns die

Nationalbank in Essen und die Oldenburgische Landesbank mit wenigstens teilweise ähnlichem Antritt. Aber beide operieren in

„Noch vertrauen wir auf einen weiteren Wachstumsschub.“

anderen Regionen. Im Wettbewerb vor Ort treffen wir insbesondere auf die Genossenschaftsbanken der Region und teilweise sehr aktive Sparkassen sowie auch die Großbanken. Besonders hilfreich im Wettbewerb sind Mitarbeiter aus der Region mit langer Verweildauer in unserem Haus. An dieser Stelle haben wir – ähnlich wie die Sparkassen und Genossenschaftsbanken – hinsichtlich der Akzeptanz bei den Kunden einen Vorteil gegenüber den Großbanken.

Sollte der Druck nach fünf bis acht Jahren Niedrigzinsen zu groß werden, könnten Sparkassen und Genossenschaftsbanken in weitere Fusionen gehen und damit Kostendruck wegnehmen. Wir müssten dann auf der Kostenseite andere Einsparmöglichkeiten prüfen. Dennoch bleiben wir zuversichtlich, denn wir haben nicht zuletzt ein ausgezeichnetes Depot A, das noch dreieinhalb Jahre Duration hat. Viele unserer Wettbewerber müssen schon wesentlich früher auf diesen Zusatzvertrag verzichten und kommen durch die Niedrigzinsen noch mehr unter Druck.

**Zuletzt konnte Ihr Haus die schwindenden Möglichkeiten zu Ertragssteigerungen und/oder Kostensenkungen durch Wachstum ausgleichen. Wie schätzen Sie die Wirkungen der Niedrigzinsen auf Erträge und Kosten mittelfristig ein?**

Angesichts des Wachstums steht die Kostenthematik für unser Haus derzeit weniger im Fokus. Der Vorstand glaubt in seinen Planungsrechnungen bis 2018/2019 fest daran, alle Chancen zu einem kräftigen Wachstum zu haben, wobei man natürlich einen Plan B und einen Plan C haben muss, falls die Dinge konjunkturell nicht so laufen wie wir es im Hauptszenario sehen. Unsere Gremien registrieren sehr wohl die Kostenentwicklung, und zwar sowohl die stagnierenden oder gar leicht rückläufigen Sachkosten wie auch die um

zehn Prozent angestiegenen Personalkosten. Aber so lange wir auf der Kredit- wie auf der Provisionsseite die Wachstumskarte spielen können, brauchen wir den qualitativen Auf- und Ausbau der Mitarbeiter. Noch vertrauen wir auf diesen weiteren Wachstumsschub.

Wenn der zum Ende kommt, werden wir prüfen müssen, wie lange wir uns das Kostengerüst leisten können.

Aus unserer Sicht werden wir mit weiter rückläufigen Kreditmargen leben müssen. Und wenn das Niedrigzinsniveau weiter anhält, müssen wir noch stärker auf die Bonität achten, sprich Unternehmen mit schwächerer Position ablehnen oder höhere Margen durchsetzen. Aber wieso soll es uns nicht gelingen, neue Provisionserträge zu generieren? Mit einem Marktanteil von unter 2 Prozent kann man Geschäfte potenzialorientiert anders angehen als die Wettbewerber mit heute schon sehr hohen Marktanteilen.

**Kaufen Sie sich damit nicht automatisch höhere Risiken ein? Was passiert, wenn die Bank ihre Kreditrisikovorsorge um 50 Prozent aufstocken muss?**

Das Risikomanagement spielt in unserem Haus eine bedeutende Rolle. Zuweilen hatte ich in den vergangenen Jahren den Eindruck, dass diese Einheit personell eher üppig ausgestattet ist und sich zu viel mit Modellannahmen beschäftigt. Aber angesichts des Regulationstsunamis der vergangenen Jahre sind wir aus heutiger Sicht sehr froh über diese Einheit. Sowohl die Kredit- als auch die Einlagensicherungsprüfung waren höchst erfreulich. Trotz des enormen Wachstums von 600 Millionen

„Was bei anderen Banken sechs Wochen dauert, ist bei uns in einer Woche entschieden.“

Euro ist uns eine Verbesserung der Bonität des Kreditportfolios bestätigt worden.

Im Übrigen können wir als HGB-Bilanzierer auf die 340-f-Reserven verweisen. Die gut 16 Millionen Euro, die wir in das Bewer-

tungsergebnis gesteckt haben, sind keine gebuchten Einzelwertberichtigungen.

**Nutzen Sie für das Risikomanagement hauseigene Modelle?**

Über das Rechenzentrum der Fiducia greifen wir derzeit auf die Risikomanagementsysteme des Genossenschaftssektors zu und nutzen den Standardansatz.

**Will das neu entstehende genossenschaftliche Rechenzentrum die nicht genossenschaftlichen Nutzer der Plattform tatsächlich von den Datenquellen des genossenschaftlichen Risikomanagementsystems abkoppeln?**

Der Rückgriff auf das Backtesting durch das BVR-Rating-System steht in der Tat zur Diskussion. Sollte dieser Zugriff sich ändern, will die Fiducia als Alternative eine Poollösung für die privaten Banken anbieten. Inzwischen dürften rund 80 Privatbanken an das Fiducia-System angeschlossen sein.

**Wie hat sich die Cost Income Ratio Ihres Hauses entwickelt?**

Diese Kennziffer hat sich durch die guten Erträge von 70 Prozent über 68 Prozent auf rund 64 Prozent verbessert und wird aus heutiger Sicht trotz eines Personalaufbaus von 100 Mitarbeitern in den Jahren 2014 und 2015 nicht ansteigen.

**Allem Eindruck nach gleichen sich die Geschäftsmodelle vieler Banken in den letzten Jahren zunehmend an. Was unterscheidet die Südwestbank von ihren Wettbewerbern? Was ist das besondere Profil?**

Von der Geschwindigkeit der Entscheidungsprozesse haben wir hier im Haus große Vorteile. Was bei anderen Banken sechs Wochen dauert, ist bei uns in einer Woche entschieden, zuweilen auch mit einem Nein. Und einen

100-Millionen-Kredit geben wir nicht, insofern sind wir mit vielen größeren Banken in diesem Marktsegment gar nicht im Wettbewerb. Diese kommen teilweise bei Konsortialkrediten auf uns zu und laden uns ein, bei ihren Kunden mit zehn Millio-

nen Euro dabei zu sein. Als gewichtiges Asset haben wir allerdings die Regionalität.

### **Auf welche Wettbewerber treffen Sie im Segment Landwirtschafts- und Agrargewerbe konkret am Markt?**

Im Wettbewerb sind wir speziell im Firmengeschäft meist mit den örtlichen Genossenschaftsbanken. Dass diese oft wesentlich kleiner sind als wir, macht es für einige Ortsbanken schwer, größere Investitionen wie eine Hoferneuerung, eine Biogasanlage, eine Windkraftanlage oder auch eine umfassende Erneuerung des Maschinenparks alleine zu stemmen. Den größeren Landwirten haben wir im Übrigen auch schon vor der Energiewende geholfen, den Strukturwandel zu bewältigen. Wir ermöglichen den Landwirten den Umstieg zum Energiewirt, so haben wir es formuliert. Diese Branche hat seit einigen Jahren auf ihrem Gebiet günstige Rahmenbedingungen, sich mit Solar und Wind Zusatzeinkommen zu sichern.

In diesem Feld waren wir sehr früh unterwegs. In den Jahren 2011 und 2012 beispielsweise haben wir mehr als 10 Prozent aller Windkraftanlagen und in gleicher Größenordnung Biogasanlagen in Baden-Württemberg finanziert. Zugutekommen uns dabei exzellente Mitarbeiter, die teilweise an der Universität Hohenheim eine hoch qualifizierte agrarwissenschaftliche Ausbildung durchlaufen haben. Viele dieser Absolventen haben wir zu Bankern weiterentwickelt, die in all diesen Belangen auf Augenhöhe mit den Kunden reden können. Nicht nur bei den Agrarbetrieben jeglicher Größenordnung, sondern bis hinein in den einschlägigen Handel und die Lebensmittelindustrie finden sich in dieser Branche für unser Haus interessante Anknüpfungspunkte.

### **Welche Tochtergesellschaften hat die Südwestbank?**

Einige Tochtergesellschaften existieren schon längere Zeit und einige sind neu gegründet worden. Im Jahre 2007 haben wir beispielsweise mit der Tochtergesellschaft Blue Estate GmbH unsere Kompetenz im Geschäftsfeld Immobilien gebündelt. Ihr Leistungsspektrum reicht von der Anlage-

beratung und der strategischen Beratung über die Projektfinanzierung und -entwicklung bis zur Verwaltung von Immobilien. Seit 1969 ist die SWB Treuhand GmbH im Immobiliengeschäft tätig. Ihre Kompetenz liegt in der Erstellung unabhängiger Gutachten und Bewertungen von Wohn- und Gewerbeimmobilien, landwirtschaftlichen Betrieben und technischen Anlagen. Mit Gründung der Tochtergesellschaft SWB Immowert GmbH zu Beginn dieses

„Viel besser als geplant hat sich unsere Tochtergesellschaft Tresides entwickelt.“

Jahres setzen wir auf eigenen Immobilienbesitz als ein weiteres Standbein für eine stabile Eigenkapitalanlage.

In Ellwanger & Kramm haben wir zudem einen Versicherungsmakler, der Gewerbe-, Industrie- und Privatkunden in allen Versicherungsbereichen betreut, gerade im gehobenen Firmenkundengeschäft.

Viel besser als geplant hat sich unsere Tochtergesellschaft Tresides entwickelt. Sie ist entstanden, als sich aus dem Asset Management der LBBW Mitarbeiter herausgelöst und unserem Haus angeboten haben, eine solche Einheit unter dem Dach der Südwestbank aufzubauen. Dieses Projekt mit seinem sehr personengetriebenen Geschäft ist von Anfang an erfolgreich gewesen. Die Gesellschaft profitiert stark vom Know-how des Teams und seinem guten Ruf am Markt. Die Truppe ist dabei, sich durch die Erfolge beim Aufbau eines eigenen Track Record über drei Jahre einen Platz auf den einschlägigen Plattformen zu sichern. Gerade im Spezialfondsgeschäft wurden schon gute Erfolge erzielt. Insgesamt wurden binnen eines Jahres 1,7 Milliarden Euro an Assets unter Management akquiriert. Das macht uns richtig Freude.

Nicht zuletzt haben wir mit der Vertiva ein Family Office mit den klassischen Dienstleistungen aufgebaut. Anders als viele Wettbewerber bieten wir diese Dienstleistung schon ab 3 Millionen Euro an und damit unterhalb der sonst am Markt üblichen

Vermögensgrenze von 10 Millionen Euro. Wir bewegen uns damit in einer Nische, die sich für unser Haus wirtschaftlich durchaus rechnet. Als Zielgruppe hat dieses Multi Family Office der Mehrzahl nach Kunden, die sich um ihre teils unterschiedlichen Assets von Wertpapieren über Immobilien und Grundbesitz bis hin zu dem zugehörigen Controlling nicht selbst kümmern wollen. Unsere Dienstleistung wird stark in Kooperation mit Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und anderen freien Berufen angeboten.

### **Ist diese Einheit auch für die Eigentümerfamilie tätig?**

Nein, bewusst nicht. Die Familie Strüngmann hat ein sogenanntes Single Family Office, das nichts mit unserer Bank zu tun hat. Das von uns gegründete Family Office hat die Bank als Mehrheitsgesellschafter. Darüber hinaus sind Mitarbeiter beteiligt.

### **Wie stufen Sie unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit das Geschäftsmodell Ihres Hauses ein? Genügt es den von der BaFin geprüften Anforderungen an die Zukunftsfähigkeit?**

In der Tat versuchen sich die BaFin und die Bundesbank, die früher eher auf Einzelaspekte wie Großkredite abgestellt haben oder die Risikomodelle überprüft haben, sich zunehmend ein Bild von der weiteren Entwicklung der deutschen Banken im Niedrigzinsumfeld zu verschaffen. Sie verlangen uns eine Mittelfristplanung ab und

„Es macht heute viel mehr Spaß, sich mit den Aufsehern über die Zukunftsfähigkeit zu unterhalten.“

wollen unterlegt haben, wie wir die Zahlen erreichen wollen. Es geht dabei letztlich um einen Nachweis der Überlebensfähigkeit bis hin zu Überlegungen zu Abwicklungsplänen. Das ist inzwischen sehr spannend. Es macht heute viel mehr Spaß, sich mit den Aufsehern anhand von geschäftspolitischen Strategien und Wettbewerbsentwicklungen über die Zukunftsfähigkeit unseres Hauses zu unterhalten.

### **Der Spaßfaktor dürfte sehr davon abhängen, inwieweit ein Haus den Anforderungen genügt ...**



Das ist sicher richtig. Den Anforderungen aus dem KWG kommen wir nicht zuletzt durch die Eigenkapitalverdopplung durch unsere Eigentümer im vergangenen Jahr bequem nach. Schon vor der Kapitalerhöhung konnten wir den Aufsehnern überzeugend erläutern, dass wir gegen den Markttrend wachsen. Das Grundvertrauen der Aufsicht ist durch die Eigenkapitalverdopplung und die damit verbundene Kern-

Es wird in der Öffentlichkeit immer wieder spekuliert beziehungsweise befürchtet, dass ein sogenannter Superbonus den Vertrieb in eine Richtung lenken könnte. Diese Überlegung ist insofern naheliegend, als die einzelnen Anbieter für den Absatz ihrer Produkte in der Tat unterschiedliche Sätze zahlen. Aber in der Praxis wäre es für den Berater unklug, wenn nicht gar heikel, seine Kunden unabhängig vom Bedarfsprofil immer zu einem bestimmten Produktpartner zu lenken. Im Wertpapiergeschäft wäre das ohnehin ein Verstoß gegen die Compliance-Vorschriften des WpHG. Es gibt in der Praxis allenfalls zuweilen nicht produktbezogene Marketingzuschüsse, etwa in Form eines kostenlosen Vortrags eines hochrangigen Vertreters des Produkthanbieters auf einer Kundenveranstaltung.

die schwarzen Zahlen. Eine solche unkonventionelle Flexibilität könnte sich eine Großbank nie leisten.

### **K Firmenkundengeschäft heißt teilweise auch Auslandsgeschäft? Was bietet Ihr Haus an dieser Stelle und wo arbeiten Sie mit Partnern zusammen?**

Wir können bestimmte Dinge selbst ertragreich darstellen, aber insgesamt ist das Auslandsgeschäft eher ein Ergänzungsgeschäft. Im Zins- und Währungsmanagement beispielsweise haben wir uns bei kleineren Mittelständlern gut positioniert. Hier hilft Schnelligkeit und manchmal ein kleines Entgegenkommen in der Marge. Zudem haben wir uns auf wenige Länder spezialisiert, beispielsweise auf die Türkei. Manche Produkte und Dienstleistungen können wir in diesem Metier aber nicht wirtschaftlich darstellen und verzichten dann darauf. Wenn Unternehmen wirklich stark exportorientiert sind, sind Großbanken einfach im Vorteil.

### **K Wie weit sind Sie mit dem Einsatz von Banktechnik?**

Im Prinzip können wir uns mit der Anbindung an die Fiducia auf dem Stand der Volks- und Raiffeisenbanken bewegen und verfolgen eine stufenweise Digitalisierungsstrategie. Die Einbindung unseres Logos in die hauseigene App war freilich eine größere Herausforderung. In jedem

Falle braucht man heute eine hervorragende Homepage, um Response zu erzeugen, darum kümmern wir uns ständig. Und man muss die Vertriebs-

kanäle zwischen dem Internet, dem Telefon und der persönlichen Beratung klug vernetzen.

### **K Welche Rolle spielt die Digitalisierung im Firmenkundengeschäft?**

Das normale Alltagsgeschäft der Firmenkunden wie Zahlungsverkehr ist heute automatisiert. Das ist kein Alleinstellungsmerkmal einer Bank und gilt auch für Institutionelle und Stiftungen. Inwieweit es gelingen wird, Kreditanträge online zu stellen, wird sich zeigen, der Kredit per Mausclick ist momentan noch nicht in Sicht.

## **„Bei der Auswahl unserer Partner orientieren wir uns am Best-in-Class-Konzept.“**

kapitalquote im Jahr 2013 von 12,5 Prozent noch einmal größer geworden. Wir müssen beispielsweise bestimmte Liquiditätsmeldungen nicht mehr abgeben.

### **K In der Produktpolitik greift Ihr Haus auf Partner aus dem Finanzdienstleistungsbereich zurück. Nach welchen Kriterien werden diese ausgewählt?**

Außer Einlagen und Krediten bieten wir traditionell keine eigenen Produkte an, eine Ausnahme ist mittlerweile die Tresides. Bei der Auswahl unserer Partner orientieren wir uns am Best-in-Class-Konzept, wollen aber gleichzeitig unseren Kunden eine gewisse Auswahl geben und überzeugen uns regelmäßig von der Qualität unseres Angebotes.

Im Versicherungsgeschäft beispielsweise kooperieren wir aus Tradition mit der genossenschaftlichen R+V, die uns im Mengengeschäft auch mit Manpower unterstützt. Daneben arbeiten wir nicht zuletzt bei Speziallösungen mit der Allianz- und mit der W&W-Gruppe zusammen.

Vor allem im klassischen Privatkundengeschäft begrenzen wir allerdings die Produktauswahl, um weder Mitarbeiter noch Kunden zu überfordern. Je gehobener die Marktsegmente werden, umso breiter ist in der Regel das Produktangebot.

### **K Inwieweit tangieren die erzielbaren Provisionen die Auswahl der Partner und ihrer Produkte? Gibt es Zielvereinbarungen, sprich einen gewissen Bonus für das Erreichen gewisser Absatzgrößen?**

### **K Mit welchen Vertriebskanälen wollen Sie das Geschäftsgebiet in den kommenden Jahren bearbeiten? Sind Sie an dieser Stelle flexibler als beispielsweise eine an das Regionalprinzip gebundene Volksbank?**

An dieser Stelle sind wir außerordentlich flexibel. Wir wollen eine beratungsorientierte Filialbank bleiben, haben zuweilen aber schon in der Vergangenheit in Ab-

## **„Wenn Unternehmen wirklich stark exportorientiert sind, sind Großbanken einfach im Vorteil.“**

stimmung mit den Mitarbeitern gewisse Filialen konzeptionell verändert. Ein gutes Beispiel ist Tettngang. Dort haben wir zwar den normalen Filialbetreiber nach Friedrichshafen verlegt, auf ausdrücklichen Wunsch der Mitarbeiter haben wir die Räumlichkeiten in Tettngang aber weiter angemietet und nutzen sie für die reine Beratung wichtiger Kunden. Zwei weitere unserer reinen Beratungsstandorte sind rein opportunitätsgetrieben: Fellbach und Tuttlingen. In einem Fall haben wir ein Team der LBBW und in einem anderen ein Team der örtlichen Volksbank übernommen. Wenn die Menschen an dem Ort verwurzelt sind, kommen solche Beratungsbüros schnell in