

Die **Schwyz Kantonalbank (SZKB)** mit Sitz in Schwyz wurde 1890 gegründet und gehört bis heute vollständig dem Kanton Schwyz. Die Bank verfügt im ganzen Kanton über 23 Filialen und beschäftigte im Geschäftsjahr 2020 rund 590 Mitarbeitende. In Zusammenarbeit mit IFBC entwickelte die SZKB einen neuen Ansatz zur Erfassung des Geschäftsmodells sowie der Berechnung der Verschuldungskapazität (Debt Capacity) im Firmenkundengeschäft. Adrian Eggenberger, Leiter Firmenkunden der SZKB, gibt im nachfolgenden Interview Auskunft zu den aktuellen Herausforderungen im Firmenkundengeschäft und dem gemeinsamen Projekt mit IFBC.

Wo sehen Sie die wesentlichen Herausforderungen im Firmenkundengeschäft heute und morgen?

Gerade im Finanzierungsbereich sind wir ertrags- sowie margenseitig einem starken Druck ausgesetzt, wobei dieser durch verschiedene Faktoren getrieben wird. Nebst dem nach wie vor anhaltenden Negativzinsumfeld sind wir heute vermehrt mit dem Markteintritt neuer Mitbewerber konfrontiert, die sich mit innovativen und preisgünstigen Alternativlösungen im Markt zu etablieren versuchen. Diese Neueintritte zwingen alle Mitbewerber dazu, ihre Angebote noch kompetitiver auszugestalten, wodurch der Wettbewerb spürbar verschärft wird.

Ferner müssen wir unsere eigenen internen Prozesse laufend transformieren, um von den Fortschritten im Bereich der Digitalisierung und Automatisierung profitieren zu können. Insbesondere diese Transformationsprozesse gestalten sich in einem immer stärker regulierten Umfeld als besonders anspruchsvoll und herausfordernd. Um den Erfolg der Bank nachhaltig zu sichern und unseren Kunden auch in Zukunft massgeschneiderte, preislich attraktive sowie zeitgemässe Lösungen anbieten zu können, ist die SZKB zusätzlich auf eine stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit mit externen Partnern angewiesen. Mit dem Aufbau entsprechender «Ökosysteme» wollen wir unser Dienstleistungsange-

bot für unsere Firmen- und Gewerbekunden noch umfassender ausgestalten.

Welche Strategie verfolgt die SZKB im Firmenkundengeschäft und wie ist dieses ausgestaltet?

Der Ausbau unseres Firmenkundengeschäfts ist eine der sechs strategischen Initiativen unserer aktuellen Strategie. Aufbauend auf unseren Werten Sicherheit, Vertrauen und Qualität wollen wir im Kanton Schwyz auch in Zukunft als klare Marktführerin auftreten und unseren hohen Marktanteil sowie die starke Reputation als KMU-Bank bei Gewerbe- und Firmenkunden behaupten. Mit gezielten Akquisitionen erstklassiger Gewerbe- und Firmenkunden in der ganzen Deutschschweiz versuchen wir zudem, auch über die Kantongrenze hinaus stetig und mit Bedacht zu wachsen.

Trotz fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung legen wir weiterhin grossen Wert auf die persönliche und individuelle Betreuung unserer Firmen- und Gewerbekunden. Kleineren Gewerbekunden können wir dank unseren fünf spezifisch eingerichteten Gewerbekundenzentren im gesamten Kanton entsprechende Beratungsdienstleistungen direkt vor Ort anbieten. Grössere KMUs sowie Grosskunden werden durch unsere spezialisierte Firmenkundenabteilung betreut, die sowohl in Schwyz als auch in Pfäffikon SZ präsent ist. Mit dieser bewussten Unterscheidung gelingt es uns, die eigenen Kompetenzen an den richtigen Stellen zu bündeln, um die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Gewerbe- und Firmenkunden gezielt und gewinnbringend zu bedienen.

Die SZKB hat sich im Jahr 2020 entschieden, die Methodik zur Erfassung und Analyse des Geschäftsmodells sowie zur Bestimmung der Debt Capacity in Zusammenarbeit mit IFBC neu zu konzipieren. Was waren die wesentlichen Beweggründe für diesen Entscheid?

Zentraler Beweggrund für die Neukonzeption war für uns, sowohl die Chancen als auch die Risiken



ADRIAN EGGENBERGER

*ist seit mehr als neun Jahren im Firmenkundengeschäft bei der Schwyzer Kantonalbank tätig und seit November 2019 **Leiter Firmenkunden**. Begonnen hat er seine Karriere auf dem Schweizer Bankenplatz im Bereich Risk Transformation and Capital Management der UBS. Adrian Eggenberger besitzt einen Masterabschluss in Wirtschaft mit Fokus Corporate Finance.*

im Bereich der Unternehmensfinanzierung besser abschätzen zu können. Mit dem neuen Ansatz richten wir den Blick bei der Analyse des Geschäftsmodells und der Debt Capacity verstärkt in die Zukunft und transformieren damit die bisher eher retrospektiv getriebene Beurteilung von Kreditengagements in Richtung einer nachhaltigen Betrachtung.

Was sind die wesentlichen Elemente des neuen Konzepts zur Geschäftsmodell- und Debt-Capacity-Analyse bei der SZKB?

In Zusammenarbeit mit IFBC haben wir für die Geschäftsmodell-Analyse einen differenzierten Ansatz entwickelt. Mit der Etablierung einer vereinfachten sowie einer umfassenden Geschäftsmodell-Analyse sind wir zukünftig in der Lage, die nachhaltige Ertragskraft unserer Gewerbe- und Firmenkunden in Abhängigkeit der Komplexität sowie der Risiken der Finanzierungsengagements systematisch und segmentgerecht zu ermitteln. Der nachhaltige Free Cashflow dient schlussendlich als Grundlage zur Bestimmung der Debt Capacity. Im Rahmen der Beurteilung der Debt Capacity setzen wir mit dem neuen Konzept fortan auf einen reinen Blankoansatz und sind damit zukünftig in der Lage, ausgehend vom frei verfügbaren Cashflow, eine fundiertere und verlässlichere Beurteilung bestehender und neuer ungedeckter Kreditfinanzierungen vorzunehmen. Der neue Blankoansatz ermöglicht es uns zudem, allfällig im Eigenbesitz gehaltene Betriebsliegenschaften im Vergleich zu gemieteten Gewerbelokalitäten bei der Kreditbeurteilung nach einheitlichen Grundsätzen zu behandeln.

Wie unterstützt der neue Ansatz die Strategieumsetzung im Firmenkundengeschäft?

In erster Linie haben wir mit der Unterscheidung in eine vereinfachte und eine umfassende Geschäftsmodell-Analyse zwei Elemente geschaffen, die es uns ermöglichen, die Anforderungen an eine schlanke und segmentgerechte prozessuale Abwicklung im Finanzierungsgeschäft noch gezielter erfüllen zu können. Die Neukonzeption

liefert uns zudem zukünftig die notwendigen Instrumente, um für unsere Kunden gesamtheitlich ein noch besseres Verständnis zu entwickeln. Mit einer Diskussion auf Augenhöhe können wir die individuelle Betreuung noch zielgerichteter ausgestalten und gleichzeitig Chancen für den Ausbau der Geschäftsbeziehungen identifizieren und nutzen.

Wie wird der neue Ansatz implementiert und wo sehen Sie diesbezüglich die grössten Herausforderungen?

Bei der Implementierung stützen wir uns auf die bereits bestehende Lösung unseres Partners für Rating- und Finanzanalyse. Selbstverständlich bringt die technische Umsetzung gewisse Hürden mit sich, die es im Rahmen der Einführung zu meistern gilt. Die grösste Herausforderung sehe ich indes bei der Verankerung der mit dem neuen Konzept verbundenen Philosophie bei unseren Mitarbeitenden im Gewerbe- und Firmenkundengeschäft. Der Paradigmenwechsel von einer vergangenheitsorientierten Betrachtung hin zu einem stärker auf die zukünftige Entwicklung ausgerichteten Analyseansatz stellt doch eine fundamentale Neuausrichtung der Kreditanalyse dar. Zur Etablierung des verstärkten Fokus auf das Verständnis zum jeweiligen Geschäftsmodell und auf die zukunftsgerichtete Abschätzung der nachhaltigen Ertragskraft des Kunden werden wir unsere Mitarbeitenden mithilfe praxisorientierter und zielgerichteter Schulungen begleiten.

Weshalb hat sich die SZKB für IFBC als Partner entschieden?

Bei der Entscheidungsfindung waren für uns sowohl das fachliche Know-how als auch die langjährige Erfahrung von IFBC in diesem Bereich von zentraler Bedeutung. Retrospektiv haben uns die hohen Qualitätsstandards sowie die Professionalität der Berater ebenso durchwegs überzeugt. Über den gesamten Projektverlauf können wir auf eine konstruktive, zielgerichtete und insbesondere auch produktive Zusammenarbeit zurückblicken. //