

# STARKER FRAU

**Heike Kemmner**

*Trainerin fürs  
Banker-Team*

Heike Kemmner leitet als Vorstandsmitglied der Internationales Bankhaus Bodensee AG (IBB) eine erfolgreiche und etwas andere Bank mit einem Team von rund 180 Mitarbeitern. Dies tut sie mit Können und Weitsicht, basierend auf ihren Erfahrungen als Handball-Trainerin in der Bundesliga oder als Saniererin in der Märklin-Insolvenz. Und mit Respekt vor der Leistung des Bankeneigentümers Reinhold Würth, den sie wertschätzend „Herr Professor“ nennt.



# E F R A U starke frauen



on Esslingen an den Bodensee: „Es gibt schlimmere Dinge“, lacht Heike Kemmner. Seit 2014 ist sie hier bei der IBB, zunächst als Mitglied im damals vierköpfigen Vorstand, jetzt Vorständin in Doppelspitze mit Joachim Mei. Den Bankberuf hat sie von der Pike auf gelernt: „Eine ganz klassische Banklehre. In meiner Zeit der 1960er-Jahrgänge war Bankkauffrau noch ein Traumberuf, nicht wie heute, wo doch einige Akteure der Branche das Image schwer beschädigt haben.“ Bei der Landesgirokasse, der heutigen LBBW, hat sie alle Bereiche durchlaufen. In der dem Bereich Sanierung und in der Beteiligungstochter hatte sie auch mit Unternehmen zu tun, die in Schieflage geraten waren. Darunter im Jahr 2009 die Insolvenz des Göppinger Modelleisenbahn-Herstellers Märklin. „Für mich ein Schlüsselerlebnis, weil es mich zur Kreissparkasse Göppingen brachte“, erinnert sich Heike Kemmner: „Einer im Vergleich zur LBBW wesentlich kleineren Bank.“ Sie sei dankbar für beides: Die große Bank habe sie mit umfangreichen Know how in ihrem Fachgebiet ausgestattet, in der Kreissparkasse Göppingen habe sie das ganzheitliche Denken gelernt: „Ich fand das alles immer furchtbar spannend.“

Bis sie Hans Dietmar Sauer, ehemals Vorstandschef der LBBW und Aufsichtsratsvorsitzender der IBB, fragte, ob sie sich vorstellen könnte, an den Bodensee zu wechseln. Um dort umzusetzen, wofür man sie in Stuttgart und Göppingen schätzte. Auch das fand Heike Kemmner spannend: „Es gab dann einige Gespräche, auch mit Herrn Professor Würth.“

Plötzlich Vorständin – das war neu: „Da war ich auf einmal in der Rolle des Leaders. Jeder hat auf mich geschaut, jedes Wort, jeder Schritt wurde genauestens beobachtet.“ An der IBB gefiel ihr einiges: „Wir sind eine extrem unternehmerische Bank, geprägt von einer der erfolgreichsten Unternehmerpersönlichkeiten der Bundesrepublik, Reinhold Würth. Ein Motto von ihm stehe immer im Raum: „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich.“ Das werde in anderen Häusern nicht so ausgeprägt gelebt. Mit Mut und Entschlossenheit das Beste aus den bestehenden Möglichkeiten herausholen, erfolgreich sein und die Ernte einzufahren. Dabei seien keine Zwänge vorgegeben: „Heute in eine Richtung zu gehen und morgen eine Kurskorrektur vorzunehmen – diese Freiheit ist mir und meinen Kollegen gegeben. Diese Freiheit, Unternehmer zu sein, ist der elementare Unterschied und unser Erfolgsgeheimnis.“

## **Klein, fein und schlagkräftig**

Mit dem Wachstum ging es durchaus voran, seit Heike Kemmner an Bord ist. Die frühere Firmenzentrale in der Albrechtstraße in Friedrichshafen wurde zu klein, im Competence-Park am Flughafen fand die IBB ab 2018 einen neuen, großzügigen Firmensitz in bester Nachbarschaft. Da war der Vorstand schon von vier auf drei Mitglieder verkleinert; seit dem Ausscheiden von Klaus Gallist in den Ruhestand ist der Vorstand zweiköpfig. „Klein, fein und schlagkräftig“, findet Heike Kemmner. Ihr Vorstandskollege Joachim Mei kümmert sich um alle Belange des Vertriebs und damit





um Private Banking, Immobilien- und Unternehmenskunden. Heike Kemmner ist für die Bereiche Risikomanagement, Unternehmenssteuerung und Kredit zuständig. Vier-Augen-Prinzip und die Polarität aus Vertriebs- und Risikovorstand, für Heike Kemmner die ideale Besetzung. Dabei sei die IBB keine normale Bank, betont sie: „Wir suchen gezielt die Nische. Deutschland ist ‚overbanked‘, da brauchen wir als kleine Bank nicht im Einheitsbrei mitmischen. Das klassische Girokonto, Sparsbuch, Baufinanzierung – das können die VR-Banken und Sparkassen viel besser. Für Kunden, die einen besonderen Bedarf haben, bieten wir den besonderen Service.“ Dabei sei die IBB beileibe „keine elitäre Privatbank, mit tiefen Teppichböden und Kirschbaum-Täfelung“, sagt Heike Kemmner. „Wir sind mit 24 Jahren seit der Gründung jung genug, um anders zu sein, und dies ohne historischen Ballast. Aber auch erfahren genug, um mit einem funktionierenden Geschäftsmodell zu bestehen.“

### Trainerin bei Frischauf Göppingen

Von der Finanzierung von Bauträgern und Projektentwicklern bis zur internationalen Handelsfinanzierung gehen die Spezialgebiete der IBB: „Alles, was den großen Banken zu klein oder den kleineren Banken wegen der Internationalität oder der Komplexität nicht passend ist“, sagt Heike Kemmner. Auch Sportfinanzierung gehört dazu – und hier treffen wir einen besonders leidenschaftlichen Punkt bei ihr: Heike Kemmner war aktive Handballerin und danach engagierte Trainerin. Die Frauenmannschaft von Frischauf Göppingen hat sie bis zum Aufstieg in die Bundesliga geführt. Im Sport habe sie viel gelernt, was jetzt im Unternehmen große Bedeutung habe. Nur: Im Sport gehe das alles viel schneller; Erfolg oder Misserfolg stelle sich bereits am kommenden Wochenende ein. Bei Unternehmen dauere das viel länger: „Wenn etwas falsch läuft, vergeht oft wertvolle Zeit, bis das Unternehmen das merkt.“ Ihre Erkenntnis: „Jeder Trainer hat die Mannschaft, die er verdient, denn er hat sie sich selber zusammengestellt.“ Also baue sie Teams, die gut funktionieren. Mit heterogenen Fähigkeiten und heterogenen Menschen, die gut miteinander umgehen. „Sicher sind sich nicht alle immer grün. Aber die Kunst ist, die Talente der Mitarbeiter bestmöglich zu kombinieren.“ Dazu heiße es, Talente zu erkennen, herauszuarbeiten und zu kombinieren: „Man kann nicht die Schwächen beheben. Man muss die Stärken ‚pushen‘. Im Team lasse sich dies gut umsetzen; durch gezielten Einsatz der unterschiedlichen Stärken werden die Schwächen zur Nebensache.“

### Polarität der Geschlechter ist gut fürs Unternehmen

Frauenquote sei „nicht ihr Thema“, betont sie: „Bei uns im Haus ist das so, dass jeder alles werden kann.“ Heike Kemmner hatte immer das Glück, dass ihr Talent und ihr Können von den richtigen Leuten bemerkt wurde. Aber: „Man wird als Frau nicht Vorstandsmitglied einer Bank, ohne dass man Ehrgeiz zeigt.“ In Führungspositionen sei der Unterschied der Geschlechter am größten: Bei einem Mann habe man klare Vorstellungen von Stärke, eine Frau dagegen werde anders beurteilt: „Beides in Kombination ist ideal für ein Unternehmen“, bestätigt sie auch im Hinblick auf die Vorstandsbesetzung mit ihrem Kollegen Joachim Mei. In der neuen IBB-Zentrale ist die Zahl der Mitarbeiter in zwei Jahren bereits von 160 auf 165 gewachsen. Platz wäre für bis zu 230 Mitarbeiter – das lässt Raum für Wachstumsperspektiven. Selbstverständlich mit Gewinn, wie es der Philosophie von Professor Würth entspricht. Für Heike Kemmner ist nach oben noch vieles offen – und das mag sie: „Ich kenne mein Zielbild, aber noch nicht den Weg dorthin. Manchmal ist der Weg ‚straight‘, manchmal braucht es einen kleinen Umweg, aber der ist oft nicht der Schlechteste.“

### Ein Coach muss Vorbild sein

Am Bodensee hat sie sich in sechs Jahren bestens eingelebt. „Wer sich hier nicht wohlfühlt, hat wohl ein anderes Problem“, lacht Heike Kemmner. Die Wochenenden genießt sie mit ihrer Familie, mit Ausflügen und dem Luxus, mal keine Entscheidungen treffen zu müssen – nicht mal, wohin man zum Essen geht. Ihr gefällt, dass ihre Freunde aus dem Raum Stuttgart jetzt gerne hierher zu ihr kommen. Und sie liebt es, zu Sportveranstaltungen zu gehen – zum Volleyball in Friedrichshafen, zum Handball nach Konstanz. „Wer im Sport großgeworden ist, weiß, wie viele schöne Momente das mit sich bringt.“ Aber auch, dass es keine Aufgaben ohne Anstrengung gibt. Und dass der Erfolg des Teams letztendlich am Trainer hängt, am Coach: „Coach heißt Kutscher, der sitzt vorne auf dem Bock. Er muss vorneweg gehen, Sicherheit geben, Vorbild sein in seinem Tun und Handeln.“ ■

Text: Thomas Kapitel, Fotos: Thomas Kapitel, IBB AG



**Die Internationales Bankhaus Bodensee AG (IBB)** wurde 1996 von einem internationalen Gesellschafterkreis in Friedrichshafen gegründet. Ihre Aktionäre sind die Würth Finanz-Beteiligungs-GmbH, Künzelsau, und die Hypo Vorarlberg Bank AG, Bregenz (Österreich). Mit über 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an sechs Standorten setzt die IBB ihre Schwerpunkte in den beratungsintensiven Bereichen Private Banking, Unternehmenskunden, Gewerbliche Immobilienkunden und Forderungsfinanzierung Sport.

[www.ibb-ag.com](http://www.ibb-ag.com)