

GASTBEITRAG

Neun Hypothesen zum Firmenkundengeschäft 2011

VON TOMAS REDERER

Börsen-Zeitung, 23.10.2010
In der Bankenlandschaft wird seit Jahren von Umbruch gesprochen, oft ist das Übertreibung. Beim Firmenkundengeschäft ist die Beschreibung aktuell nicht überzogen, auch wenn der Prozess sich nicht auf einen Schlag vollzieht. 2011 wird ein entscheidendes Jahr, gerade weil es ein Jahr des Aufschwungs wird. Die Weichen für die Verteilung des Marktes in der nächsten Dekade werden gestellt.

1. Vertrauen in die Bank wird zunehmend zum Verkaufsargument. Nach der Finanzmarktkrise und dem Strukturwandel der Branche wird Kunden die Stabilität der Banken zunehmend wichtig. Finanzielle Stabilität, aber auch die Stabilität des Geschäftsmodells wird als Selektionskriterium insbesondere bei den attraktiven Mandaten wichtiger. Banken müssen klar differenzierte Geschäftsmodelle definieren und stabil über Jahre hinweg entwickeln.

2. Der Wettbewerb wird deutlich intensiver. Das wird typischerweise immer als Hypothese genannt. 2011 spricht aber mehr denn je für einen deutlichen Zuwachs der Wettbewerbsintensität. Auch ohne ein Aufbrechen der Säulenstruktur wird die (Re-)Fokussierung der Landesbanken auf dieses Segment, die erneute Marktfokussierung der neuen Commerzbank und die Rückkehr der ausländischen Player allein zu einem Wettbewerbsschub führen. Das verbindet sich mit erheblichen Effizienz- und Strukturverbesserungen vieler Häuser, die nach einer Phase der Kostensenkung gestärkt nun wieder wachsen wollen.

Kreditbedarf nimmt eher ab

Dies steht zum Beispiel einem konstanten oder fallenden Kreditbedarf bei über 70% der Firmenkunden gegenüber, wie eine Kienbaum-Studie in Zusammenarbeit mit der Hochschule ebs zeigt. Handlungsdruck besteht für die Banken in Richtung klarer Differenzierung im Marktprofil, proaktiverer Beratung und Umsetzung industrialisierter Strukturen.

3. Alternative Finanzierungsprodukte verlieren Boden an den klassischen Kredit. Auch wenn Banken optimistischer sind: Firmenkunden se-

hen nur sehr geringes Wachstum alternativer Finanzierungsprodukte. Weniger als 10% der Kunden sehen Potenzial, Kredite durch innovative Produkte zu ersetzen, wie die Kienbaum/ebs-Studie ergibt.

Optimistische Banken

Banken sind mit über 25% eher optimistisch. Jedoch sinkt gleichzeitig bei vielen Häusern die Bereitschaft zu den daraus resultierenden Konsequenzen. So ist das anstehende Refinanzierungsvolumen im Bereich Mezzanine durch viele der überarbeiteten Risikostrategien nicht mehr gedeckt.

4. Proaktive Beratung wird zum Differenzierungsfaktor. Auch wenn viele Häuser die Individualität und Fundiertheit ihrer Beratung preisen, die Wahrheit sieht oft anders aus. Vorausschauende Nutzung von Förderprogrammen, anlassbezogene Beratung, branchenspezifische Kampagnen und Ähnliches sind noch immer bei nur wenigen Banken zu finden. Fehlende effizienzsteigernde Maßnahmen wie Entlastung der Berater von administrativen Aufgaben und Differenzierung nach Kunden lassen es oft an der wichtigsten Ressource mangeln: Beratungszeit.

5. Kunden werden zunehmend unabhängiger von Banken. Der Trend zunehmender bankenunabhängiger Finanzierung von der Begebung von Anleihen bis hin zur Gründung eigener Banken wie im Fall von Siemens ist langfristig potenziell existenziell. Banken müssen vor allem bei großen Unternehmen immer stärker demonstrieren, warum sich der Weg über die Bank noch lohnt. Oft liegt die Lösung, auch im großvolumigen Geschäft, in Kostenvorteilen. Aber auch die proaktive hochwertige Beratung spielt hier wieder eine Rolle.

6. Firmenkunden bauen ihr Finanz-Know-how deutlich aus. Das zunehmende Know-how ist aber auch Risiko und Chance in der Beratung. Die Kunden verstehen komplexere Konstrukte zunehmend besser und haben weniger Berührungsängste. Der Produktvorteil muss jedoch auch fundierter demonstriert werden, da Know-how nicht gleichbedeutend mit Akzeptanz ist. Die An-

sprüche an Beratungsprozess und Know-how der Berater steigen.

Automatisierung nimmt zu

7. Abwicklung im Firmenkundengeschäft geht den industrialisierten Weg des Privatkundengeschäfts. Diesen Satz hört kaum jemand gerne in dem immer noch von Manufaktur geprägten Firmenkundengeschäft.

Die Praxis zeigt jedoch sogar in hochkomplexen Transaktionen mit geringer Stückzahl wie dem Konsortialgeschäft hohes Potenzial zur Automatisierung und Standardisierung. Dabei geht es nicht um die Einschränkung von Individualität und Flexibilität, wo es für den Kunden wirklich relevant ist. Der Spagat ist unter anderem durch Modularisierung und durch moderne Systemunterstützung zu schaffen.

Unterschiede sind zu hoch

8. Gute Mitarbeiter werden immer knapper. Nicht nur wegen des perspektivisch kritischen Themas Demografie ist hier ein wichtiger Trend zu beobachten. Bereits heute ist der Leistungsunterschied der besten zu den schlechtesten Mitarbeitern oft zu hoch. Erfolgreiche Banken arbeiten zunehmend mit proaktiver Personalentwicklung sowohl durch Qualifizierung als auch den graduellen Austausch. Fundierung durch Audits und Personalentwicklungskonzepte tritt an die Stelle der bisherigen Personalentwicklung „on the job“. Neben der Qualifizierung ist dies auch ein wichtiges Argument in der Bindung von Top-Leuten.

9. Elektronische Vertriebswege nehmen an Bedeutung zu. Die Elektronisierung der Vertriebswege schreitet auch im Firmenkundengeschäft voran. Was bisher weitgehend den Bereichen Zahlungsverkehr und Handel vorbehalten war, wird von Top-Banken zunehmend auch für Linienführung, Avale und für ähnliche Produktgruppen genutzt. Erste Fortschritte im Kreditgeschäft und in anderen Bereichen sind sichtbar. So entlasten sich Banken von administrativen Aufgaben und geben den Kunden gleichzeitig das Gefühl von Kontrolle über die Bankbeziehung.

Insgesamt ist bereits heute im Markt ein deutlicher Schub in der

Professionalisierung und Industrialisierung des Firmenkundengeschäfts zu bemerken. 2011 wird dieser Trend in der Breite wirksam, da viele Häuser aktuell Optimierungen durchführen, die kurz vor der Einführung stehen.

Banken sollten insbesondere die Aspekte Beratungsprozess, Vertriebssteuerung, Prozessindustrialisierung und Personalentwicklung

aktiv angehen. In diesen Themenfeldern wird sich der Wettbewerb in den kommenden Jahren entscheiden. 2011 wird da bereits ein entscheidender Meilenstein.

.....
► Mit aktuellen Themen und Trends des Firmenkundengeschäfts beschäftigt sich der 4. Corporate Banking Tag der Börsen-Zeitung am 17. und 18. November 2010. Dort

stellen ausgewiesene Experten ihre Strategien für das Firmenkundengeschäft 2011 vor. Die Einzelheiten des Programms finden Sie unter www.wm-seminare.com/corporate-banking/.

.....
Tomas Rederer Partner der Kienbaum Management Consultants, u. a. für das Firmenkundengeschäft verantwortlich