



Corporate – Banking: Der Kampf um den Mittelstand

Der neue Corporate-Banking-Index von Bain & Company zeigt, welche Ertrags- und Gewinnchancen das Firmenkundengeschäft für Banken in Deutschland tatsächlich bietet.

Über die Studie

Die Studie basiert auf der Projekterfahrung und langjährigen Expertise von Bain & Company im Finanzsektor sowie einer umfassenden Analyse des Firmenkundengeschäfts relevanter Banken in Deutschland im Frühjahr 2013. Aus dieser Analyse heraus entstand der Bain-Corporate-Banking-Index, der auf Seite 17 näher erläutert wird. Die Studie nutzt darüber hinaus Erkenntnisse weiterer Bain-Erhebungen, unter anderem zum Transaction-Banking sowie zur Digitalisierung im Bankensektor. Diese Studien finden Sie ebenfalls auf unserer Homepage www.bain.de.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bain & Company
Germany/Switzerland, Inc.
Karlsplatz 1, 80335 München
Rotbuchstr. 46, 8037 Zürich

Kontakt

Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik
Marketing & Communications
Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung

ad Borsche GmbH, München

Druck

Druckhaus Kastner, Wolnzach



Inhalt

Executive Summary	4
Hohe Erträge und attraktive Profitabilität: Warum das Firmenkundengeschäft im strategischen Fokus der Banken steht	6
Umfassender Service und klare Kundenorientierung: Wie sich Finanzinstitute durch zehn Erfolgsfaktoren vom Wettbewerb abheben können	12
1 Index – 1.000 Rohdaten: Der Bain-Corporate-Banking-Index	17
Fazit: Harter Wettbewerb und wachsender Margendruck: Wie Banken den Erfolg mit Firmenkunden dauerhaft sichern	18
Die Autoren	19

Executive Summary

Der Kampf um den Mittelstand ist voll entbrannt

Das Retail-Banking leidet unter niedrigen Zinsen und der Zurückhaltung der Anleger. Das Investment-Banking sieht sich mit einer immer strengeren Regulierung konfrontiert. Der Markt für Asset Based Financing bleibt problematisch und die Potenziale des Private Wealth Management sind zurzeit begrenzt. Vor diesem Hintergrund ist es kein Wunder, dass das Gros der Finanzinstitute in Deutschland derzeit mehr denn je auf das Firmenkundengeschäft setzt. Die großen Privatbanken drängen zunehmend in den Mittelstand, wo sich auch die Landesbanken nach ihren Restrukturierungsbemühungen neues Geschäft erhoffen. Sie stoßen dort auf die Konkurrenz von Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die sich aus ihrer starken Stellung in der Region heraus traditionell als Partner des Mittelstands positionieren. Doch auch ausländische Finanzinstitute buhlen um die Gunst der Firmenkunden. Sie locken

das Rückgrat der deutschen Exportwirtschaft mit ihrer internationalen Vernetzung. Kurz: Der Kampf um den Mittelstand ist voll entbrannt.

Die Bain-Studie „Corporate-Banking: Der Kampf um den Mittelstand“ verdeutlicht, warum das Interesse der Banken an einem Ausbau ihres Firmenkundengeschäfts so groß ist: Der deutsche Corporate-Banking-Markt ist attraktiv. 2012 beliefen sich die Erträge auf 25,3 Milliarden Euro und lagen damit deutlich über dem Vorkrisenniveau des Jahres 2007. Das Wachstum in diesem Markt und dessen Profitabilität misst Bain mit einem neuen, im Rahmen dieser Studie erstmals eingeführten Index – dem Bain-Corporate-Banking-Index. In der zweiten Jahreshälfte 2012 lagen die Werte für Ertrag und Profitabilität jeweils rund 50 Prozentpunkte über dem Stand von Anfang 2007. Der wesentliche Treiber für die hohe



Profitabilität ist die seit 2010 deutlich rückläufige Kreditrisikovorsorge. Doch auch eine außerordentliche Kostendisziplin und in der Folge eine rückläufige Cost-Income-Ratio von zuletzt durchschnittlich 39 Prozent haben die Ergebnisse verbessert.

Die Analyse von Bain deckt aber auch Schwächen und kritische Faktoren auf. So stieg seit 2007 der Anteil des Zinsüberschusses an den Erträgen noch einmal an. Der Kredit ist und bleibt das Ankerprodukt bei Firmenkunden. Mit mehr als einer Billion Euro erreichten die Kreditengagements in Deutschland zuletzt Höchststände. Zudem belastet die Finanzinstitute die Forderung der Regulierer, Kredite mit mehr Eigenkapital zu hinterlegen. Die Eigenkapitalrendite lag der Bain-Analyse zufolge Ende 2012 dennoch bei knapp über 20 Prozent und damit auf dem Niveau vor Ausbruch der globalen Finanzkrise.

Die entscheidende Herausforderung im Corporate-Banking ist jedoch der verschärfte Wettbewerb. Denn dieser setzt Margen signifikant unter Druck und birgt die Gefahr, dass sich die Portfolioqualität der offensiv agierenden Häuser verschlechtert. Bain hat zehn Erfolgsfaktoren erarbeitet, die es möglich machen, diese Herausforderung zu meistern und den Kampf um den Mittelstand zu gewinnen:

- 1. Kundenvertrauen (wieder)gewinnen, Kundenfokus leben**
- 2. Risiko- und Portfoliomanagement konsequent betreiben**
- 3. Cross-Selling erweitern und Vertrieb systematischer steuern**
- 4. Transaction-Banking ausbauen**
- 5. Finanzierungslösungen 2.0 anbieten**
- 6. Unternehmer integriert betreuen**
- 7. Unternehmen international begleiten**
- 8. Verstärkte Regulierung als Chance nutzen**
- 9. Digitalisierung vorantreiben**
- 10. Qualität der Firmenkundenbetreuer stärken**

Wer seine Bank entlang dieser zehn Faktoren neu ausrichtet, hat gute Chancen, zu den Gewinnern im Kampf um den Mittelstand zu zählen. Andere Finanzinstitute dagegen geraten tendenziell auch im Firmenkundengeschäft unter Ertrags- und Profitabilitätsdruck. Die Gewinner bauen aber nicht nur ihre Stellung im Corporate-Banking aus, sie verbessern auch ihre Ausgangslage in angrenzenden Geschäftsfeldern wie dem Investment-Banking und dem Private-Banking. Der Erfolg im Firmenkundengeschäft erweist sich damit als Schlüssel für die Entwicklung eines nachhaltigen und profitablen Geschäftsmodells für Banken in Deutschland.

Hohe Erträge und attraktive Profitabilität: Warum das Firmenkundengeschäft im strategischen Fokus der Banken steht

Der neue Bain-Corporate-Banking-Index belegt: Erträge und Gewinne im Firmenkundengeschäft lagen 2012 deutlich über dem Niveau vor Ausbruch der Finanzkrise – trotz verschärfter Regulierung und verstärkten Wettbewerbs.

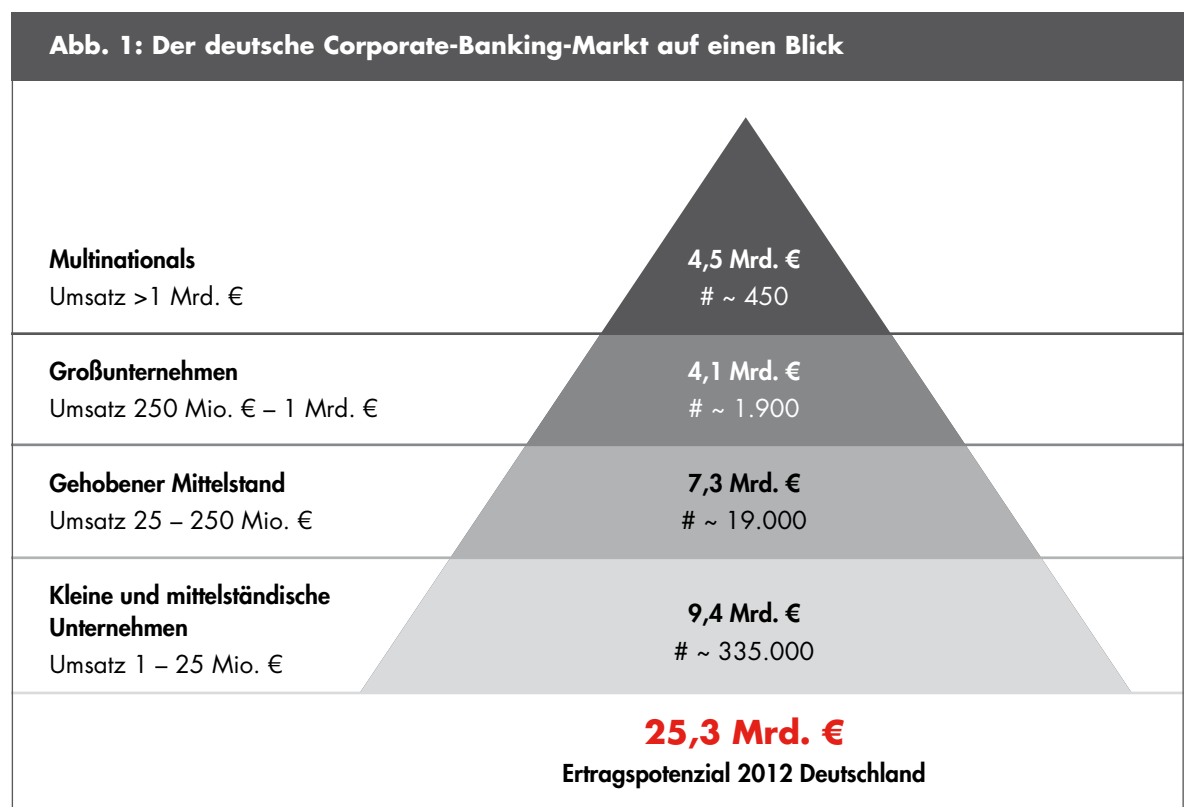
Die Botschaft ist klar: Egal ob die „Unternehmer Bank“, die „Deutsche Bank für den Mittelstand“ oder schlicht die „Mittelstandsbank“ – Deutschlands große Finanzinstitute setzen fünf Jahre nach Ausbruch der globalen Finanzkrise verstärkt auf das Geschäftsfeld Corporate-Banking. Privatbanken wie Landesbanken, Sparkassen, Genossenschafts- und Auslandsbanken haben erkannt, wie attraktiv das deutsche Firmenkundengeschäft gerade in turbulenten Zeiten ist. In dem Markt steckt ein sehr interessantes Ertrags- und Profitabilitätspotenzial.

Deutschlands große Finanzinstitute setzen fünf Jahre nach Ausbruch der globalen Finanzkrise verstärkt auf das Geschäftsfeld Corporate-Banking.

Ein Markt mit vielversprechendem Ertragspotenzial

Basierend auf den Analysen von Bain lagen die Erträge, die Banken 2012 im Firmenkundengeschäft (Außenumsatz: mehr als eine Million Euro) erwirtschaftet haben, bei 25,3 Milliarden Euro (Abb. 1). Mit Blick auf den Außenumsatz der Unternehmen sind dabei vier Segmente zu unterscheiden, die in puncto Ertragspotenziale und erforderliche Bedienansätze deutlich differieren.

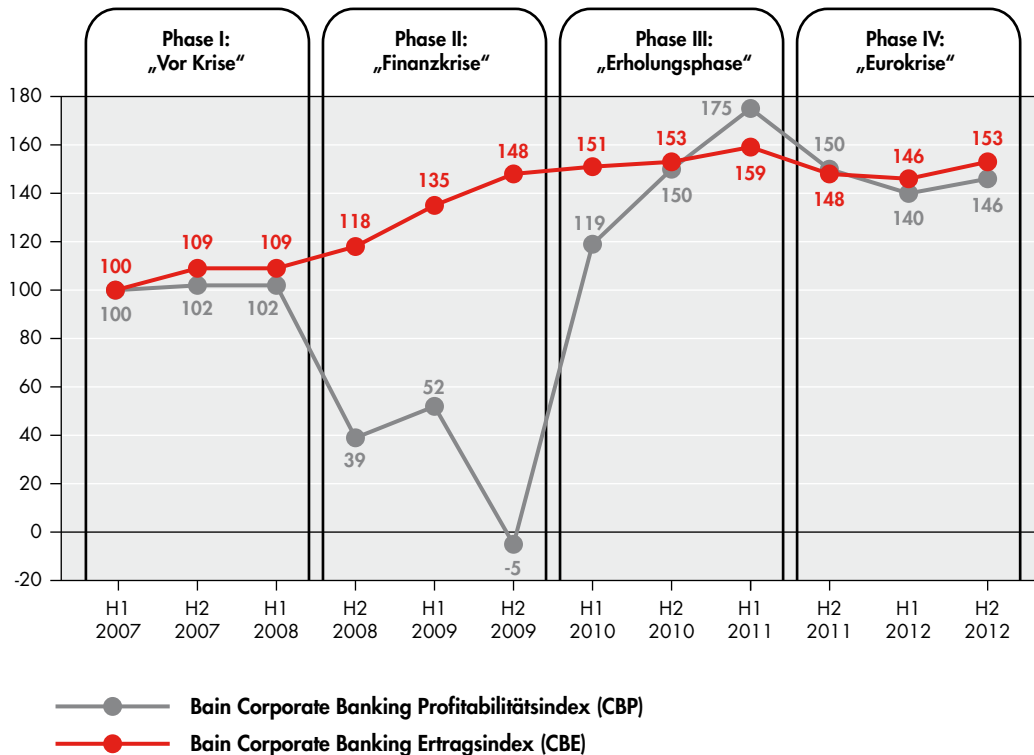
Gut ein Drittel des Gesamtertrags im Firmenkundenmarkt entfiel 2012 auf das Geschäft mit kleinen und mittelständischen Unternehmen. Multinationale Konzerne, auf die sich viele Banken lange Zeit konzentriert hatten, machten mit 4,5 Milliarden Euro Ertragspotenzial „nur“ 18 Prozent des Gesamt-



Quelle: Umsatzsteuerstatistik, Bain & Company

Abb. 2: Erträge seit 2007 trotz Krise deutlich gestiegen – Profitabilität 2012 weit über Vorkrisenniveau

Index Ertrag/Profitabilität



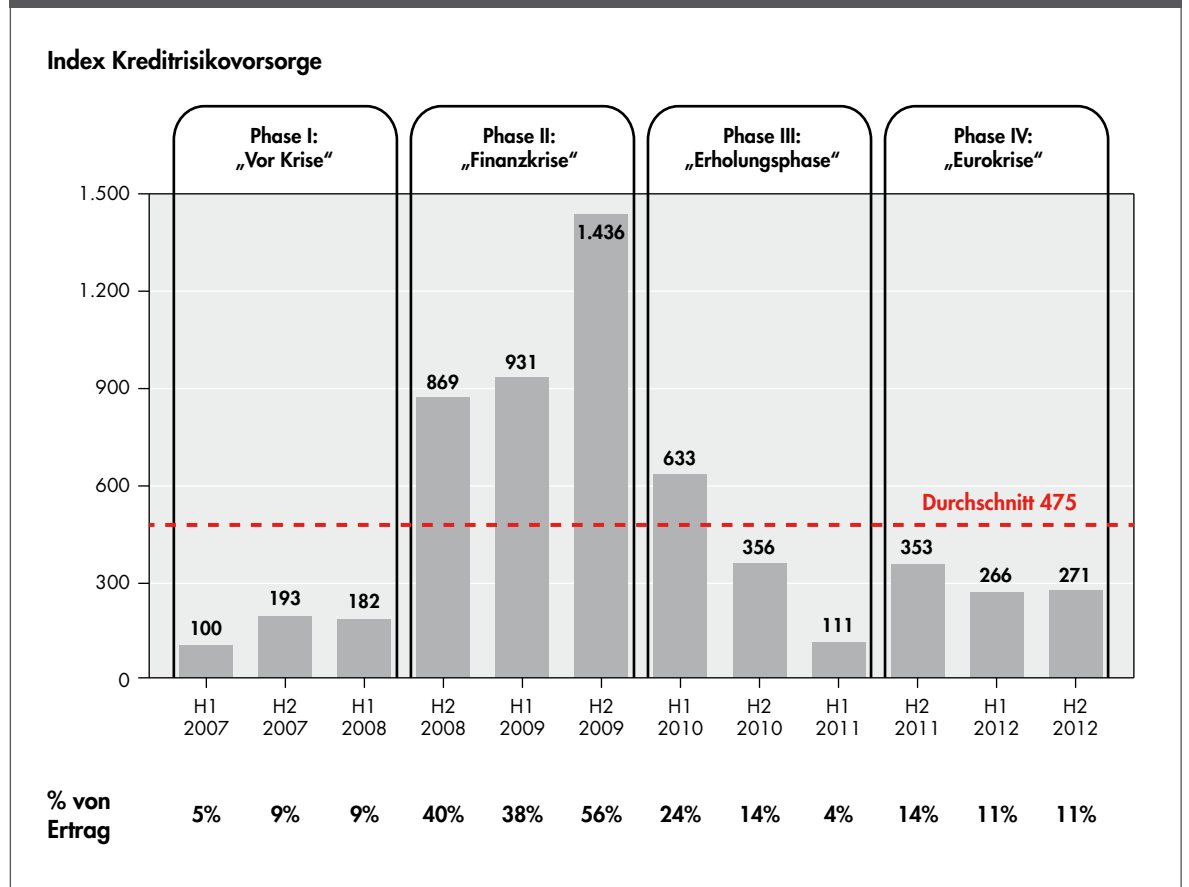
Quelle: Bain & Company

markts aus. Allerdings entspricht das bei rund 450 in Deutschland ansässigen Global Playern einem durchschnittlichen Ertrag pro Unternehmen von mehr als zehn Millionen Euro. Im Segment der 1.900 Großunternehmen lag das Gesamtertragspotenzial 2012 bei 4,1 Milliarden Euro. Im Schnitt bedeutet das einen Ertrag pro Kunde von 2,2 Millionen Euro. Die 7,3 Milliarden Euro Ertrag aus dem Geschäft mit gehobenen Mittelständlern verteilten sich dagegen auf rund 19.000 Unternehmen mit einem Umsatz von 25 bis 250 Millionen Euro – damit lag das Ertragspotenzial der Banken im gehobenen Mittelstand bei etwa 380.000 Euro pro Kunde.

Mehr Erträge und bessere Profitabilität

Die Analyse der Ertragslage im Zeitverlauf verdeutlicht die Attraktivität des Firmenkundengeschäfts. Bain nutzt hierzu den neuen Corporate-Banking-Index (vgl. dazu „1 Index – 1.000 Rohdaten“ auf Seite 17). Er erfasst die relevanten Rohdaten führender Banken seit 2007 und aggregiert sie zu aussagekräftigen Kennzahlen. Der Index für die Ertragsentwicklung stieg vom Ausgangsniveau von 100 Punkten zu Beginn des Jahres 2007 auf 153 Punkte in der zweiten Jahreshälfte 2012. Dies entspricht einem Anstieg von mehr als 50 Prozent und im Schnitt einem Wachstum von acht Prozent pro Jahr in einer der turbulentesten Periode der Finanzgeschichte (Abb. 2).

Abb. 3: Kreditrisikovorsorge wesentlicher Treiber der Profitabilität – 2012 trotz Eurokrise nahe am historischen Tief



Quelle: Bain & Company

Gravierende Auswirkungen hatte der Einbruch 2008/2009 indes auf die Profitabilität im Corporate-Banking. Der analog konstruierte Profitabilitätsindex sank im ersten Halbjahr 2009 auf 52 Indexpunkte und wies in der zweiten Hälfte dieses Rezessionsjahrs mit minus fünf sogar einen negativen Wert auf. Danach begann aber auch hier eine deutliche Erholung: Ende 2012 lag der Profitabilitätsindex bei 146 und damit ebenfalls weit über Vorkrisenniveau.

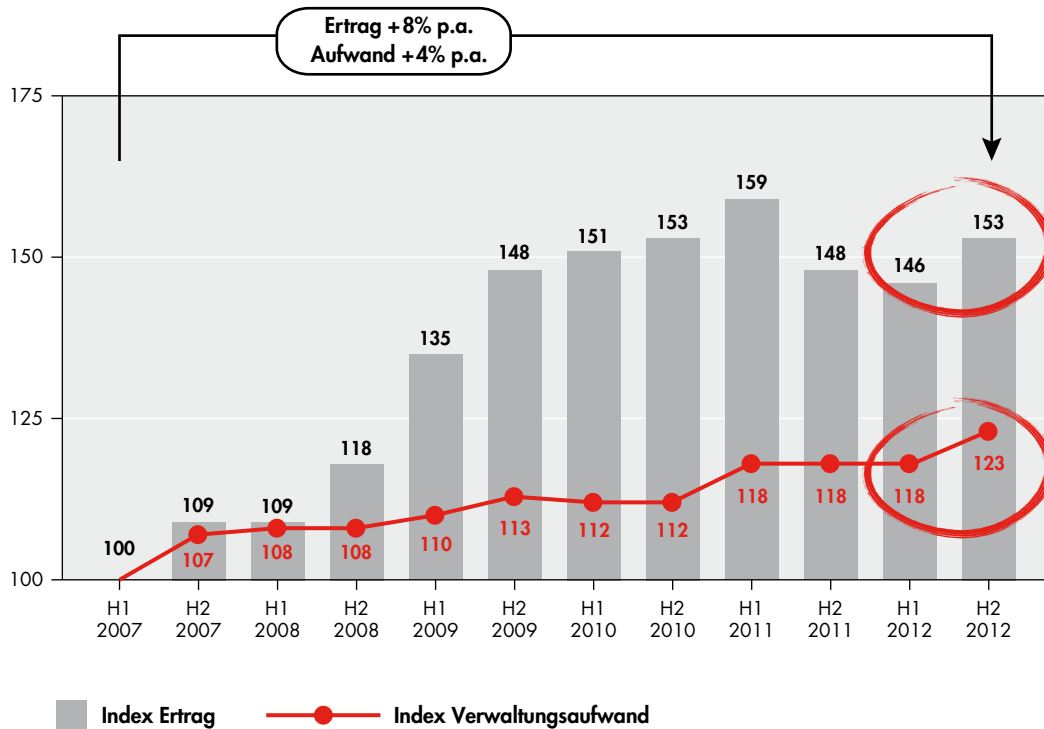
Die starken Schwankungen der Profitabilität resultieren in erster Linie aus der hohen Volatilität der jährlichen Kreditrisikovorsorge. 2012 lag diese trotz der anhaltenden Staatsschuldenkrise nur noch bei rund einem Fünftel des Werts von 2009 und damit nahe am historischen Tief (Abb. 3). Den Höhepunkt erreichten die Vorsorgekosten im Jahr 2009. Damals erlebte Deutschland mit einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts um rund fünf Prozent die stärkste Rezession der Nachkriegszeit.

Die starken Schwankungen der Profitabilität resultieren in erster Linie aus der hohen Volatilität der jährlichen Kreditrisikovorsorge.

Eine strikte Kostendisziplin hat die Verbesserung der Profitabilität begünstigt. Obwohl die Erträge seit 2007 pro Jahr um acht Prozent zulegten, erhöhte sich der Verwaltungsaufwand in diesem Zeitraum lediglich um jährlich vier Prozent (Abb. 4). Eine be-

Abb. 4: Erträge sind im Fünfjahresvergleich stärker gestiegen als der Verwaltungsaufwand

Index Ertrag/Verwaltungsaufwand



Quelle: Bain & Company

merkenswerte Leistung, berücksichtigt man die zusätzlichen regulierungsbedingten Aufwendungen der vergangenen Jahre und die Inflationsrate. Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio im deutschen Corporate-Banking lag mit 39 Prozent deutlich unter den 44 Prozent der Vorkrisenzeit.

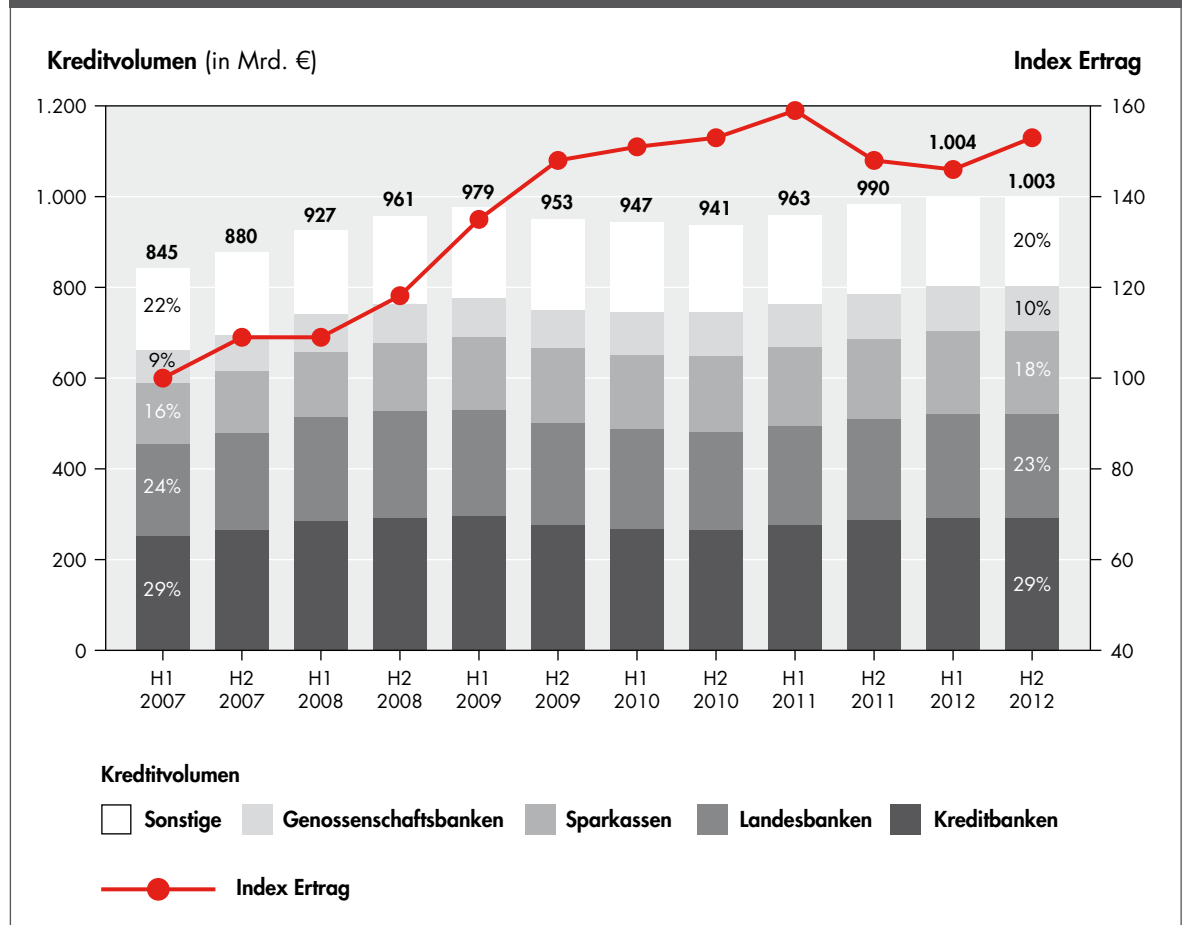
Kredite weiterhin Ankerprodukt

Ihre Erträge erwirtschaften die Finanzinstitute vor allem im Kreditgeschäft. Im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2007 stieg der Anteil des Zinsüberschusses am Gesamtertrag 2012 um vier Prozentpunkte auf 76 Prozent. Für Deutschlands Unternehmen ist diese Entwicklung eine gute Nachricht. Trotz globaler Finanz- und anhaltender Staatsschuldenkrise gibt

es im Gegensatz zum europäischen Ausland keinerlei Anzeichen für eine Kreditklemme im deutschen Markt. Im Gegenteil: Das Kreditvolumen lag Ende 2012 mit rund einer Billion Euro auf Rekordniveau (Abb. 5).

Für die Finanzinstitute selbst ist diese Entwicklung indes nur begrenzt als Erfolg zu werten. Denn im Gegenzug verringerte sich seit 2007 der Anteil des Provisionsüberschusses an ihren Erträgen. Die Bemühungen der Banken, das Cross-Selling anzukurbeln und Firmenkunden aus dem Kreditgeschäft heraus weiterzuentwickeln, laufen bislang offenkundig häufig ins Leere (Abb. 6).

Abb. 5: Kredit nach wie vor Ankerprodukt – trotz Krise sind Kreditvolumina 2012 auf Rekordniveau



Quelle: Bundesbank (Bankenstatistik); Bain & Company

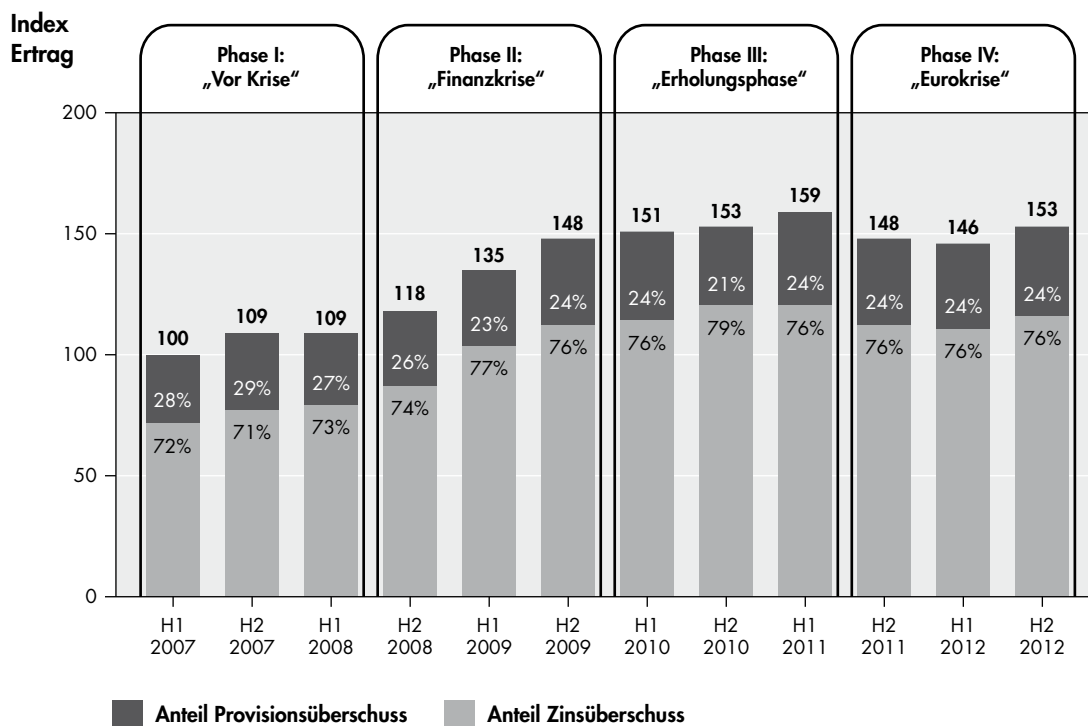
Eigenkapitalrendite auf Vorkrisenniveau

Die intensivierte Regulierung gefährdet die Profitabilität im Firmenkundengeschäft unmittelbar. Die Banken müssen verstärkt Eigenkapital vorhalten, um den Vorgaben nationaler und supranationaler Regulierer zu genügen und Standards am Kapitalmarkt zu entsprechen.

Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite im Firmenkundengeschäft lag Ende 2012 bei knapp über 20 Prozent vor Steuern.

Der ebenfalls indizierte Wert für das Eigenkapital der im Bain-Corporate-Banking-Index erfassten Finanzinstitute stieg von 2007 bis Ende 2012 von 100 auf 168. Die Zunahme des Eigenkapitalbedarfs insbesondere in den letzten Jahren konnten die gleichzeitig gestiegenen Profite nicht kompensieren. Er belastet die Eigenkapitalrendite, die zwischenzeitlich im Firmenkundengeschäft mehr als 30 Prozent erreicht hatte. Ende 2012 lag diese mit knapp über 20 Prozent vor Steuern aber nach wie vor auf einem attraktiven Niveau über Kapitalkosten. Ein Niveau, wie es die Banken vor Ausbruch der Krise im Jahr 2007 gewohnt waren (Abb. 7).

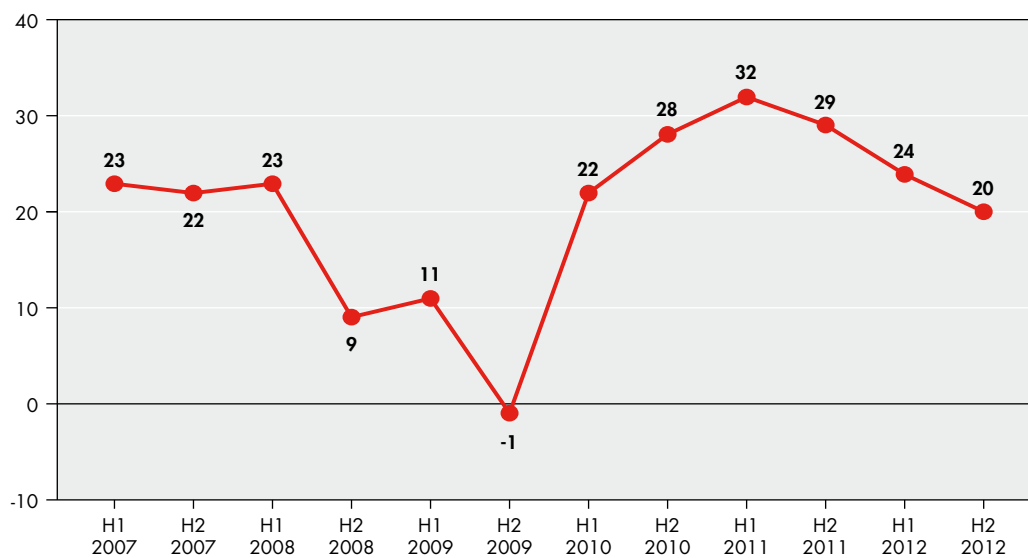
Abb. 6: Cross-Selling bleibt erfolgskritisch – Anteil Provisionsüberschuss jedoch seit 2007 gesunken



Quelle: Bain & Company

Abb. 7: Gestiegene Kapitalanforderungen drücken ROE – 2012 aber auf gutem Niveau

Eigenkapitalrendite (RoE) (in %)



Quelle: Bain & Company

Umfassender Service und klare Kundenorientierung: Wie sich Finanzinstitute durch zehn Erfolgsfaktoren vom Wettbewerb abheben können

Die Attraktivität des Firmenkundengeschäfts in Deutschland lockt immer mehr Finanzinstitute. Zehn Erfolgsfaktoren ermöglichen es Banken, sich vom Wettbewerb abzuheben und im Kampf um den Mittelstand zu punkten.

Erträge und Profitabilität liegen über dem Niveau vor Ausbruch der Finanzkrise, die Kreditnachfrage steigt und das Cross-Selling-Potenzial ist nur ansatzweise gehoben: Es gibt eine Reihe guter Gründe, warum Banken ihre Präsenz im deutschen Firmenkundengeschäft – und allen voran im Mittelstand – ausbauen wollen. Aus zahlreichen Projekten und auf Basis umfassender Analysen hat Bain zehn Erfolgsfaktoren erarbeitet, durch die sich Finanzinstitute vom schärfer werdenden Wettbewerb abheben und ihre Stellung im Corporate-Banking ausbauen können.

Erfolgsfaktor 1

Kundenvertrauen (wieder)gewinnen, Kundenfokus leben

Die globale Finanzkrise hat das Vertrauen in den Bankensektor in allen Bevölkerungsschichten und Kundengruppen nachhaltig gestört. Bei Firmenkunden kommt erschwerend hinzu, dass Banken auch mit Blick auf die anhaltende Krise der europäischen Peripherieländer bei der Kreditvergabe zum Teil wesentlich risikobewusster und restriktiver agieren. Von einer Kreditklemme kann in Deutschland zwar nicht die Rede sein – dies belegt die Auswertung des Bain-Corporate-Banking-Index –, doch langwierige Verhandlungen und aufwendige Dokumentationen hinterlassen ihre Spuren bei den Unternehmen.

Unternehmen achten heute stärker denn je auf die Verlässlichkeit ihres Partners in Finanzierungsfragen. Je nach Größe des Projekts ist dies entweder eine Hausbank oder ein Bankenpool. Mittelständler erwarten, dass ihre Bank ihnen den Zugriff auf die gesamte Produktpalette erlaubt und für jedes Thema eine maßgeschneiderte Lösung anbietet. Schon ein Zögern wird in kritischen Situationen als Vertrauensbruch gewertet.

Die Banken müssen auf Basis einer stringenten und detaillierten Kundensegmentierung auch antizyklisch in bestehende und neue Kundenbeziehungen investieren – und sogar überinvestieren, solange die Marge stimmt. Diese Strategie setzt eine wesentlich stärkere Zusammenarbeit der jeweiligen Key Account Manager und Produktexperten einer Bank voraus und erfordert die Abkehr von der reinen Transaktionsberatung. Gefragt sind vielmehr eine durchgängig kundenorientierte Beratung und ein tiefgreifendes Verständnis für die jeweiligen Bedürfnisse. Der strategische Dialog mit dem Firmenkunden ist erfolgskritischer denn je.

Erfolgsfaktor 2

Risiko- und Portfoliomanagement konsequent betreiben

Der langfristige Erfolg einer Bank hängt entscheidend von einem ganzheitlichen und vor allem funktionierenden Risikomanagementsystem ab. Dies ist eine der zentralen Lehren der Finanzkrise. Ein „State-of-the-Art“-Risikomanagement basiert auf der unzweideutigen Definition des Risikoappetits, und zwar nicht nur auf Ebene der Gesamtbank, sondern heruntergebrochen auf alle Geschäftsbereiche. Darüber hinaus ist die enge Verzahnung von Risiko- und Geschäftsstrategie unabdingbar.

Das Portfolio hat entscheidenden Einfluss auf das Gesamtrisiko einer Bank. Klumpenrisiken im Kreditbuch sind in Krisensituationen existenzgefährdend. Die regelmäßige Analyse von Markt- und Segmenttrends, eine kontinuierliche Überprüfung eventueller Klumpenbildungen und daraus notwendiger Veränderungen bei der Zuteilung von Risikoaktiva sind daher mittlerweile Routine. Auch im Firmenkundengeschäft müssen Banken fortlaufend ihre Aktivitäten überprüfen und Prioritäten

verändern, ohne hierbei allerdings das hohe Gut der Verlässlichkeit und des Vertrauens der Kunden aufs Spiel zu setzen.

Gleiches gilt für die fristenkongruente Refinanzierung von Aktivgeschäften und damit den Versuch, Liquiditätskosten vollständig auf den Kunden abzuwälzen. Angesichts neuer Regulierungen wie Basel III dürfte dieser Trend weiter zunehmen. Entsprechend müssen die Finanzinstitute darauf achten, durch solche Aktivitäten nicht wieder in Verruf zu geraten, Geschäft auf Kosten ihrer Gegenüber zu machen.

Erfolgsfaktor 3

Cross-Selling erweitern und Vertrieb systematischer steuern

Kundenorientierung setzt eine detaillierte Segmentierung im Bestand und im Neugeschäft voraus. Ansonsten laufen Finanzinstitute Gefahr, zu viel Zeit und eingesetztes Kapital mit wenig attraktiven Unternehmen zu verlieren. Die Kundensegmentierung im Corporate-Banking basiert immer häufiger auf der Untersuchung der Profitabilität eines Kunden und dessen langfristigen Bedürfnissen – oft abhängig von den Anforderungen und der Dynamik des jeweiligen Industriesektors. Wird diesen Bedürfnissen die Lieferfähigkeit der eigenen Bank gegenübergestellt, lassen sich die passenden Kundengruppen identifizieren und gezielt angehen.

Um innerhalb eines Segments das Cross-Selling zu forcieren, müssen detaillierte Pläne für jeden bestehenden und potenziellen Kunden erstellt werden. Erster Schritt ist dabei die Analyse des „Kunden-Wallets“ und der eigenen Startposition. Dazu ist ein intensiver Dialog mit den Einkäufern von Bankdienstleistungen auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens erforderlich. Je besser ein Finanzinstitut die Bedürfnisse seiner Firmenkunden versteht, desto zielgerichteter kann es sein Produktportfolio weiterentwickeln. Der regelmäßige Dialog mit dem Kunden wird zur Grundlage für Investi-

onsentscheidungen in der Produktentwicklung der Banken.

Noch dominiert in vielen Banken das klassische Kreditgeschäft. Cross-Selling fristet ein Schattendasein. Das ist auch die Folge einer zu komplexen Vertriebssteuerung auf Basis von CRM-Systemen, die die Mitarbeiter im Kundenkontakt tendenziell überfordert. Abhilfe schaffen das Verständnis der Potenziale pro Kunde und Kundenportfolio, transparente und klare Ziele und darauf aufbauend einfache Management-Cockpits. Dadurch lassen sich Abweichungen frühzeitig erkennen und gegensteuern. Enthalten auch die individuellen Anreizsysteme diese Ziele und werden sie regelmäßig überprüft, wird das Cross-Selling erfolgreicher.

Die Ertragspotenziale verbessern sich noch einmal entscheidend, wenn sich eine Bank auch im Vertrieb als lernende Organisation begreift. Derzeit ziehen nur wenige Finanzinstitute systematisch Rückschlüsse aus Fehlschlägen im Vertrieb und laufen damit Gefahr, Fehler zu unterschiedlichen Zeiten in unterschiedlichen Situationen zu wiederholen.

Erfolgsfaktor 4

Transaction-Banking ausbauen

Die Attraktivität des Transaction-Bankings für Banken liegt auf der Hand: Es ist vergleichsweise risikoarm, kundennah und margenstark. Da sich Skaleneffekte realisieren lassen und die Regulierungsdichte bislang gering ist, erlebt das Transaction-Banking seit 2008 eine Renaissance. Ein Spezialsegment ist dabei das Wertpapierdepotgeschäft, in dem wenige Spezialisten aufgrund der besonderen Anforderungen dominieren und der Markt anbieterseitig stark konsolidiert ist. Der Zahlungsverkehr und die Handelsfinanzierung stehen dagegen allen Finanzinstituten offen. Beide Bereiche bilden das Herzstück jeder Firmenkundenbeziehung, sind Unternehmen doch in hohem Maß an einer reibungslosen Abwicklung ein- und ausgehender Rechnungen sowie

der bedarfsgerechten Strukturierung ihres Import- und Exportgeschäfts interessiert.

Die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bank – und allen voran zwischen Treasurer und Firmenkundenbetreuer – eröffnet Finanzinstituten ständig neue Chancen für zusätzliche Erträge. Denn in diesem Dialog kommen neue Bedürfnisse zur Sprache, zum Beispiel erweiterte Kreditlinien oder längerfristige Finanzlösungen in verschiedenen Währungsräumen. Wer hier rasch reagiert und maßgeschneiderte Angebote und Services anbietet, nutzt das Transaction-Banking als Sprungbrett für den Ausbau seiner Kundenbeziehung.

Allerdings steigt auch die Erwartungshaltung gerade bei exportorientierten Mittelständlern. Diese fordern vermehrt integrierte Lösungen für das gesamte Transaction-Banking und zwingen Finanzinstitute, in den Zahlungsverkehr und in Cash-Management-Lösungen zu investieren. Je stärker aus solchen Projekten automatisierte Schnittstellen entstehen und je mehr Bereiche eines Unternehmens erfasst werden, desto enger wird die Kundenbindung. Durch signifikante Technologieinvestitionen, die nach Erfahrung von Bain bei führenden Anbietern im Transaction-Banking weit mehr als 100 Millionen Euro pro Jahr ausmachen, sichern sich Banken so kontinuierliche Erträge über viele Jahre.

Erfolgsfaktor 5

Finanzierungslösungen 2.0 anbieten

Firmenkunden erwarten ein umfassendes Leistungsspektrum – vom klassischen Kredit bis hin zur komplexen Akquisitionsfinanzierung. Die Banken stehen hierbei vor einem Dilemma. Sie wollen attraktive Kunden langfristig binden, müssen aber zugleich einer verschärften Regulierung Rechnung tragen und höhere Kosten schultern.

Bain-Analysen zeigen, dass sich die Finanzinstitute auf dieses neue Umfeld einzustellen beginnen. Ein zentrales Thema sind syndizierte Kredite, um

die Eigenkapitalbelastung für das eigene Haus in Grenzen zu halten. Eine zwingende Syndizierungsauflage ist mittlerweile ein wichtiges Kriterium bei der Steuerung des Neugeschäfts. Zugleich wollen viele Banken ihr Debt-Capital-Market-(DCM-)Geschäft ausbauen und bieten verbriefte Produkte an, beispielsweise Schuldscheindarlehen für den Mittelstand.

Eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg solcher Produkte ist die Platzierungskraft des jeweiligen Finanzinstituts. In der Vergangenheit scheiterten gerade komplexe Strukturen immer wieder an diesem Punkt. Für Anbieter eigenkapitalschonender Finanzierungslösungen 2.0 heißt das: Sie müssen die jeweiligen Strukturen vereinfachen und sehr genau um die Interessen potenzieller Investoren wissen. Wenn sie dann noch ihre Kunden überzeugen und ihnen faire Konditionen anbieten, können Banken auch in der neuen Regulierungswelt ihr Geschäft wie gewohnt betreiben oder sogar ausbauen.

Erfolgsfaktor 6

Unternehmer integriert betreuen

Im deutschen Firmenkundengeschäft dominiert der Mittelstand. Und das sind in der Regel inhabergeführte Unternehmen sowie Unternehmen im Besitz einer Familie oder Stiftung. Verknüpft eine Bank die Betreuung der Firmen und der dahinterstehenden Personen, ergeben sich erhebliche Ertragspotenziale. Mit Blick auf Themen wie Nachfolgeplanung und langfristige Finanzierung erweist sich die strikte Trennung von Geschäfts- und Privatkunden als überholt.

Dazu müssen die Banken umdenken. Gefragt ist eine integrierte Kundenbetreuung durch Unternehmerkundenteams, die Expertise aus dem Corporate-Banking, dem Private Wealth Management und dem Retail-Sektor vereinen. Die Anreizstruktur muss ausbalanciert sein, um die Potenziale aus dieser Zusammenarbeit zu heben und zugleich eine

bestmögliche Betreuung des Kunden sicherzustellen. Denn die Gefahr der integrierten Betreuung ist nicht von der Hand zu weisen: Ärgert sich der Kunde über eine schlechte Empfehlung für eine Kapitalanlage oder eine misslungene Exportfinanzierung, droht dem Finanzinstitut der Verlust des gesamten Geschäfts. Je stärker der Kundenfokus und je intensiver der Dialog, desto eher können Banken dieser Gefahr begegnen.

Erfolgsfaktor 7

Unternehmen international begleiten

Bain-Umfragen zeigen: International agierende Unternehmen setzen zunehmend auf eine internationale Präsenz ihrer Hausbank und erwarten, dass diese um die Usancen in Europa, Nordamerika und Wachstumsmärkten wie China, Indien oder Russland weiß. Für die strategische Ausrichtung im Firmenkundengeschäft ist dieser Anspruch von zentraler Bedeutung, sind doch selbst viele Hundert- oder Zweihundertmann-Betriebe mittlerweile weltweit aktiv.

Banken müssen deshalb ihre Produktkompetenz im Bereich Trade Finance stärken und wissen, welche Finanzierungsarten in welchen Ländern für welche Güter und Risikosituationen gefordert sind. Bei der Abwicklung können große Finanzinstitute auf eigene Niederlassungen setzen. Anders als bislang müssen sie aber den länderübergreifenden Austausch zwischen Kundenbetreuern und Produktexperten intensivieren, um den höheren Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden.

Für die Mehrzahl der Banken kommt dagegen der Aufbau von Auslandsniederlassungen oder Repräsentanzen aufgrund der damit verbundenen rechtlichen, organisatorischen und steuerlichen Komplexität nicht infrage. Stattdessen kooperieren sie mit lokal ansässigen Banken. So gibt es heute bereits Trade Desks deutscher Finanzinstitute bei Partnerbanken im Ausland, so dass ein Exporteur wie im Heimatmarkt über feste Ansprechpartner mit ent-

sprechendem Know-how verfügt. Der Aufbau eines tragfähigen Partnernetzwerks über Kooperationen ist gerade für mittelgroße Banken ohne eigene signifikante Auslandspräsenz ein erfolgskritischer Baustein der zukünftigen Firmenkundenstrategie.

Erfolgsfaktor 8

Verstärkte Regulierung als Chance nutzen

Wie werden die jüngsten Regulierungsanforderungen zu einem Erfolgsfaktor im Firmenkundengeschäft? Denn erst einmal machen diese bei den Banken einschneidende Veränderungen bei der Steuerung knapper Ressourcen wie Kapital und Liquidität nötig. Doch intelligente Allokationsentscheidungen im Rahmen einer umfassenden Gesamtbanksteuerung reduzieren nicht nur das Risiko, sondern schaffen gleichzeitig auch Freiraum, um neue Geschäftsfelder zu finanzieren. Und das kann die Wettbewerbsposition entscheidend stärken.

Um sich von der Konkurrenz abzuheben, müssen Banken das Regulierungsgeschehen fortlaufend analysieren und die quantitativen sowie qualitativen Auswirkungen neuer Entscheidungen auf die eigene Strategie überprüfen – und das nicht nur auf Ebene der Gesamtbank, sondern heruntergebrochen auf das Firmenkundengeschäft sowie die wesentlichen Kunden- und Produktsegmente. So können sie frühzeitig die notwendigen Entscheidungen hinsichtlich erforderlicher Investitionen oder Veränderungen bei Produkten und Prozessen treffen und neue Felder besetzen.

Ein gutes Beispiel, wie Ertragspotenziale aus regulatorischen Veränderungen entstehen können, sind die laufenden Vorarbeiten für die Vereinheitlichung und Standardisierung des Zahlungsverkehrs innerhalb der EU. SEPA fördert die Entwicklung gemeinsamer Standards, Prozesse, Datenformate und Softwarelösungen in allen 28 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sowie Anrainern. Je früher eine Bank ihren Kunden Lösungen anbieten kann,

desto größer ist die Chance, die Marktstellung im Zahlungsverkehr auszubauen. Ganz zu schweigen von der Möglichkeit, mit schlanken Prozessen die Kosten zu senken und durch Unterstützung bei der Umstellung des Zahlungsverkehrs Firmenkunden langfristig zu binden.

Erfolgsfaktor 9

Digitalisierung vorantreiben

Noch sind die Auswirkungen der Digitalisierung im Corporate-Banking nicht so sichtbar wie im Retail-Banking. Doch wer als Privatkunde mobile Kontenabfragen und innovative Bezahlssysteme zu schätzen weiß, wird früher oder später auch als Geschäftskunde solche Angebote einfordern. Finanzinstitute sollten daher jetzt die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen und diejenigen Innovationen identifizieren, die die Kundenbindung nachhaltig stärken. Mobile Applikationen dürften dazu ebenso zählen wie der Kauf einfacherer Produkte über Online-Kanäle.

Dabei reicht es nicht aus, einige Apps und Online-Gimmicks in das Leistungsspektrum zu integrieren. Gefragt ist vielmehr eine bedarfsorientierte Gestaltung des Omnikanalvertriebs für den künftig hybriden Firmenkunden, der selbst entscheidet, wann er wie über welchen Kanal mit seiner Bank in Kontakt tritt. Ein integriertes Omnikanalangebot setzt nicht nur attraktive Online-Portale für Firmenkunden voraus, sondern verlangt eine enge Verzahnung mit den internen ERP-Systemen und Prozessen eines Firmenkunden. Zudem müssen Banken kanalübergreifende Marketing- und Preisstrategien entwickeln und sicherstellen, dass sämtliche Kundendaten zu jeder Zeit in jedem Kanal verfügbar sind.

Der Aufbau dieser Omnikanalfähigkeit ist eine Herkulesaufgabe für jede Bank. Sie bietet aber die Chance, die Kundenzufriedenheit und -loyalität zu

steigern, zugleich interne Prozesse zu verbessern, so die Effizienz zu steigern und damit letztlich die Ertragskraft im Corporate-Banking nachhaltig zu erhöhen.

Erfolgsfaktor 10

Qualität der Firmenkundenbetreuer stärken

Alle genannten Erfolgsfaktoren laufen ins Leere, wenn der Betreuer die Erwartung seiner Kunden enttäuscht. Eine aktuelle Bain-Umfrage zeigt, dass Unternehmen ihren Betreuer vor allem als Beziehungsmanager sehen. Er muss Bedürfnisse aufnehmen und befriedigen, Entscheidungen vorantreiben und ganz einfach ansprechbar sein. Die spezifische Produktexpertise spielt dagegen nur eine untergeordnete Rolle. Hierfür sind in den Augen der Einkäufer von Bankdienstleistungen Produktexperten zuständig.

Statt Firmenkundenbetreuer also von einer Produktschulung zur nächsten zu schicken, sollten Banken die Qualifizierungsschwerpunkte deutlich stärker an den Bedürfnissen wichtiger Kundengruppen und -segmente ausrichten. Neben dem unverzichtbaren Wissenstransfer gehören weiche Themen auf die Agenda, zum Beispiel Gesprächsführung, das Gestalten von Prozessen und das Lösen von Konflikten. Gemeinsame Schulungen von Betreuern und Produktexperten gewährleisten, dass diese im Kundengespräch an einem Strang ziehen.

Angesichts der zentralen Rolle der Firmenkundenbetreuer müssen Finanzinstitute für ihre Kunden die Kontinuität der Ansprechpartner sicherstellen und überprüfen, inwieweit sie ihren Key Accountern genügend – und vor allem die richtigen – Entscheidungsbefugnisse einräumen. Diese wiederum sollten ebenso in die Anreizstrukturen eingehen wie die ganzheitliche, bedürfnisorientierte Beratung. Nur wenn der Betreuer vor Ort den Kundenfokus lebt, kann sich seine Bank im Wettbewerb abheben.



1 Index – 1.000 Rohdaten

Der neue, halbjährlich erhobene Bain-Corporate-Banking-Index basiert auf veröffentlichten Daten führender deutscher Banken. Das Panel deckt rund die Hälfte der Bilanzsumme der 100 größten in Deutschland tätigen Häuser ab und konzentriert sich auf Finanzinstitute mit einem Schwerpunkt im Corporate-Banking und einer entsprechenden Segmentberichterstattung. Bei der erstmaligen Erstellung erfasste Bain für die Jahre 2007 bis 2012 zahlreiche Rohdaten jeder einzelnen Bank, darunter die Erträge (Zins- und Provisionsüberschuss), die Kostenstruktur (Verwaltungsaufwand), die Kreditrisikovorsorge, die Profitabilität (Ergebnis vor Steuern), das Eigenkapital und das Kreditvolumen. Die Wahl des Ausgangsjahrs 2007 ermöglicht Vergleiche zwischen dem letzten Jahr vor Ausbruch der globalen Finanzkrise und der aktuellen Situation.

Sämtliche Rohdaten untersuchten die Bain-Experten auf Einmaleffekte, die sich beispielsweise aus Übernahmen oder Änderungen im Reporting ergeben, und bereinigten die Datenreihen entsprechend. Danach erfolgte eine Aggregation der Daten pro Bank, bevor sie mit einem Gewicht von maximal

20 Prozent in den Gesamtindex einfließen. Diese Limitierung des Einflusses einzelner Banken stellt sicher, dass Sonderentwicklungen großer Finanzinstitute nicht die Darstellung des Index im Zeitverlauf verzerren. Vor Veröffentlichung wurden die Daten Robustheitschecks anhand vorhandener Studien und weitergehender Analysen von Bain unterzogen und zum Teil um weitere Datenpunkte ergänzt.

Bain veröffentlicht den Corporate-Banking-Index in zwei Ausprägungen: den **Bain-Corporate-Banking-Ertragsindex (CBE)** und den **Bain-Corporate-Banking-Profitabilitätsindex (CBP)**.

Beide geben im Zeitverlauf einen hervorragenden Überblick über die Geschäftsentwicklung im Corporate-Banking und lassen sich als Benchmark für jedes einzelne Finanzinstitut nutzen. Nach der Erstveröffentlichung im Rahmen dieser Studie plant Bain, den CBE und den CBP zweimal jährlich zu veröffentlichen und so allen Marktteilnehmern eine Orientierung in einem der attraktivsten und zugleich am härtesten umkämpften Geschäftsfelder zu bieten – dem Corporate-Banking.

Fazit



Harter Wettbewerb und wachsender Margendruck: Wie Banken den Erfolg mit Firmenkunden dauerhaft sichern

Der Bain-Corporate-Banking-Index und die vertiefende Analyse der dahinterliegenden Treiber sprechen sowohl für 2012 als auch in der Fünfjahresperspektive eine eindeutige Sprache: Das Firmenkundengeschäft ist für Banken in Deutschland ein attraktives Segment. Erträge und Profitabilität liegen derzeit deutlich über dem Niveau vor Ausbruch der globalen Finanzkrise. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite lag Ende 2012 bei knapp über 20 Prozent – eine Rendite über Kapitalkosten, die zurzeit nur sehr wenige Geschäftsbereiche im Banking aufweisen können.

Doch genau diese Fakten tragen entscheidend dazu bei, dass immer mehr Banken ihr Firmenkundengeschäft ausbauen und um Mittelständler werben. Damit ergeben sich für das Corporate-Banking im deutschen Markt zwei wesentliche Risikofaktoren, die voraussichtlich schon 2013 die Profitabilität des Geschäfts belasten werden. Erstens geraten die Margen im Kreditgeschäft beim Kampf um den Mittelstand unter Druck – ein Faktor, der sich in den ersten Monaten des Jahres 2013 bereits beobachten lässt. Zweitens ist davon auszugehen, dass angesichts der schwachen Konjunktur im Euroraum die Kreditrisikovorsorge wieder ansteigen wird. Auch hier finden sich 2013 erste Indikationen in den Quartalszahlen der Banken im deutschen Markt.

Jedes einzelne Finanzinstitut hat es aber in der Hand, das Firmenkundengeschäft in Deutschland erfolgreich und profitabel zu betreiben.

Die Bain-Studie „Corporate-Banking: Der Kampf um den Mittelstand“ zeigt anhand von zehn Erfolgsfaktoren, worauf es jetzt ankommt. Je stärker die Banken ihr Angebot an den Bedürfnissen der Unternehmen ausrichten und ihren Service ausbauen, desto besser können sie sich vom Wettbewerb abheben und ihre Firmenkunden dauerhaft binden. Eine solche Strategie stärkt nicht nur das Corporate-Banking, sondern strahlt auch auf weitere Bereiche einer Bank ab. Der Kampf um den Mittelstand ist in vollem Gange. Gewinner im Markt brauchen eine schlüssige Strategie entlang der genannten Erfolgsfaktoren und vor allem Konsequenz in der Umsetzung.

DIE AUTOREN

Walter Sinn

Walter Sinn ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt am Main und Leiter der Banking-Praxisgruppe im deutschsprachigen Raum.

walter.sinn@bain.com

Dr. Jan-Alexander Huber

Dr. Jan-Alexander Huber ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt am Main und Mitglied der Banking-Praxisgruppe im deutschsprachigen Raum.

jan-alexander.huber@bain.com

Dr. Christian Graf

Dr. Christian Graf ist Manager bei Bain & Company in München und Mitglied der Banking-Praxisgruppe im deutschsprachigen Raum.

christian.graf@bain.com

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bisläng waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 49 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum.

www.bain.de

www.bain-company.ch