



Fundament Firmenkunden — 2018

I. FIRMENKUNDEN: FALSCHES HOFFNUNGEN UND NEUE CHANCEN

Die **robuste Verfassung** und das stabile Wachstum der deutschen Wirtschaft, verbunden mit geringen Aufwänden in der Risikovorsorge und eine – zumindest bislang – hohe Kundentreue, haben viele Banken dazu veranlasst, das Firmenkundengeschäft als das zentrale Wachstumsfeld der Zukunft auszurufen. Die Kreditvergabe sollte steigen, die Kundenbeziehung über eine breiter angelegte Versorgung mit hauseigenen Produkten vertieft werden und auch die Digitalisierung wollte man nutzen, um in der externen und internen Zusammenarbeit sowie in der Produktabwicklung effizienter zu werden.

Zwischenzeitlich mussten allerdings viele Institute feststellen, dass das Firmenkundengeschäft durchaus seine Fallstricke bereithält und das vermeintlich leicht zu erobernde Terrain eine extrem hohe Wettbewerbsintensität aufweist. Viele traditionelle Banken kämpfen derzeit mit beinahe identischen Strategie-Programmen um neue Kunden bzw. um den Ausbau bestehender Beziehungen. Neue Spieler, vor allem ausländische Großbanken, haben die Attraktivität des deutschen Marktes für sich erkannt. Institute wie *BNP*, *Santander*, *Credit Suisse*, *UBS*, *ING*, oder die französische *Crédit Agricole* bauen mit neu formierten Teams das lokale Geschäft in Deutschland aus.

Der deutsche Firmenkundenmarkt ist prädestiniert für europäische Großbanken, da er lokal, aber zu einem gewissen Teil eben auch international und vor allem europäisch ist. Institute mit pan-europäischen Lösungen oder globalen Offerings treffen auf lokal geprägte Unternehmen mit internationalen Ambitionen. FinTechs, BigTechs wie die „Digital Superpowers“ dieser Zeit und auch

neuartige Lösungen bekannter Banken für das Firmenkundengeschäft kompletieren das sich neu formierende Wettbewerbsumfeld. Der sich intensivierende Konkurrenzkampf um die Gunst des Firmenkunden äußert sich mitunter in sinkenden Zinsen bei Prolongationen und Neugeschäft setzte in den letzten Jahren die Margen stark unter Druck.

Das Wettbewerbsumfeld im Firmenkundenmarkt formiert sich gerade neu. Ausländische Großbanken bauen ihr Engagement in Deutschland stark aus, die Innovationskraft der Banken nimmt merklich zu und neue Spieler wie FinTechs und BigTechs mischen zunehmend mit.

Deutsche Unternehmen verfügen aufgrund der seit Jahren gut laufenden Geschäfte im Allgemeinen über viel Liquidität, eine gute Eigenkapitalquote (39%), eine über alle Branchen hinweg solide Eigenkapitalrendite (14%) und hohe Wachstumsraten bei Umsatz und Gewinn. Deutsche Firmen haben ihre Umsätze in den vergangenen 12 Jahren verdoppelt und ihre Gewinne vervierfacht. Dabei waren die Finanzierungskosten stets niedrig. Auch die Zahl der Insolvenzen ist auf einem historischen Tiefstand. Im Jahr 2017 gab es 20.276 Insolvenzmeldungen in Deutschland, im Jahr 2005 waren es noch 36.843.

Die Melange aus starken Unternehmen, intensivem Wettbewerb auf unterschiedlichen Ebenen, niedrigem Zinsniveau und zunehmendem Einfluss der Digitali-

sierung bereitet vielen Banken Probleme. Viele Marktteilnehmer haben inzwischen Schwierigkeiten aufgrund des Preis- und Konditionenwettbewerbs über alle Produktgruppen hinweg profitabel zu wirtschaften. Zudem erreicht die digitale Revolution auch das Firmenkundengeschäft. Das Zusammenspiel zwischen Kunde und Bank ändert sich, operative Abläufe werden digitalisiert und die Ertragsökonomie des Geschäftsfeldes ändert sich grundlegend.

Bei fast allen Instituten ist inzwischen angekommen, dass akuter Veränderungsbedarf besteht und etwas getan werden muss. Doch es bleiben viele Fragen offen. Verändern und entwickeln will man sich, aber wohin eigentlich genau? Was wird sichtbar, wenn sich der Nebel der Erwartungen der ersten Digitalisierungsinitia-

tiven erst gelichtet hat? Was bedeutet es für mein Wachstum, wenn alle Institute die gleichen Maßnahmen ergreifen, um sich auf die Zukunft vorzubereiten? Heißt das denn nicht, dass sich meine relative Wettbewerbsposition eigentlich gar nicht ändert? Nur sind dann eben alle im

Markt etwas digitaler als vorher und betreiben schicke neue Plattformen. Letztendlich geht es um die Beantwortung einer zentralen Frage: Wie funktioniert das Firmenkundengeschäft in Zukunft wirklich?

Nicht allen Instituten ist es gelungen, den Firmenkundenmarkt richtig zu lesen und funktionierende Wachstumsstrategien in einem immer intensiver werdenden Verdrängungswettbewerb zu entwickeln. Aber einige neue Spieler und manche traditionellen Häuser überraschen mit hohen Wachstumsraten und erfrischenden Lösungen.

2. DER DEUTSCHE FIRMIENKUNDENMARKT IN ZAHLEN – MODERATES WACHSTUM ERWARTET, DOCH NICHT ALLE INSTITUTE WERDEN IHRE WACHSTUMSZIELE ERREICHEN

Das Marktvolumen im deutschen Firmenkundengeschäft liegt derzeit bei rund 35,5 Mrd. EUR. Hierunter fallen alle in diesem Geschäftssegment anfallenden Zins- und Provisionsüberschüsse der in Deutschland aktiven Marktteilnehmer. Das *MOONROC Institute of Economic Research (MIER)* erwartet für die kommenden Perioden ein leichtes Wachstum des Marktvolumens. So meldet die Deutsche Bundesbank nach einer langen Phase der Stagnation seit einigen Perioden wieder einen Anstieg bei der Nachfrage nach Firmenkrediten. Im Jahr 2017 lag das Ge-

samtvolumen aller Kredite, die an inländische Unternehmen vergeben wurden, bei 1.391 Mrd. EUR. Zwischen 2014 und 2017 ergibt sich damit ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 2,4%. Aufgrund der durch die EZB geschaffenen Überliquidität im Markt befanden sich die Kreditzinsen seit 2011/12 zwar in einem Abwärtstrend, doch auch dieser verlangsamte sich in den letzten Perioden. Nach Angaben der Bundesbank lag der durchschnittliche Zins für Unternehmenskredite gemittelt über alle Laufzeiten im Jahr 2017 bei 2,5% und damit nur

MARKTDATEN ZUM FIRMENKUNDENGESCHÄFT IN DEUTSCHLAND

ERTRAGSVOLUMEN DES DEUTSCHEN FIRMENKUNDENMARKTES

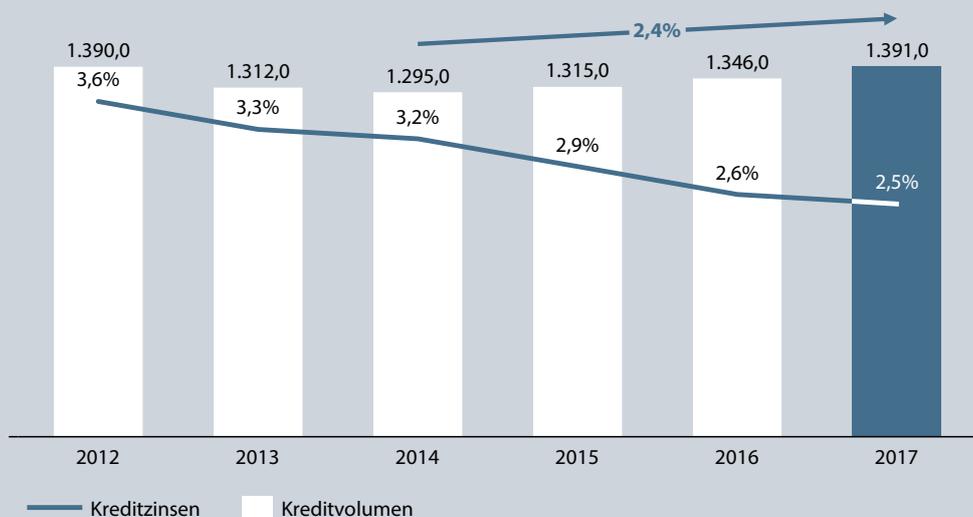
[in Mrd. EUR]

▶ Summe aller Zins- und Provisionsüberschüsse der relevanten Firmenkundensegmente aller Marktteilnehmer in Deutschland



VOLUMEN ALLER AN INLÄNDISCHE UNTERNEHMEN VERGEBENEN KREDITE

[in Mrd. EUR, in %]



Quelle: Deutsche Bundesbank, MOONROC Institute of Economic Research

0,1 Prozentpunkte unter dem Wert des Vorjahres. Zum Vergleich: Zwischen 2015 und 2016 gab der Durchschnittszins um

0,3 Prozentpunkte nach, im Jahr davor ebenso.

Die Talsohle bei Zinsen für Unternehmenskredite scheint erreicht. Mittelfristig erwarten wir über alle Laufzeiten hinweg einen leichten Anstieg der Zinsen. Vor überschwänglicher Euphorie sei jedoch gewarnt. Der moderate Zinsanstieg läutet keine Trendwende für die gesamthaften Margen der Banken ein. Er wird vielmehr Ausdruck erhöhter Risiken im Marktumfeld sein und damit akuten Handelsrisiken und einem nervösen internationalen politischen Umfeld Rechnung zollen.

Hinzu kommt, dass die anhaltende Wettbewerbsdynamik und die einsetzende Tektonik aufgrund der bevorstehenden digitalen Umbrüche die Innovationskraft aller Marktteilnehmer stimuliert und die Entstehung neuer, vielversprechender Vertriebsansätze und Geschäftsmodelle fördert. Der Digital-Schub, der das Firmenkundengeschäft erwartet, wird viele etablierte Wettbewerber zwar Marktanteile kosten, jedoch auch neues Marktpotential entstehen lassen. Die genannten Effekte lassen in Summe ein leicht wachsendes Marktvolumen erwarten.

Trotz der leicht positiven Prognose zur Entwicklung des Marktvolumens bleibt das Firmenkundengeschäft ein Verdrängungsmarkt. Viele Institute unterschätzen die Tragweite der Veränderung welche die Digitalisierung mit sich bringen wird. Anders als von vielen Banken angenommen, wird es zukünftig nicht nur darum gehen, die eigene Banken-IT zu updaten, oder eine eigene Banken-Plattform-Welt aufzubauen. Auch der Firmenkundenmarkt wird in weiten Teilen seiner Marktsegmente fundamental von einer Verschiebung der Ertragsökonomie und der Wettbewerbslogik betroffen sein.

Die Zeiten des Prinzips „Never Change a Winning Team“ sind vorbei. Auch das Firmenkundengeschäft steht vor fundamentalen Veränderungen. Vielmehr wird es künftig heißen: „Winning Teams are Ever-Changing“.

Es wird entscheidend darauf ankommen, wer in den kommenden Perioden Markt und Wettbewerbskonstellationen richtig

zu lesen vermag. Es gilt, die Chancen der Zukunft für sein Haus zu erkennen und behertzt anzugehen. Der Firmenkunden-

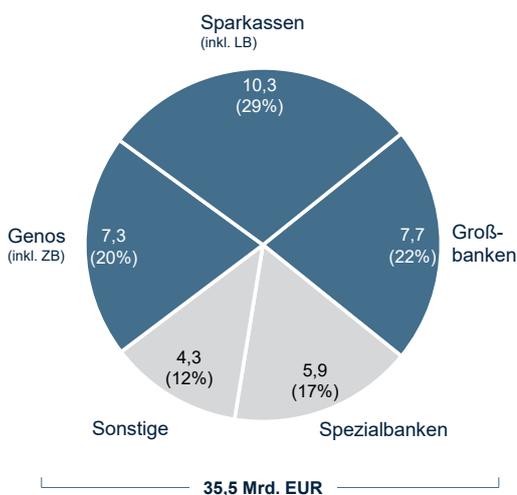
markt von heute wird nicht mehr der Firmenkundenmarkt von morgen sein. Wer sich heute seiner Marktanteile und seiner Aufstellung zu sicher ist, könnte schon morgen überrascht werden, wie stark

sich digitale neue Spieler an der Kundenschnittstelle platzieren und auch im Firmenkundengeschäft höhere Marktanteile für sich beanspruchen.

3. MARKTANTEILE NACH BANKENGRUPPEN: ENJOY THE SILENCE

Die öffentlich-rechtlichen Institute (Sparkassen und Landesbanken) stellen die größte Säule im Firmenkundengeschäft. Sie erwirtschaften gemeinschaftlich Erträge (Zins- und Provisionsüberschüsse) in Höhe von 10,3 Mrd. EUR. Dies entspricht einem Marktanteil von 29%. Während die Sparkassen ihre Marktführerschaft hauptsächlich auf einem breiten Kundenstamm kleiner und mittelständischer Firmen (KMU¹) aus dem

jeweiligen regionalen Einzugsgebiet aufbauen, spielen die Landesbanken traditionell ihre Kompetenz im gehobenen Mittelstand und im Geschäft mit großen Kunden aus. Im aktuellen Berichtsjahr lag der Bestand an Investitionskrediten im Firmenkundengeschäft aller Sparkassen bei 270 Mrd. EUR, hinzu kommen 180 Mrd. EUR an Kreditbestand für den gewerblichen Wohnungsbau. Die Einlagen der Firmenkunden summierten sich bei den Sparkassen auf 135 Mrd. EUR.



Auf dem zweiten Platz folgen die großen privaten Banken des Landes mit einem Ertragsvolumen von 7,7 Mrd. EUR und einem Marktanteil von 22%. Großbanken sind insbesondere im Geschäft mit exportorientierten und international tätigen Unternehmen engagiert, treten aber auch mit regionalen Instituten in den Wettbewerb um kleine und mittlere Unternehmen. Die Gruppe der genossenschaftlich organisierten Banken bil-

¹ KMU entspricht kleinen und mittleren Unternehmen. MOONROC folgt dabei der Definition der Europäischen Union wonach KMUs Unternehmen mit 1-249 Mitarbeitern und/oder einem Jahresumsatz bis zu 50 Mio. EUR sind (2003/361/EG, Amtsblatt EU)

det die drittgrößte Säule im deutschen Firmenkundenmarkt und aggregiert Erträge in Höhe von 7,3 Mrd. EUR auf sich, was einem Marktanteil von rund 20% entspricht. Der Firmenkunden-Kreditbestand der Genossenschaftsbanken beträgt aktuell 230 Mrd. EUR. Die Volks- und Raiffeisenbanken haben insbesondere aufgrund ihrer lokalen Verankerung und einer hohen physischen Präsenz in der Fläche einen guten Zugang zu ansässigen Unternehmern. Die enge Koppelung von Firmen- und Privatkundengeschäft kommt hier ebenfalls zum Tragen.

Die Spezialbanken, welche mit 5,9 Mrd. EUR an Erträgen auf einen Marktanteil von 17% kommen, bilden eine überwiegend heterogene Gruppe aus Captives, Direkt- und Investmentbanken. Unter „Sonstige“ werden entsprechend der Bundesbank Klassifikation Realkreditinstitute, Zweigstellen ausländischer Banken, Bausparkassen und Banken mit Sonderaufgaben zusammengefasst.

4. SCHATZKARTE – ERTRAGSPOTENTIAL NACH FIRMENGRÖSSEN

Um das Ertragspotential des Gesamtmarktes in Höhe von 35,5 Mrd. EUR dem Geschäft mit Firmen unterschiedlicher Größe zuzuordnen, werden zunächst Umsatzcluster gebildet. Diese unterteilen das gesamthafte Marktvolumen in Ertragsgruppen nach Firmengröße. Das Kriterium ist hierbei der Jahresumsatz der Unternehmen.

Aufgrund einer sehr hohen Anzahl an Unternehmen mit weniger als 10 Mio. EUR Jahresumsatz (3,2 Millionen Firmen) vereint dieses Kundensegment mit 9,6 Mrd. EUR einen großen Teil des Marktvolumens auf sich (27%). Das Gros der Gruppe machen die 2,8 Millionen deutschen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 1 Mio. EUR aus. In dieser

Gruppe der Kleinunternehmen fallen 2,2 Millionen Firmen unter die Umsatzgrenze von 250.000 EUR p.a. und sind damit Kleinstunternehmen. Insgesamt 330.868 Firmen erwirtschaften in Deutschland ein Umsatzvolumen zwischen 1 Mio. EUR und 10 Mio. EUR. Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 10 Mio. EUR brauchen von ihrer Bank insbesondere ein unkompliziertes und zunehmend digital geprägtes „Everyday-Banking“. Kontoführung, Auslandszahlungen, Payment-Lösungen, Kreditkarten, Kreditrahmen und Investitionskredite bilden wichtige Produktkategorien. Hinzu kommt in den meisten Fällen die Notwendigkeit der Bargeldversorgung (Möglichkeiten für Aus- und Einzahlungen). 85% des Umsatzes der KMU Unternehmen

in Deutschland findet im Bereich Gastronomie und Baugewerbe statt. Hierbei gibt es viele Schnittpunkte mit dem Privatkundensegment, was mitunter der Grund dafür ist, dass kleinere Unternehmen und Privatkunden in der Organisationsstruktur der Banken oft dem gleichen

Segment zugeordnet werden. Als jüngstes Beispiel ist die Commerzbank zu nennen, die nach einer internen Reorganisation Unternehmen mit bis zu 15 Mio. EUR Jahresumsatz dem Segment „Privat und Unternehmerkunden“ zugeordnet hat.

27% (9,6 Mrd. EUR) des gesamten Marktvolumens im Firmenkundengeschäft wird mit Unternehmen mit weniger als 10 Mio. EUR Jahresumsatz generiert. Diese Gruppe umfasst 3,2 Mio. Firmen in Deutschland. Im kleineren Teil des KMU-Segments liegt demnach ein größerer Teil des Gesamtmarktes.

Die nächst größere Gruppe bilden insgesamt 46.331 Firmen mit Jahresumsätzen zwischen 10 Mio. EUR und 100 Mio. EUR. Diese Unternehmen vereinen mit 4,6 Mrd. EUR rund 13% des gesamten Marktvolumens auf sich. Viele dieser Unternehmen beginnen, ihre Waren und Dienstleistungen auch international abzusetzen. Die offizielle Wasserscheide für umfangreiches Import- und Exportgeschäft liegt bei einer Umsatzgrenze von 50 Mio. EUR. 81% des Importvolumens und 83% des Exportvolumens der deutschen Wirtschaft entfallen auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. EUR. Kleinere Firmen partizipieren am internationalen Handel nur unwesentlich oder nur in zweiter Reihe. Für Kreditinstitute ergeben sich ab dieser magischen 50 Mio. EUR Schwelle neue Ertragschancen über Produkte rund um Handelsfinanzierungen und Absicherungsgeschäfte. Zudem verfügen viele der Unternehmen noch nicht

über eine eigene Treasury Abteilung und formulieren aus diesem Grund seit einigen Jahren verstärkten Bedarf an bankgestützten Softwarelösungen, um ihre Tagesgeschäfte zu tätigen. In diesem Zusammenhang steht verstärkt die Kopplungsfähigkeit der Bank-IT-Lösung mit den Accounting- und HR-Systemen der Unternehmenskunden im Fokus.

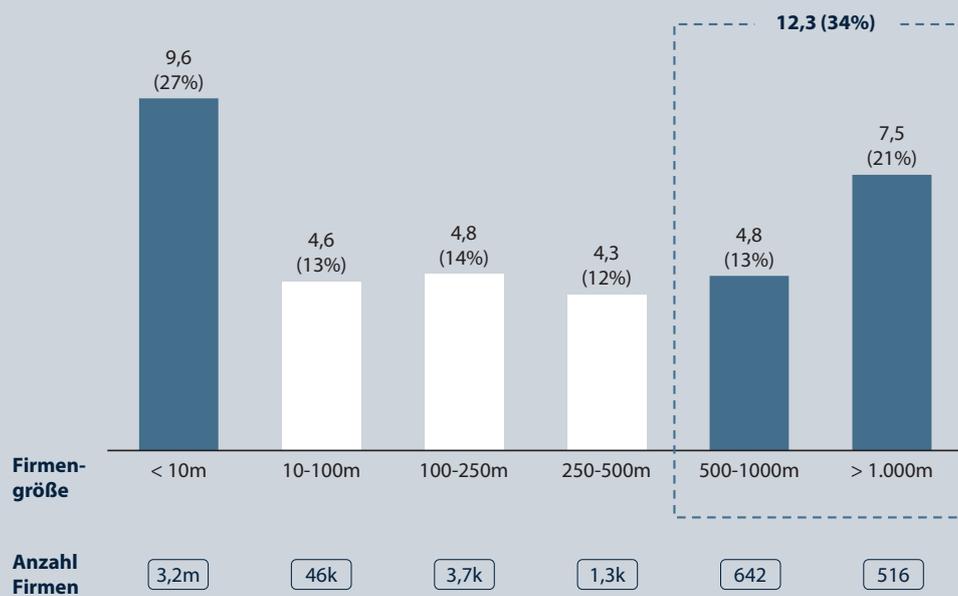
Die Zielgruppe der international Handel treibenden Firmen gehört zum weltweit bekannten und bei Kreditgebern hochgeschätzten „German Mittelstand“. Auch Firmen der Größenklasse von 100 Mio. EUR bis 250 Mio. EUR Jahresumsatz fallen unter diesen Begriff. Unternehmen des gehobenen Mittelstandes betreiben in der Regel viel Export und haben einen gesteigerten Bedarf an Finanzierungs-lösungen. Die steigenden Kreditvolumina in diesem Kundensegment wirken sich spürbar auf die Erträge der Banken aus.

ERTRAGSPOTENTIALE IM FIRMENKUNDENMARKT

ERTRAGSPOTENTIAL NACH FIRMENGRÖßEN

[in Mrd. EUR]

Gesamtmarkt: **35,5 Mrd. EUR**



Quelle: Deutsche Bundesbank, Umsatzsteuerstatistik 2016, MOONROC Institute of Economic Research

Mit dem „German Mittelstand“, der gemeinhin Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 10 Mio. EUR bis 500 Mio. EUR zusammenfasst, hat sich die deutsche Wirtschaft über Grenzen hinweg eine Marke aufgebaut. Auf die Wettbewerbsintensität wirkt sich dieser Ruhm jedoch nachteilig aus. Es herrscht großes Gedränge um die Gunst dieser Kundengruppe.

Unternehmenskunden mit mehr als 250 Mio. EUR Jahresumsatz zählen bei den meisten Banken zu den Großkunden und werden entsprechend betreut. In Deutschland wirtschaften 1.378 Unternehmen dieser Größe und kommen insgesamt auf ein Ertragspotential für das Firmenkundengeschäft von 4,3 Mrd. EUR (12%). Mit zunehmender Firmen­größe wächst das Ertragspotential pro Kundenbeziehung für die Banken deutlich, da das mögliche Produktspektrum sich weiter verbreitert und der Finanzierungsbedarf der Unternehmen hoch ist. Mit den 642 Unternehmen, die auf einen Jahresumsatz von 500 Mio. EUR bis zu 1. Mrd. EUR kommen, erwirtschaften Kredi-

tinstitute bereits 4,8 Mrd. EUR (13%). Multinationale Konzerne mit mehr als 1 Mrd. EUR Umsatz bilden die anspruchsvollste Kundengruppe. Der Gesamtertrag in diesem Marktsegment mit seinen 516 Unternehmen, liegt bei 7,5 Mrd. EUR, was 21% des Gesamtmarktes entspricht. In der Regel werden Kunden dieser Größe von einer großen breite an Banken bedient. Im Schnitt unterhält ein Kunde dieser Klasse regelmäßige Bankbeziehungen zu über 10 Instituten. Thematisch sind die Banken Partner beispielsweise für Eigen- und Fremdkapitalfinanzierungen, globale Absicherungsgeschäfte für Zins- und Rohstoffrisiken, sowie für den Zahlungsverkehr.

Der Umsatz, den eine Bank mit einem einzelnen Firmenkunden erzielt, wächst mit der Größe des Unternehmens exponentiell. Aus Perspektive des Gesamtmarktes bietet aber neben dem Geschäft mit den Multinationals vor allem das Segment der kleinen und Kleinstunternehmen großes Ertragspotential – dieses erfordert allerdings auch einen grundsätzlich anderen Marktangang.

Die Analyse der Ertragspotentiale nach Firmengröße zeigt, dass der einzelne Kunde mit wachsender Umsatzgröße der Bank überproportional mehr Ertragspotential bietet. Betrachtet man

die Ertragsverteilung der Unternehmen jedoch über alle beschriebenen Cluster hinweg, so fällt auf, dass sich die großen Ertragspotentiale aus Gesamtmarktsicht an den Rändern ergeben. Nicht nur gro-

KUNDENKATEGORIEN UND WACHSTUMSSTRATEGIEN

„ Im deutschen Firmenkundenmarkt entwickeln sich die Kunden-Anforderungen für die Segmente Corporate-Banking und KMU-Banking immer weiter auseinander. „

ZWEITEILUNG DER KUNDENSEGMENTE



CORPORATE-BANKING:

Große Unternehmenskunden mit einer meist nicht unerheblichen internationalen Geschäftsausprägung und dem Bedarf an einem breiten Spektrum an Bank- und Kapitalmarktprodukten, sowie hohen Kreditvolumina.



KMU-BANKING:

Kleine und mittlere Unternehmen mit isoliert betrachtet kleinem Ertragspotential für Banken. Die Bank-Produktpalette ist begrenzt und wird zunehmend automatisiert angeboten. Unternehmen dieser Größenordnung sind aufgrund der hohen Anzahl eine wichtige Zielgruppe.

WACHSTUMSSTRATEGIEN DER MARKTTILNEHMER



CORPORATE-BANKING

A RETHINKING 360° BANKING

- › Neue Tiefe und Qualität in Geschäftsbeziehung zu Kunden
- › Mehrprodukt-Kundenbeziehung mit hoher technischer Integration

B INDUSTRY OR MARKET EXPERT

- › Selektive Zielgruppen-identifikation
- › Differenzierung durch spezifische Branchen- oder Produktexzellenz



KMU-Banking

C DO-IT-YOURSELF

- › Standardisierte und intuitive Basisprodukte über einfache Self-Service Plattformen
- › Intelligente AI Lösungen im Hintergrund automatisieren und optimieren Kundenlösungen

D CONTEXTUAL BANKING

- › KMU Unternehmen werden abhängiger in vertrieblichen Prozessen von Plattformen, BigTechs, etc.
- › Banklösungen müssen diese neuen Kontexte mitgehen / ermöglichen

ße Mittelständler und Multinationals bilden einen überdurchschnittlich großen Ertragspool, auch die Summe der Klein- und Kleinstunternehmen. Mit 3,2 Mio. Firmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 10 Mio. EUR ist es die Masse der potentiellen Kunden, die das Kundensegment ausmacht, auch wenn der Umsatz pro Kunde vergleichsweise gering ist.

Es zeigt sich ebenso, dass Firmenkunde nicht gleich Firmenkunde ist. Weisen KMU Unternehmen eine hohe Nähe und Ähnlichkeit des Bankgeschäfts zur Privatkundensparte auf, so bewegt sich das Feld des Großkundenbankings in anderen Dimensionen mit grundsätzlich sehr unterschiedlichen Kundenanforderungen.

5. VON GEWINNERN LERNEN

Die Anforderungen an Produkte, Service und Beratungsintensität, welche seitens der Firmen an ihre Banken gestellt werden, sind sehr unterschiedlich. Im Markt zeigt sich, dass die einzelnen Marktseg-

mente nach Größenclustern der Unternehmen von verschiedenen Wettbewerbern mit divergierenden Philosophien angegangen werden.

Es lässt sich eine Zweiteilung des Firmenkundenmarktes beobachten. Die Erfolgsrezepte im Geschäft mit den großen Unternehmen, den „Corporates“ der Branche, unterscheiden sich grundlegend vom Geschäft mit kleineren Firmenkunden, den „KMUs“.

Wie die Ertragsanalyse der entsprechenden Größencluster zeigt, liegt weiterhin viel Potential im Geschäft mit den großen „Corporates“ der deutschen Industrie. Der exportstarke gehobene Mittelstand und die Gruppe der multinationalen Konzerne locken seit einigen Jahren und in einem kontinuierlich steigenden Maße ausländische Banken auf den deutschen Markt. Die Wettbewerbssituation

ist entsprechend als hoch-kompetitiv zu beschreiben. Oder, aus Kundensicht betrachtet, hat man die Qual der Wahl zwischen einer Vielzahl vergleichbarer Angebote.

Das Geschäft mit kleinen und Kleinstunternehmen (KMU) funktioniert hingegen völlig anders. Zwar lohnt sich eine intensive Betreuung für kleinere Mittelständ-

ler, wie einige Beispiele zeigen, doch je kleiner der Geschäftskunde wird, desto weniger Ertragspotential bietet der einzelne Kunde, was zunehmend intensive persönliche Betreuungskonzepte in Frage stellt. Das Potential dieses Marktsegments liegt in der Masse der Unternehmen, die es zu bedienen gilt, nicht im Einzelfall. Aus diesem Grund bilden diese Unternehmen in Abgrenzung zu den „Corporates“ die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen „KMUs“. Wettbewerber, die es verstehen, diese Kunden-

gruppe zu bedienen, setzen vermehrt auf Standardisierung und eine möglichst hohe Automationsquote bei der Betreuung ihrer Kunden.

Im Folgenden stellen wir Ihnen beispielhaft unterschiedlichen Ansätze vor, die Marktteilnehmer nutzen, um in ihrem jeweiligen Kundensegment die Nase vor dem direkten Wettbewerb zu haben. Wir zeigen Ihnen konkrete Beispiele erfolgreicher Strategien, um in einem Verdrängungsmarkt Wachstum zu generieren.

5.1. GEWINNEN IM GESCHÄFT MIT CORPORATES

5.1.1. Strategie Rethinking 360° Banking

Aufgrund der unter Druck geratenen Margen ist es erklärtes Ziel der meisten Marktteilnehmer im Corporate-Banking, den Kunden nicht nur in wenigen Produktkategorien zu betreuen, sondern möglichst die Kundenbeziehung maximal zu vertiefen. In der Regel dient entweder der Zahlungsverkehr oder die Kreditvergabe als Ankerprodukt, um den Kontakt zum Kunden aufzubauen, zu halten und für weitere Themen den „Fuß in die Tür“ zu bekommen.

Aufgrund der sich verschärfenden Wettbewerbssituation und der herrschenden Überliquidität im Markt tobt ein Preiskampf sowohl bei der Kreditvergabe als auch im Zahlungsverkehr und einige Marktteilnehmer scheuen inzwi-

schen auch keine Kreditgeschäfte mehr, die alleinstehend kaum profitabel sind. Die Banken setzen auf ihre Fähigkeit, Cross-Selling zu betreiben und ein breites Portfolio an Themen mit ihren Kunden zu bedienen. Es geht also darum, die Kundenbeziehung in ihrer gesamthaften Betrachtung rentabel zu machen, auch wenn einzelne Produktsegmente dafür kurzfristig subventioniert werden müssen. Diese Entwicklung zeigt, dass auch das Geschäft mit Großkunden einem intensiven Wandel unterworfen ist. Der Markt funktioniert nicht mehr wie früher und mit den Ertragsbringern vergangener Jahre lässt sich heute nicht mehr verlässlich Geld verdienen. Aus diesem Grund ist es für die Institute umso wichtiger, ihre Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen dauerhaft auf breite Beine zu stellen und auch in der Wertschöpfungskette zu vertiefen. Um jedoch für

multinational aufgestellte Unternehmen Bank der Wahl zu werden, bedarf es heute weit mehr als nur das Produkt. Banken, die große und internationale Unternehmen in enger Zusammenarbeit begleiten wollen, müssen in der Lage sein, friktionslos grenzübergreifende Betreuungen und Services abzubilden. Dies können globale Stock-Options oder Pension Plans für die Belegschaft des Kunden sein, genauso wie Zahlungsverkehrskonten in verschiedenen Ländern. Ebenso sind Cash Pooling Lösungen ein Thema, oder Kreditlinien mit spezifischen Limits für Regionen oder Geschäftsbereiche und spezielle Instrumente der Absatzfinanzierung. Zu unterscheiden sind in der Zusammenarbeit auch verschiedene Ebenen der Nutzung, Freizeichnung und Beauftragung durch Kunden über Ländergrenzen hinweg.

Die Fähigkeit der Banken, ihr internationales Netzwerk und ihr Produktspektrum klar zu strukturieren und dieses effizient und wertstiftend im Sinne des Kunden zu nutzen, wird von zentraler Bedeutung sein. Es ist heute nicht mehr allein ausreichend mit vielen Niederlassungen und Filialen global präsent zu sein. Der Kunde erwartet ein reibungsloses Interagieren in Netzwerken zwischen unterschiedlichen Geschäftsbereichen und Ländern mit Steuerberatern, Anwälten, Behörden und Versicherungsanbietern. Zudem erwartet er grenzübergreifend funktionierende Produkte sowie kompetente Ansprechpartner, die jederzeit erreichbar sind und zu allen seinen Belangen verlässlich Auskunft geben können.

Eine völlig neue Tiefe und Qualität der Geschäftsbeziehungen prägt zukünftig das Geschäft mit Großkunden.

Im Hinblick auf die Gesamtkundenbeziehung, die als solche ein Gewinn für beide Seiten sein sollte, sind die Banken gefragt, diese Betreuung auch produktübergreifend darzustellen. Viele Banken sind aus diesem Grund dabei, noch größere und flexiblere Firmenkunden-IT-Plattformen aufzubauen und ihren Kunden zugänglich zu machen. Im Kern geht es dabei um eine tiefe Vernetzung der Banking-Lösungen mit den internen IT-Systemen der Unternehmenskunden auf Personal-,

Finanz-, Rechnungswesen-, Steuer- und Complianceseite. Der Trend einer weitreichenden technischen Prozessintegration der Bank in die Systemlandschaft des Kunden bedeutet eine Chance, aber auch eine Neudimensionierung in der Abhängigkeit zwischen Bank und Unternehmenskunde. Der neue technologische Zugang, die neue Tiefe der technologischen Integration, ermöglicht der Bank eine neue Form der 360° Kundenbetreuung, denn die Bank rückt damit

nicht nur näher an ihren Kunden – sie wird Teil der internen Prozesse des Kunden und erhält hierdurch Zugang zu neuen und besseren Informationen. Durch den Einsatz innovativer Technologien im Front- wie auch im Backend der Banken, kann der Service deutlich verbessert und die Reaktions- und Entscheidungszeit auch bei komplexen Anliegen deutlich

reduziert werden. So erhält Artificial Intelligence (AI) schrittweisen Einzug in die Entscheidungsprozesse der Banken im Firmenkundenkontext. Dabei kann es beispielsweise darum gehen, Risiken der Kunden automatisiert und schnell einzuschätzen, aber auch der Handel mit Wertpapieren und Anleihen des Kunden ist ein relevantes Anwendungsfeld.

In Bezug auf die Entscheidungsfindung bei komplexen Produktkonstellationen wird Automatisierung künftig eine wichtige Rolle spielen. Diese wird jedoch erst durch eine enge Verknüpfung der Banken-IT mit der Systemlandschaft der Firmenkunden möglich. 360° Banking kann damit neu gedacht werden.

Banken beginnen darüber hinaus zunehmend, das Ertragspotential des Firmenkunden ganzheitlicher zu lesen. Ein lange vorherrschendes Silodenken bricht dabei schrittweise auf. Der Firmenkunde soll verstärkt nicht nur mit Produkten versorgt werden, die klassischerweise unter das Angebotsportfolio einer Firmenkundenbank fallen. Bei den Banken ist zunehmend eine Wiederbelebung der Idee zu erkennen, dass großes Ertragspotential im Geschäft mit der Belegschaft der großen Unternehmen liegt. Zu nennen sind an dieser Stelle beispielsweise Leistungen wie die betriebliche Altersvorsorge oder das Cross-Selling zu Produkten des Privatkundengeschäfts wie Gehaltskonten oder Depots für die Verwaltung von Unternehmensanteilen für Mitarbeiter oder Versicherungen. In diesem Zusammenhang schließen Institute wie die *Deutsche Bank* oder die *Commerzbank*

Partnerschaften mit großen Mittelständlern und Konzernen. Unternehmen nutzen solche Angebote zunehmend, um ihrer Belegschaft zur Incentivierung oder als Mitarbeiter-Benefit exklusive Angebote zum Beispiel in Bezug auf Versicherungen oder Vorsorgemöglichkeiten machen zu können. Zu Beginn des Jahres 2018 hat insbesondere das Geschäft mit der betrieblichen Altersvorsorge durch das neue Betriebsrentenstärkungsgesetz spürbaren Aufwind erfahren. So wird es Arbeitgebern und Gewerkschaften künftig möglich sein, ihren Mitarbeitern spezielle Vorsorgeleistungen zur Verfügung zu stellen. Für Firmen ist dies künftig ein starkes Argument im Kampf um qualifizierte Fachkräfte bei herrschendem Mangel an Top-Personal.

Hausbank für Großkunden zu sein bedeutet zukünftig ebenso, die Belegschaft mit einzuschließen. Der Gesetzgeber schafft derzeit einen Rahmen, der insbesondere das Thema betriebliche Altersvorsorge (bAV) in den Fokus rückt. Die Anzahl der bAV-Verträge ist im vergangenen Jahr um 1,9% auf 15,7 Mio. gewachsen. Das Beitragsvolumen sogar um 5,7% auf 19,4 Mrd. EUR.

Banken treten dabei aktiv in Konkurrenz zur Versicherungswirtschaft, die sich ebenfalls vorgenommen hat, in diesem Bereich weiter zu wachsen. So starten beispielsweise *Talanx* und *Zurich* dieses Jahr gemeinsam unter dem Namen „*Die Deutsche Betriebsrente*“, einem neuen Anbieter, der mit einer schlanken und transparenten Lösung den Markt erobern will. Zudem ist das Produkt auch als White-Label erhältlich, damit Unternehmen mit ihrem eigenen Namen besser für Vertrauen bei ihrer Belegschaft werben können. Auch für Banken bietet sich die Chance, die Kooperation mit dem Arbeitgeber als vertrauensstiftendes Medium zu nutzen, um Neukunden zu gewinnen. Aus Gesamtbanksicht spielt es dabei keine Rolle, in welchem Geschäftssegment der generierte Ertrag erwirtschaftet wird. Auch wenn es vielen Wettbewerbern noch nicht reibungslos gelingt, organisationsintern ein Cross-Selling zu etablieren, das unabhängiger von einzelnen Geschäftssegmenten ist, so bietet diese Strategie die Chance das Ertragspotential einer Firmenkundenbeziehung deutlich zu steigern.

5.1.2. Strategie Industry or Market Expert

Einige Marktteilnehmer folgen einer alternativen Strategie, um im Wettbewerb um die Corporates der deutschen Firmenkundenlandschaft erfolgreich zu sein. Ein Beispiel für eine Bank, die erst seit wenigen Jahren in diesem Markt tätig ist, doch jedes Jahr mit einem beeindruckenden Wachstum überzeugt, ist die *ING DiBa (Wholesale)*. Im Jahr 2011 startete die deutsche Direktbank, die es bereits seit der Jahrtausendwende sehr erfolgreich verstand im Privatkundengeschäft zu wachsen, ihr Firmenkundengeschäft und nahm ausschließlich Unternehmen mit Jahresumsätzen größer als 250 Mio. EUR in den Fokus. Der massive Einlagenüberhang aus dem Privatkundengeschäft brauchte ein Ventil, um keine hohen Kosten aufgrund von Negativzinsen auf Einlagen bei der *EZB* zu verursachen. Trotz des Margendrucks setzte das Institut deshalb auf ein starkes Wachstum bei der Kreditvergabe an vergleichsweise wenige große Kunden. Insgesamt rund 150 Firmenkunden zählt das Institut inzwischen. Das Kreditvolumen wuchs dabei seit 2012 durchschnittlich um 54,7% jährlich auf mittlerweile knapp 30 Mrd. EUR. Grob überschlagen kommen dabei zwei Drittel dieses Volumens aus

dem Bereich „Structured Finance“ und ein Drittel aus „Corporate Lending“. Das schnelle, großvolumige Kreditwachstum bewirkte trotz des Wettbewerbs ein beeindruckendes Ertragswachstum. Mit einem CAGR seit 2012 von 49,8% wuchsen die Erträge auf inzwischen 383 Mio. EUR an. Mit einem Anteil von 85% ist der Zinsüberschuss für die ING der Wachstumsanker. Das provisionsorientierte Geschäft mit Produkten jenseits der Kreditvergabe steuert derzeit nur rund 15% zu den Erträgen bei und hinkt damit noch etwas hinterher.

Die *ING Wholesale* positioniert sich strategisch als Industrieexperte, wie bei-

spielsweise für den Energiesektor. Aktiv gestützt wird diese Strategie durch die niederländische Mutter. So entstand jüngst in Frankfurt der „Global Hub for Structured Metals & Energy Finance“ der Gruppe. Ebenfalls durch die Kooperation mit den Niederlanden unterstützt und durch die herrschende „OneBank“-Politik vorangetrieben, erweiterte die *ING DiBa* in den vergangenen Perioden schrittweise ihr Produktportfolio für ihre Zielgruppe. So wurden Lösungen wie die Do-It-Yourself-Portale „InsideBusiness“ und „Virtual Cash Management“ zunächst in den Niederlanden ausgerollt und schrittweise nach Deutschland überführt.

Die Firmenkunden-Erträge der *ING DiBa* wachsen seit 2012 durchschnittlich 49,8% im Jahr. Die Bank fokussiert sich ausschließlich auf Großkunden mit mehr als 250 Mio. EUR Jahresumsatz und positioniert sich als Branchenexperte, wie beispielsweise für die Energiewirtschaft.

Ein nicht minder beeindruckendes Beispiel für eine Bank, die sich im deutschen Firmenkundenmarkt mit einer klaren Spezialistenrolle erfolgreich etablieren konnte, ist die *HSBC Deutschland*. Das Institut rief vor wenigen Jahren, wie viele ihrer Wettbewerber, eine Wachstumsinitiative für den deutschen Markt aus und positionierte sich entsprechend. Investitionen von 500 Mio. EUR sollten getätigt werden – unter anderem in eine modernere IT und vier neue regionale Niederlassungen. Zusätzlich wurden etwa 350

neue Mitarbeiter eingestellt, um die Wachstumspläne zu realisieren.

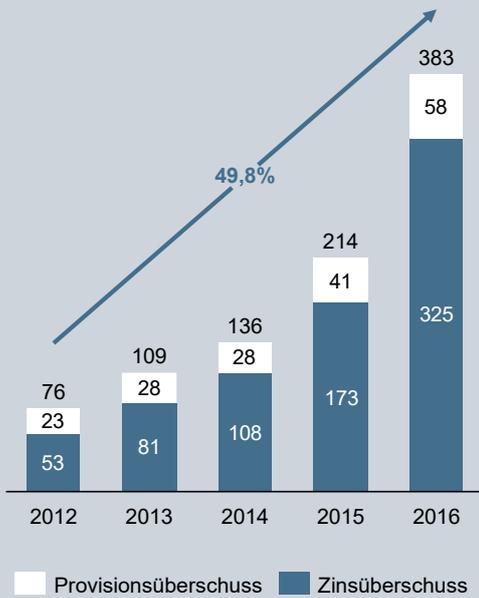
Anders als die *ING* spezialisiert sich die *Hongkong Shanghai Banking Corporation (HSBC)* nicht auf Branchen-Knowhow, sondern auf besondere Kenntnis exportrelevanter Absatzmärkte. Dabei geht es insbesondere um Südostasien und Lateinamerika. Im Unterschied zu vielen ihrer Wettbewerber ist die Bank alleine in China an 160 Standorten vertreten und operiert in fast allen Staaten Asiens als vollwertige und regional ansässige Bank.

BEISPIELE STRATEGIE: INDUSTRY OR MARKET EXPERT

ING WHOLESALE

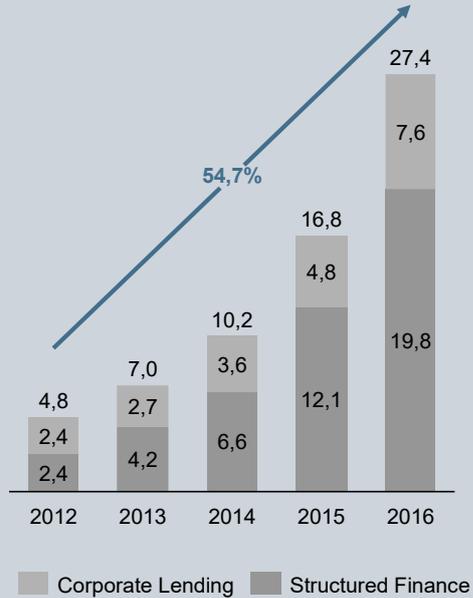
ERTRÄGE

[in Mio. EUR]



KREDITVOLUMEN

[in Mrd. EUR]



HSBC DEUTSCHLAND

ERTRÄGE

[in Mio. EUR]



KREDITVOLUMEN

[in Mrd. EUR]



Quelle: Unternehmensangaben

Die meisten in Deutschland agierenden Institute verfügen in diesen Ländern lediglich über wenige Niederlassungen. Ähnlich gut vernetzt ist die *HSBC* in Lateinamerika, wo sie sogar mehr Mitarbeiter beschäftigt als in Asien. Mit dieser historisch gewachsenen globalen Auf-

stellung und seiner tiefen Marktkenntnis bietet das Institut exportorientierten deutschen Kunden eine besondere Konnektivität und setzt entsprechend auf das Geschäft rund um die Handelsaktivität ihrer Kunden.

Die *HSBC Deutschland* positioniert sich bewusst als globale Bank mit herausragender Kenntnis exportrelevanter Absatzmärkte wie Asien oder Lateinamerika. Im Schnitt steigert die *HSBC* jährlich ihre Erträge um 13% und ihr Kreditvolumen um 20,1%.

Seit 2012 konnte die *HSBC* ihre Erträge im Firmenkundenbereich jährlich im Schnitt um 13% steigern und damit ein stolzes Wachstum erzielen. Der Fokus auf das provisionsorientierte Geschäft zeigt sich in der Aufteilung der Erträge. Rund 35% der 174 Mio. EUR kommen aus dem Provisionsüberschuss und nur 65% werden über Zinsen erwirtschaftet. Ein Wert, der die Ergebnisse ein Stück weit vor dem Zinswettbewerb abschirmt. Doch auch die Kreditvergabe wächst klar. Mit einem CAGR von 20,1% seit 2012 lässt die *HSBC* in Sachen Wachstum viele Wettbewerber hinter sich. Insgesamt summiert sich das Kreditportfolio der Bank auf rund 8,5 Mrd. EUR.

Um dem Wettbewerbsdruck ein Stück weit zu entgehen, definierte die *HSBC* in den letzten Jahren zudem ihre Zielgruppe anhand anderer Kriterien als viele andere Marktteilnehmer. Für das britische Haus stand weniger im Fokus, wieviel

Jahresumsatz das jeweilige Unternehmen macht, sondern vielmehr, wie stark es international handelt und damit zum Leistungsportfolio der Bank passt. Das Institut arbeitet mit Firmen ab 35 Mio. EUR Jahresumsatz zusammen und verfügt zusätzlich über eine ausreichende Eigenkapitalbasis um bei der Kreditvergabe mehr Risiken einzugehen als es Wettbewerbern oft erlaubt ist. Der Erfolg dieser Strategie gibt dem Institut recht. Zusätzlich kann das Institut mit einem stabilen Humankapital Punkte sammeln. Mit einer Mitarbeiterfluktuation von rund 5% profitiert das Institut von einer langjährigen und personenorientierten Kundenbeziehung. Das Firmenkundengeschäft vieler deutscher Banken war in den letzten Perioden weitreichenden Umstrukturierungen mit entsprechender Rotation von Zuständigkeiten und neuen Betreuungskonzepten unterworfen. So zeigt sich am Beispiel der *HSBC*, dass sich Konstanz und Vertrauen in einer

Kundenbeziehung ebenso ausahlt, wie eine klare Spezialisierung und die Schaffung von exklusiven Mehrwerten für den Kunden.

5.2. GEWINNEN IM GESCHÄFT MIT KMUS

Neben dem Geschäft mit großen Kunden und international tätigen Mittelständlern liegt großes Potential im Geschäft mit kleineren Unternehmen, den KMUs. Dieses Marktsegment ist traditionell das Terrain der kleinen und regional ausgerichteten Institute und wird zu großen Teilen von den rund 900 Volksbanken und 390 Sparkassen bedient. Zwar gehören diese Institutsgruppen nicht zu den Wachstumschampions im Markt, doch erwirtschaften sie einen wesentlichen Teil des Marktvolumens, weshalb sich eine nähere Betrachtung ihrer Entwicklung und aktuellen Strategien lohnt. Anschließend stellen wir Ihnen zwei Ansätze vor, anhand derer man abweichend von den traditionellen Herangehensweisen derzeit dabei ist, die herrschende Vertriebs- und Marktlogik zu verändern.

Aufgrund des herrschenden Drucks im Privatkundengeschäft, eines immer stärker werdenden Digital-Trends und damit einhergehend einer nachlassenden Filialfrequentierung, lässt sich bei vielen

regional ausgerichteten Instituten eine Verschiebung der internen Kapazitäten in Richtung des betreuungsintensiveren Firmenkundengeschäfts beobachten. Insbesondere regionale Institute wie Sparkassen und Volksbanken pflegen traditionell eine enge persönliche Bande zu den ansässigen Unternehmenskern des Mittelstands. Ein bevorstehender Personalüberhang dieser Institutsgruppen eröffnet den Banken nun die Möglichkeit, zu reduzierten Opportunitätskosten die Intensität der Individualbetreuung ihres Firmenkundengeschäfts zu erhöhen. Hinzu kommt, dass die regionalen Institute über eine hohe physische Flächenpräsenz verfügen und somit näher an ihren Firmenkunden sein können als beispielsweise Großbanken. Diese infrastrukturellen Grundvoraussetzungen verschaffen den Sparkassen und Volksbanken einen traditionellen Wettbewerbsvorteil im Kampf um bestimmte Teile des unternehmerischen Mittelstands.

Viele Sparkassen und Volksbanken verlagern ihre personellen Kapazitäten schrittweise in Richtung des Firmenkundengeschäftes und intensivieren damit die Betreuung ihrer Kunden.

Wie die Zahlen zeigen, verzeichnen die Sparkassen (ohne Landesbanken) ein kontinuierliches Wachstum ihrer Erträge aus dem Firmenkundengeschäft. Die durchschnittliche Wachstumsrate von 0,8% p.a. wird ein Stück weit durch einen leichten Ertragsrückgang im Jahr 2016 gedrückt. Dieser begründet sich primär durch einen schmelzenden Zinüberschuss aufgrund des intensiven Wettbewerbs. Auch das Kreditvolumen entwickelt sich erfreulich und ein durchschnittliches Wachstum von 2,9% pro Jahr zeigt, dass Nähe und persönlicher Kontakt im Geschäft mit kleinen und mittleren Unternehmen noch immer funktioniert. Bei den Genossenschaften zeichnet sich ein noch etwas dynamischeres Bild. Hier konnte das Kreditvolumen in den letzten Jahren durchschnittlich um 4% pro Jahr zulegen. Trotz des Margendruckes wachsen die Volks- und Raiffeisenbanken auch ertragsseitig stetig mit 1% pro Jahr.

Wie diese Beispiele belegen, ist es durchaus noch möglich, im Firmenkundengeschäft über einen intensiven und personenbezogenen **Betreuungsansatz**

Wachstum zu erwirtschaften. Bei diesem Erfolgsrezept der „alten Schule“ steht insbesondere das Vertrauen in den Kundenberater im Vordergrund. Je größer die Investitionsentscheidungen der Unternehmer sind, desto zentraler ist für viele Entscheider, ob sie ihrer Bank und ihrem Kundenberater das nötige Vertrauen entgegenbringen.

Zwar war die Strategie des Aufbaus einer persönlichen Beziehung in der Vergangenheit stets verlässlich, doch birgt sie auch Risiken in Bezug auf die Zukunft. Ein hoher Personaleinsatz bedeutet auch immer höhere Kosten. Gepaart mit vergleichsweise wenig Umsatz und Ertrag pro Kunde, können Marktteilnehmer mit dieser Strategie meist nicht zu den günstigsten Anbietern im Markt zählen. Zudem droht zunehmend Konkurrenz durch neue Geschäftsmodelle. Diese setzen in der Regel auf einen hohen Grad an Standardisierung zu entsprechend günstigeren Preisen. Auf diese Entwicklung werden insbesondere regionale Institute in den kommenden Jahren Antworten finden müssen.

Neue Geschäftsmodelle und ein Trend hin zur Standardisierung von Firmenkunden-Produkten werden von vielen regionalen Instituten mit intensiver persönlicher Betreuung künftig neue Antworten fordern.

Im Markt zeichnen sich derzeit verschiedene Strategien ab, mit denen Banken und neue Spieler in Deutschland und

international beginnen, das Kundensegment der KMUs zu bedienen. Im Folgen-

SPARKASSEN UND GENOSSENSCHAFTEN

SPARKASSEN OHNE LANDESBANKEN

ERTRÄGE

[in Mio. EUR]



KREDITVOLUMEN

[in Mrd. EUR]



GENOSSENSCHAFTEN

ERTRÄGE

[in Mio. EUR]



KREDITVOLUMEN

[in Mrd. EUR]



Quelle: Unternehmensangaben

den möchten wir Ihnen gerne zwei dieser Strategien vorstellen.

5.2.1. Strategie Do-It-Yourself (DIY)

Die Anzahl der FinTechs mit Firmenkundenfokus in Deutschland ist mit rund 100 jungen Wettbewerbern im Vergleich zu der Start-Up Szene, die sich dem Privatkundengeschäft widmet, aktuell noch zu klein, um merklich Relevanz zu entfalten. Mehr als die Hälfte der Firmenkunden-FinTechs bieten derzeit Dienstleistungen rund um das Thema Fi-

nanzierungen an. Zwar spürt noch keine Bank den Wettbewerb dieser neuen Geschäftsmodelle in ihren Büchern, doch zeugt die Entwicklung von einer aufkommenden Experimentierfreude mit neuen Ansätzen im Firmenkundensegment. Um an dieser Stelle eine Parallele zum Privatkundengeschäft zu ziehen: Auch hier war die FinTech-Welle weniger Revolution an sich, als vielmehr Stein des Anstoßes für viele etablierte Marktteilnehmer, ihr eigenes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Diese Dynamik ist für die kommenden Jahre auch im Firmenkundensegment zu erwarten.

Der FinTech-Markt im Firmenkundensegment ist weniger Revolution an sich, als vielmehr Ausgangspunkt für etablierte Marktteilnehmer, ihre Geschäftsstrategie weiterzuentwickeln. Die Institute öffnen sich stärker gegenüber den Anregungen und Lösungen der neuen Marktteilnehmer.

Große Marktteilnehmer arbeiten aktuell mit Hochdruck an rein digitalen Leistungen und Plattformen für ein Firmenkundengeschäft der Zukunft. Nicht zuletzt steht dabei die Überarbeitung der eigenen Kostenbasis im Vordergrund und damit auch eine Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums. Als jüngstes Beispiel kann die *Commerzbank* genannt werden, die Ende des ersten Quartals 2018 mehrere digitale Varianten klassischer Firmenkundenprodukte live schaltete. Zielgruppe sind dabei Firmen ab einem Jahresumsatz von 15 Mio. EUR. Über das seit 2014 existierende Firmenkun-

denportal der Bank haben Unternehmen nun die Möglichkeit, Kredite bis zu 1 Mio. EUR abzuschließen. Dabei erhalten sie ihren unterschriebenen Vertrag binnen 24 Stunden zurück – papierlos. Die *Commerzbank* experimentiert ebenfalls mit einer digitalen Beratung zum Management von Zins- und Währungsrisiken und bietet ihren Kunden ein Online-Tool zur Modellierung verschiedener Szenarien in Bezug auf bestehende FX- und Zins-Risiken an. Ein Algorithmus verbindet diese Szenarien dann mit einer gezielten Produktempfehlung zur Absicherung.

Kosten und Preispunkte im Auge: Die *Commerzbank* startet einen neuen Angriff auf Unternehmen ab 15 Mio. EUR Umsatz mit einem digitalen Kredit und ersten Lösungen zum Management von Zins- und Währungsrisiken.

Auch die *ING DiBa*, welche sich aktuell ausschließlich im Geschäft mit Großkunden engagiert, ist im Begriff, in das digitale und vollautomatisierte Geschäft mit kleineren Unternehmen einzusteigen. Im Februar 2018 vermeldete die Bank die Übernahme des aufgrund einer missglückten internationalen Expansionsstrategie ins Straucheln geratenen Firmen-Kreditmarktplatzes *Lendico*. Das im Jahr 2013 von *Rocket Internet* gegrün-

dete Start-Up bietet Unternehmen derzeit Kredite zwischen 10.000 EUR und 250.000 EUR mit Laufzeiten von bis zu 5 Jahren an. Eine Kreditentscheidung verspricht das Portal binnen 48 Stunden. Bei der Übernahme geht es der *ING* weniger um das FinTech als Brand, sondern um den Erwerb der technologischen Basis zur automatisierten Bearbeitung von Kreditanträgen inklusive der Engine zur Risikobewertung.

Mit der Übernahme des digitalen Firmen-Kreditmarktplatzes *Lendico* sichert sich die *ING DiBa* die technologische Basis für den Markteintritt ins Geschäft mit kleinen Unternehmen. Dabei steht die kosteneffiziente und automatisierte Bedienung dieses Kundensegments durch einen Do-It-Yourself-Ansatz im Vordergrund.

Die automatisierte Bedienung von KMUs auf Basis digitaler und weitestgehend standardisierter Produktplattformen ist eine erfolversprechende Zukunftsstrategie für viele Banken. Die Kopplung dieses Konzeptes mit einer Vertrauen stiftenden Brand und minimaler physischer Unterstützung durch Berater könnte vor allem dem „Long-Tail“-Geschäft im Firmenkundenbereich weiteren Schub verleihen.

Weitgehend beratungsfreie DIY-Banking Ansätze sind Usern im Firmenkundenbe-

reich schon länger bekannt. Den Anwendern werden zudem aus dem privaten Kontext heraus Selbstbedienlösungen immer vertrauter. Die Hürden, neue Technologien zu nutzen, nehmen ab. Perspektivisch ist es sogar gut möglich, dass gerade kleine Unternehmen bewusst ein automatisiertes und schnelles Banking von ihrem Kreditinstitut einfordern, da insbesondere in kleineren Unternehmen personelle Ressourcen knapp sind und einfache Lösungen Zeitersparnisse schaffen.

Mit einer Kombination aus Automation und intelligenten AI Lösungen werden Firmenkunden zukünftig wahrscheinlich sogar besser betreut als in klassischen Beratungsgesprächen beim Firmenkundenbetreuer.

5.2.2. Strategie Contextual Banking

Wie die Entwicklung hin zum automatisierten und plattformorientierten DIY-Banking zeigt, werden Plattformen zukünftig eine große Rolle im Firmenkundenkontext spielen. Doch was bedeutet der so häufig verwendete Begriff der „Plattform“ eigentlich? Im Grunde handelt es sich immer um die Aggregation diverser miteinander zusammenhängender Geschäftsvorgänge. Das Prinzip ähnelt der digitalen Version eines mittelalterlichen Marktplatzes, auf dem zentralisiert Handel getrieben wird. Die Betreiber dieser Marktplätze bieten entweder selber ihre Produkte an oder verlangen eine Gebühr von Dritten, wenn sie die Plattform nutzen wollen. Das Konzept lebt dabei von seiner Frequenz und der Mehrwert für die Anbieter ergibt sich aus einem direkten Kundenzugang.

International sind – zunächst scheinbar ohne Bezug zum KMU-Geschäft der Banken – große Handelsplattformen entstanden. Die bekanntesten Beispiele sind das US-amerikanische Unternehmen *Amazon* und das chinesische Pendant *Alibaba*. Beide Konzerne haben global eine beinahe allumfassende Reichweite etabliert und teilen sich den Weltmarkt grob gesprochen in West und Ost auf. Doch warum ist dies für das Firmenkundengeschäft der Zukunft relevant?

Blicken wir auf Deutschland. Unternehmen mit Jahresumsätzen bis zu 50 Mio. EUR betreiben in der Regel einen Großteil ihres Handels im Inland. Viele Firmen nutzen dabei das Internet als primären Vertriebsweg, um Produkte an Endverbraucher zu verkaufen. Dabei sind sie darauf angewiesen, den Kunden mit ihrem Angebot auch zu erreichen. Am Über-Marktplatz *Amazon* kommt dabei heute kein Händler mehr vorbei. Der Konzern verantwortet hierzulande 50% des gesamten eCommerce-Umsatzes und besitzt damit eine monopolähnliche Marktmacht. Die Plattform bietet ihren „Sellern“ dabei immer umfassendere Lösungen an, um ihr Tagesgeschäft zu vereinfachen. Dabei wächst die Abhängigkeit der KMUs von der Plattform – in der vertrieblichen wie auch in einer technologischen Dimension. *Amazon* bietet seinen 2 Mio. Händlern also immer mehr den vertrieblichen und technologischen „Kontext“, um erfolgreich zu sein. Genau in diesen Kontext hinein, beginnt das Unternehmen nun schrittweise seine Dienstleistungen insbesondere in Bezug auf Banking-Lösungen zu vertiefen. Dabei nutzt der Konzern seinen bestehenden Kundenzugang, um seine Finanzprodukte bei seinen angeschlossenen Händlern zu platzieren.

Amazon „kontextualisiert“ zunehmend Banking-Lösungen innerhalb seiner für Händler überlebenswichtigen Vertriebsplattform. Wir erleben in Deutschland den Beginn des Contextual Bankings im Firmenkundengeschäft.

So ist beispielsweise *Amazon* 2012 in die lukrative Kreditvergabe an kleine Unternehmen eingestiegen. Das Unternehmen kennt die Umsätze und Cash-Flows seiner Händler genau und kann die Risiken entsprechend gut einschätzen. Zudem dienen die über *Amazon* abgesetzten Waren als Sicherheit. So kann das Unternehmen mit gut kalkulierbarem Risiko voll digitalisiert Kredite zu Zinssätzen zwischen 6% und 17% vergeben. Derzeit ist der Konzern in den USA, England und Japan mit seinem Finanzierungsangebot aktiv. Allein 2016 wurden 1 Mrd. EUR an rund 20.000 Händler ausgegeben. *Amazon* vergibt dabei Kredite zwischen 1.000 EUR und 800.000 EUR an einzelne Händler. Bedenkt man, dass weltweit rund 2 Mio. Händler an *Amazon* angeschlossen sind, zeichnet sich eine potentielle Kreditnachfrage von 50 Mrd. EUR bis 100 Mrd. EUR ab, die *Amazon* im Begriff ist zu

bedienen. Diese Erträge drohen den Banken zu entgehen, wenn Sie keine geeigneten Antworten finden. Das Angebot ist darüber hinaus klug platziert. Durch die Kontextualisierung von Banking und Vertrieb kommt *Amazon* bei einem Kreditwunsch eines Unternehmens den klassischen Banken mit seinem Angebot zuvor. Von dieser Startposition aus hat *Amazon* eine sehr fruchtbare Ausgangsposition, um im Firmenkunden-Kreditmarkt schnell zu skalieren. In Deutschland bietet *Amazon* in Kooperation mit der in Dresden ansässigen Elbe Finanzgruppe bereits das Produkt „*amacash*“ an. Dabei handelt es sich um einen digitalen Kreditrahmen zur Wareneinkaufsfiananzierung von *Amazon*-Händlern. Es ist davon auszugehen, dass das Unternehmen sein Finanzierungs- und Kreditangebot auch in Deutschland schon bald ausweiten wird.

Banken unterschätzen die zukünftige Rolle von Marktteilnehmern, die nicht aus der FinTech oder Bankenwelt kommen. Während in anderen Geschäftssegmenten der Markteintritt von großen Technologiekonzernen (BigTechs) bereits offen diskutiert wird, sind die Institute im Firmenkundensegment bislang noch wenig für dieses Thema sensibilisiert. Doch die Entwicklung verläuft parallel und ist international zu beobachten.

Ein Blick nach Asien zeigt, wohin die Reise gehen wird. Der chinesische Konzern *Alibaba* ist bereits deutlich fortgeschrittener als sein amerikanischer Konkurrent, wenn es um Contextual Banking Lösungen für KMUs geht.

Alibaba und vor allem die Finanztochter *Ant Financial* haben sich zum Ziel gesetzt, mittelständischen Firmen den Handel auf Plattformen deutlich zu erleichtern und diese zu diesem Zweck technologisch stark zu integrieren. Mit maßgeschneiderten Finanz- und Banklösungen vor allem für kleine und mittlere Unternehmen wird der Handel gesamthaft unterstützt. Die Produktpalette ist inzwischen umfangreich. So bietet der Konzern seinen angeschlossenen Firmen mit dem Dienst „*Sesame*“ einen Credit Source Rechner an und mit „*Alipay*“ können Unternehmen das eigene Bezahlungssystem nutzen. Damit stößt *Alibaba* sehr erfolgreich in den Bereich Payment vor. Die Finanztochter des Konzerns, *Ant Fi-*

ancial, unterstützt derzeit bereits 12 Industrien aktiv dabei, mehr Geschäft zu machen. Dabei geht es längst nicht mehr nur um den Einzelhandel. *Ant Financial* richtet sein Angebot deutlich breiter aus und adressiert Branchen von Retail bis zu Healthcare-Unternehmen. Bei dieser mehrwertbietenden Unterstützung zielt der Konzern stets darauf ab, das jeweilige Unternehmen seine Geschäfte über die konzerneigenen Systeme abwickeln zu lassen. Damit steigt im Gegenzug die technologische Abhängigkeit der Firmen von *Alibaba*. Interessanterweise beschränkt sich das Interesse von *Alibaba* an seinen Firmenkunden nicht mehr nur auf den Handel über seinen Marktplatz. Das Unternehmen greift gezielt auch nach Unternehmen und Industrien, die nicht ausschließlich auf der eigenen Plattform aktiv sind. Dafür bietet der Konzern ein beinahe vollumfängliches Ökosystem an transaktionsnahen Services sowie an Einlagen- und Kreditlösungen.

Online-Händler wie *Amazon* oder *Alibaba* als Wettbewerber im Firmenkundenmarkt? Kann das sein? Viele Bank-Entscheider sehen die aufkommenden Banklösungen der BigTechs nicht als wirkliche Konkurrenz. Dies könnte sich als eine der gravierendsten und kostspieligsten Fehleinschätzungen der letzten Jahrzehnte erweisen.

Kaum ein Unternehmen, welches auf B2C-Endkunden angewiesen ist, kann es sich leisten, nicht mit *Alibaba* oder *Amazon* zu kooperieren. Es gibt schlichtweg keinen Vertriebskanal für die eigenen

Produkte, wenn ein Händler auf den großen Endkunden-Plattformen nicht vertreten ist. Somit steigt die Abhängigkeit auf Vertriebs- und Paymentseite gegenüber nur wenigen Monopolen. Als Bank

ließe sich nun die Hypothese formulieren, dies sei ohne Belang für das eigene Banking Geschäft mit Firmenkunden. Das wäre unserer Meinung nach jedoch eine sehr riskante Annahme. Wahrscheinlicher wird sein, dass die BigTechs den KMUs weiter mit mehrwertstiftenden Eigenlösungen aktiv helfen werden, ihre Geschäftsentwicklung zu stimulieren. Dabei werden die großen Plattformen dieser Zeit schrittweise auch in neue Geschäftsfelder vorstoßen. Die aktuellen Zahlen von *Alibaba* untermauern diese

Entwicklung. So stellt *Alibaba* aktuell millionenfach Darlehen für kleine und mittlere Unternehmen zur Verfügung und es werden täglich 250 Mio. Bezahlprozesse über das eigene System abgewickelt. Auch die Credit Scoring Plattform zählt 130 Mio. Kunden. BigTechs werden demnach das Firmenkundengeschäft der Zukunft sehr wesentlich beeinflussen und Banken sind gefordert, heute die Weichen zu stellen, um von dieser Entwicklung nicht überrascht zu werden.

EXKURS

ARRIVAL OF THE BIGGEST – BIGTECHS STARTEN IM FIRMIKUNDENGESCHÄFT MIT GROSSEM ERFOLG

Als deutsche Automobilhersteller begannen, ihr Finanzierungsgeschäft weiter zu entwickeln, war sich die Bankenwelt einig: Die Autohersteller würden nie in der Lage sein, ein vernünftiges Bank- und Finanzierungsgeschäft selbst aufzubauen. Weit gefehlt, denn inzwischen gehören viele Autobanken zu den größten Instituten in Europa.

Mit ähnlicher Sorglosigkeit scheinen einige Banken den Markteintritt der BigTechs ins Firmenkundengeschäft zu verfolgen. *Amazon*, *Apple* aber auch *Facebook* starten mit Bankkonto-ähnlichen Lösungen, um Firmenkunden innerhalb ihrer Lösungswelt zu binden.

