Studie

Fundament Firmenkunden 2017

MOONROC INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH

MOONROC

STUDIE

Fundament Firmenkunden 2017

MOONROC
ADVISORY PARTNERS

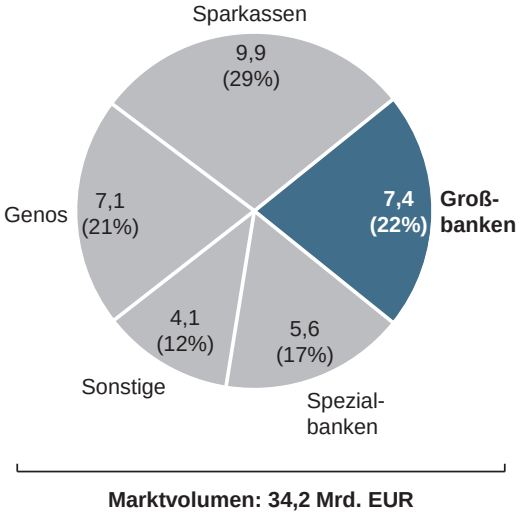
MOONROC INSTITUTE OF
ECONOMIC RESEARCH

Dr. Torsten Stuska
Kai Ritter
Martin Richter

EIN STABILES FUNDAMENT

Vor dem Hintergrund einer sich auf Dauer manifestierenden wirtschaftlichen Umgebung, die geprägt ist durch "Zero-Interest" und "Eased Money" (kurz: ZIEM), brauchen europäische Banken ein stabiles Fundament, um ihre Ertragskraft zu stützen. Aus diesem Grund bauen viele Institute verstärkt ihr Engagement im Firmenkundenmarkt aus. Insbesondere der "German Mittelstand" mit vielen stabilen Unternehmen mittlerer Größe gilt als lohnendes Ziel. Doch das Umfeld scheint schwierig und die Marktteilnehmer spüren den zunehmenden Wettbewerb. Wir haben uns den Markt genau angesehen und zeigen Ihnen, wo - und vorallem wie - Wachstum doch möglich ist. Wir stellen Ihnen vier im Firmenkundensegment stark expandierende europäische Institute vor und analysieren das Fundament ihres Erfolges.

Viele europäische Banken suchen nach Mitteln und Strategien in der anhaltenden ZIEM-Umgebung (Zero-Interest-Eased-Money), ihre Erträge zu stabilisieren und Wachstum zu generieren. Nicht nur das Privatkundengeschäft, auch das Investmentbanking und die Capital Markets Segmente der Banken kämpfen mit einer schwierigen Ertragslage. Deshalb suchen Banken nach neuen und profitableren Geschäftsfeldern. In diesem Zusammenhang haben viele Institute in Europa den Firmenkundenmarkt neu für sich entdeckt. Insbesondere der „German Mittelstand" hat inzwischen internationale Berühmtheit erlangt. Die deutsche Wirtschaft mit ihren zahlreichen kleinen und mittleren Betrieben hat in den vergangenen Jahren gezeigt, dass sie äußerst krisenrobust arbeitet und bescherte ihrem Heimatland ein solides Wachstum. Da scheint es nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl nationaler und internationaler Institute den Deutschen Mittelstand als primäres Wachstumsfeld ausrufen. Doch Erfolg im Firmenkundengeschäft ist kein Selbstläufer. Am Ende schrumpfen viele Institute ausgerechnet in den Bereichen, in denen Sie wachsen wollten.



Quelle: Deutsche Bundesbank

ERTRAGSVOLUMEN UND MARKTANTEILE

Das MOONROC Institute of Economic Research taxiert das Ertragsvolumen deutscher Banken im Geschäft mit Firmenkunden auf 34,2 Mrd. EUR. Hierunter fallen sowohl das Kreditgeschäft als auch alle anderen für Unternehmen erbrachten relevanten Produkte und

Dienstleistungen, wie beispielsweise Cash Management oder Export- und Handelsfinanzierungen.

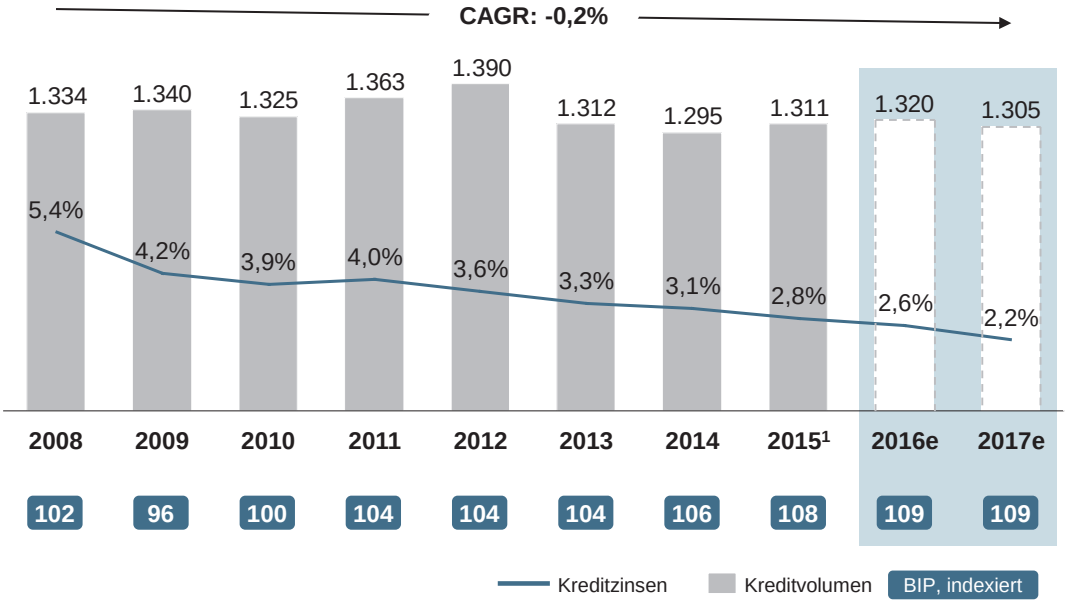
Die öffentlich-rechtliche Säule des deutschen Kreditwesens (Sparkassen und Landesbanken) vereint 29% (9,9 Mrd. EUR) des Ertragsvolumens aus dem Firmenkundengeschäft auf sich und ist damit Marktführer. Auf Platz zwei folgen die Großbanken mit einem Ertragsvolumen von 7,4 Mrd. EUR, was einem Marktanteil von 22% entspricht. Die Institutsgruppe der Großbanken kann sich insbesondere mit Produkten für international sehr aktive Unternehmen wie Export- und Handelsfinanzierung am Markt positionieren. Die dritte Säule des deutschen Bankenwesens, die Volks- und Raiffeisenbanken, liegen mit einem Ertragsvolumen von 7,1 Mrd. EUR (21%) knapp auf Platz drei. Nach Bundesbank-Klassifikation bildet eine heterogene Gruppe aus Direktbanken, Captives und Investmentbanken eine weitere Gruppe - die Spezialbanken - die mit 17% Marktanteil rund 5,6 Mrd. EUR Ertrag im Firmenkundengeschäft erwirtschaftet. Unter „Sonstiges" sind Realkreditinstitute, Zweigstellen ausländischer Banken, Bausparkassen und Banken mit Sonderaufgaben zusammengefasst.

MARKTUMFELD MITTELSTAND

Die Entwicklung des Deutschen Mittelstands seit dem Ausbruch der Finanzkrise ist eine Erfolgsgeschichte. Gemessen an den soliden

KREDITVOLUMEN[1] FIRMENKUNDENGESCHÄFT

[in Mrd. EUR, in %, indexierte Werte mit Basisjahr 2010]



Quelle: Deutsche Bundesbank; 1) Datenbasis Q1 2016

Wachstumszahlen wirkt das Geschäft mit deutschen Unternehmen für Banken auf den ersten Blick sehr vielversprechend. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland entwickelt sich bis heute erfreulich und wuchs auch 2015 mit 1,7%. Das ist das sechste Wachstumsjahr in Folge, trotz europäischer Krise. Diese Entwicklung lässt den Schluss zu, die Geschäfte der deutschen Unternehmer laufen gut. Doch wer daraus ableitet, dass sich dadurch auch automatisch Wachstum für die Firmenkundensparten der Banken ergibt, täuscht sich.

Ein Beispiel: Das an deutsche Unternehmen vergebene Kreditvolumen stagniert seit Jahren und liegt aktuell bei rund 1,3 Billionen EUR. Das durchschnittliche jährliche Wachstum seit 2008 ist mit -0,2% sogar leicht negativ. Die Wahrheit ist, die Kreditnachfrage deutscher Unternehmer lag 2015 immer noch um 1,7% unter dem Niveau von 2008. Von Gesamtmarktwachstum kann zumindest auf der für Banken wichtigen Kreditseite keine Rede sein.

Das Kreditvolumen im Firmenkundenmarkt stagniert bei 1,3 Bio. EUR

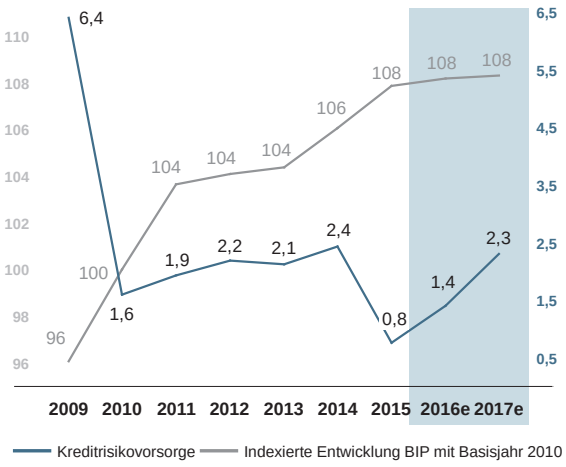
Zusätzlich wirkt sich das zunehmende Interesse der Kreditgeber an deutschen Unternehmen auf die Entwicklung des Durchschnittszinssatzes aus. Mussten deutsche Firmen 2008 für geliehenes Geld noch im Schnitt 5,4% Zinsen zahlen, waren es 2014 nur noch 3,1% und damit 42,6% weniger. Die steigende Wettbewerbsintensität beim Kampf um den deutschen Firmenkunden wird auch zukünftig zwangsläufig zu einem weiteren Verfall des Durchschnittzinssatzes führen. Keine guten Voraussetzungen für Expansionspläne, so scheint es.

Der Durchschnittszinsatz für Unternehmenskredite hat sich seit 2008 fast halbiert

Dennoch war in den letzten Berichtsperioden bei vielen Instituten davon zu lesen, dass das Firmenkundensegment mit wachsenden Profiten die Ergebnisse stabilisiert. Der Grund für diese Entwicklung liegt jedoch meist nicht in einer nachhaltigen Wachstumsstrategie der Kreditgeber, sondern vielmehr in einer historisch niedrigen Kreditrisikovorsorge. Im Jahr 2014 lag diese nur noch bei 37,5% des Niveaus von 2009. Aufgrund einer aktuellen Insolvenzquote deutscher Unternehmen von unter 1%, folgte zwischen 2014 und 2015 ein erneuter Einbruch der Kreditrisikovorsorge um 66%.

KREDITRISIKOVORSORGE UND BIP

[in Mrd. EUR, indexierte Werte mit Basisjahr 2010]



Quelle: Deutsche Bundesbank, MOONROC

Diese günstigen Umstände sind hauptsächlich für die guten Ergebnisse der Firmenkundensegmente in den Jahresabschlüssen verantwortlich. Die Erfolgsmeldungen der Banken sind also mit großer Vorsicht zu genießen. Der Erfolg fußt auf wackligen Beinen. Die Risikovorsorge wird schon sehr bald ihren Tiefpunkt erreicht haben und auch das bisher solide BIP Wachstum muss sich jährlich beweisen. Mittelfristig ist von einer Normalisierung der Risikovorsorge auszugehen und damit geraten die Erträge des Firmenkundensegments von einer weiteren Seite unter Druck.

Die jüngst gemeldeten Erfolge der Firmenkundensegmente fußen auf den wackeligen Beinen einer historisch niedrigen Risikovorsorge

Es ist also ratsam, sich nicht auf der aktuellen Situation auszuruhen, sondern die günstige Gelegenheit zu nutzen, um eine nachhaltige und auf Wachstum ausgerichtete Firmenkundenstrategie zu entwickeln. Zwar ist das Firmenkundengeschäft hart umkämpft, doch gibt es bei genauerem Hinsehen durchaus Chancen für Wachstum.

MARKT STAGNIERT, NISCHE FLORIERT

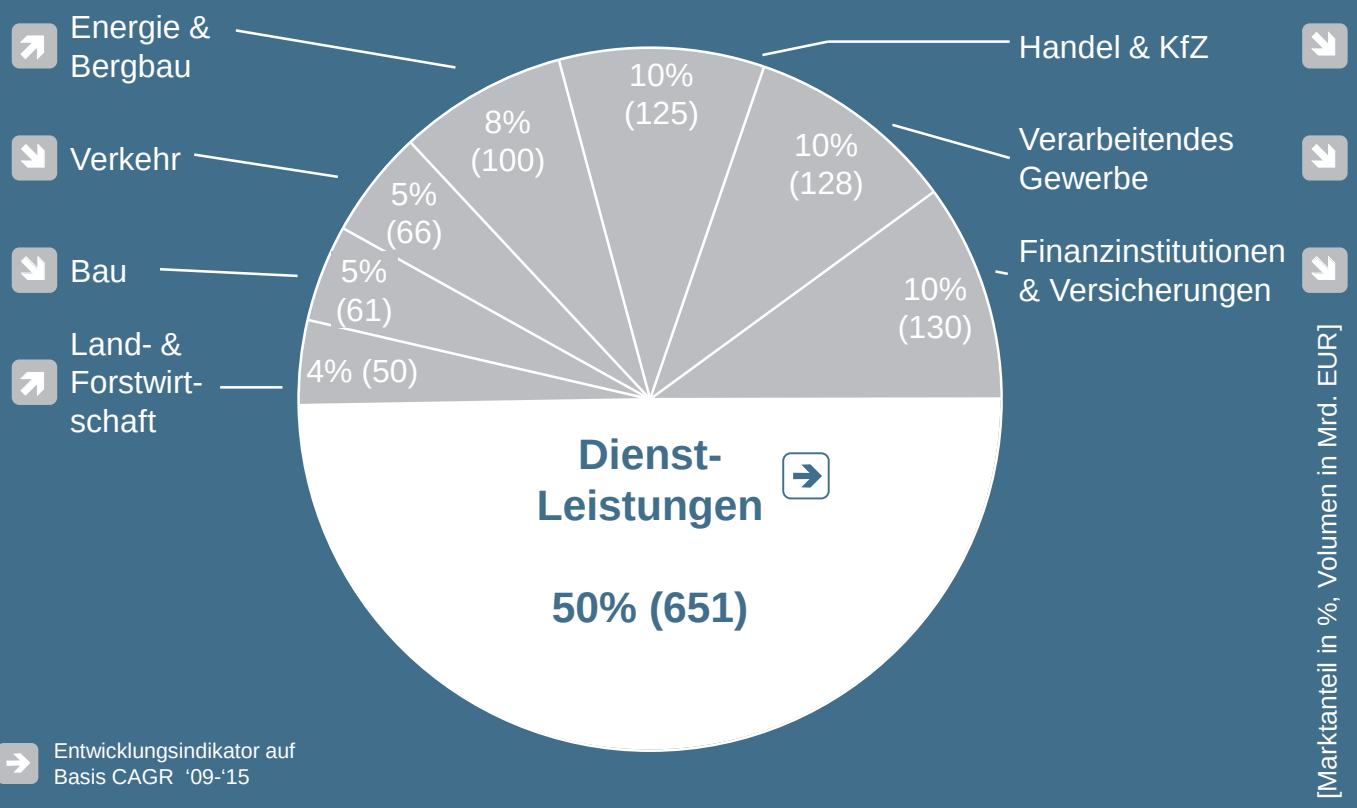
Einer der wichtigsten Anker im Firmenkundengeschäft sind Finanzierungen. Aus diesem Grund soll im Folgenden auf die Entwicklung der Kreditnachfrage als Indikator für das Potential einer möglichen Ziel-Branche eingegangen werden.

Rund die Hälfte der Kreditnachfrage in Deutschland kommt aus dem Dienstleistungssektor. Diese heterogene Gruppe deckt unter anderem den Immobilienbereich, das Gesundheitswesen und die deutsche IT-Branche ab. Mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von -0,1% zwischen 2009 und 2015 stagniert die Nachfrage nach Finanzierungslösungen kumuliert über alle Teilsegmente des Dienstleistungsbereiches zwar, doch das Kreditvolumen der einzelnen Subsegmente entwickelt sich äußerst unterschiedlich. Hier bieten sich Chancen für Expansion.

Während Beteiligungsgesellschaften im Schnitt pro Jahr 6% weniger Kredite nachfragen, wuchs der Finanzierungsbedarf im Bereich der IT-Dienstleistungen (Datenverarbeitung) in den vergangenen sechs Jahren durchschnittlich um 1,4% jährlich und macht inzwischen 7% des gesamten Marktvolumens aus (Kreditvolumen: 96 Mrd. EUR). Auch Unternehmen, die sich mit dem (Ver-)kauf, der Vermietung oder der Verwaltung von Grundstücken und Immobilien zur privaten Nutzung beschäftigen (Wohnungsunternehmen), stellen eine Zielgruppe mit wachsendem Finanzierungsbedarf dar (CAGR 2009 – 2015: 1%). Insgesamt schuldet dieses Subsegment des Dienstleistungssektors den deutschen Banken 192 Mrd. EUR, was 15% des Gesamtmarktes entspricht.

Chancen für Banken ergeben sich aber nicht nur in Nischensegmenten des

KREDITNACHFRAGE 2015 NACH WIRTSCHAFTSZWEIGEN



Entwicklungsindikator auf Basis CAGR '09-'15

WIRTSCHAFTSZWEIG	KREDIT-VOLUMEN[3] [in Mrd. EUR]	MARKT-ANTEIL [in %]	CAGR '09-'15 [in %]
Dienstleistungen	651	50	-0,1
Wohnungsunternehmen	**192**	**15**	**+1,0**
Grundstückswesen	176	13	+0,4
Datenverarbeitung	**96**	**7**	**+1,4**
Gesundheitswesen	78	6	+0,7
Sonstige	77	6	-3,2
Beteiligungsgesellschaften	33	3	-6,0

Dienstleistungssektors. Auch die Land- und Forstwirtschaft bieten Wachstumsoptionen für Kreditgeber. Zwar ist der Bereich mit 4% (50 Mrd. EUR) des Gesamtmarktvolumens relativ klein, doch wächst die Kreditnachfrage kräftig mit 5,4% im Sechs-Jahresschnitt. Im Zuge der Energiewende ist auch der deutsche Energie- und Bergbausektor eine attraktive Nische für Finanzdienstleister geworden. Mit 8% Gesamtmarktanteil, was einem Volumen von 100 Mrd. EUR entspricht, und einer bemerkenswert wachsenden Kreditachfrage von durchschnittlich 7,2% seit 2009, kann von Stagnation keine Rede sein.

Mit 100 Mrd. EUR Volumen und 7,2% p.a. Wachstum, ist der Energie- und Bergbausektor ein attraktiver Markt

Wie die Zahlen belegen, weist zwar der Gesamtmarkt kein Wachstum auf, ein näherer Blick zeigt jedoch: die Kreditvergabe in ausgewählten Nischensegmenten floriert. Allein die oben genannten Beispiele summieren sich auf ein Drittel des gesamten Kreditvolumens und konnten in den vergangenen sechs Jahren im Schnitt mit mindestens 1% wachsen.

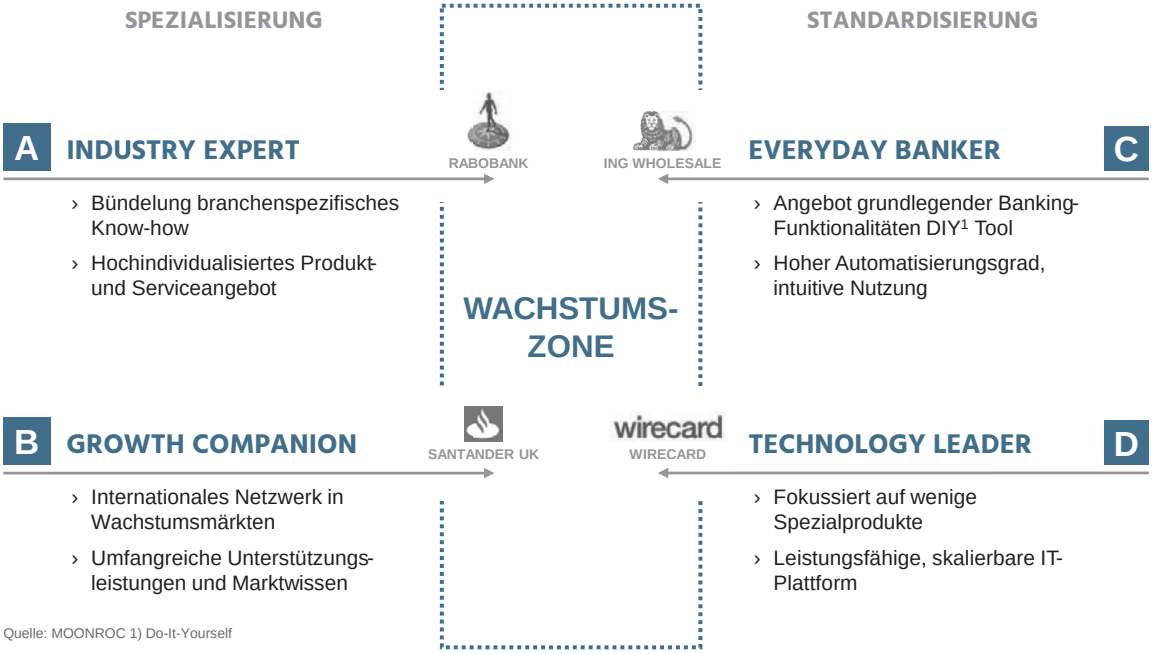
Aus dieser Entwicklung ergeben sich für Banken Möglichkeiten, mit ihrer Firmenkundensparte nachhaltig zu expandieren. Das Wachstum der vorgestellten Segmente bietet Banken Chancen, ihre Geschäftsbeziehungen mit den betreffenden Branchen zu intensivieren und mit ihrer gesamten Firmenkunden-Produktpalette zu wachsen. Die Voraussetzung ist jedoch eine umfassende und gut durchdachte Firmenkundenstrategie.

Das Kreditvolumen in einem Drittel des Marktes wächst mit mindestens 1,0% p.a.

ERFOLGREICHE WACHSTUMSSTRATEGIEN

Der Firmenkundenmarkt bietet – in den richtigen Segmenten – durchaus Möglichkeiten für Wachstum. Aber wie gelingt es einer Bank, sich dauerhaft in einem Zielsegment zu etablieren? Was sind erfolgreiche Wachstumsstrategien im Wettbewerb um die Gunst der Unternehmen? Mit welcher Produktstrategie kann ein Institut erfolgreich sein? Einige europäische Banken sind in ihren Firmenkunden-Strategien äußerst innovativ. MOONROC hat auf dem europäischen Markt vier Institute identifiziert, deren Strategien im Wettbewerb überdurchschnittlich erfolgreich sind.

Übergeordnet lassen sich die erfolgreichen Wettbewerber in zwei Erfolgscluster einteilen. Ein Cluster besteht aus unterschiedlichen Ansätzen einer konsequenten Strategie der Spezialisierung. Dabei kann eine Industrie, oder eine bestimmte Mehrwertdienstleistung im Mittelpunkt stehen. Ein zweites Cluster erfolgreicher Marktteilnehmer ist über Standardisierungsstrategien auf Wachstumskurs.



Quelle: MOONROC 1) Do-It-Yourself

ERFOLGSCLUSTER SPEZIALISIERUNG

A. INDUSTRY EXPERT RABOBANK, NIEDERLANDE

Die Rabobank ist in den Niederlanden ein genossenschaftlich organisiertes Institut und aus diesem Grund – ähnlich wie deutsche VR Banken– traditionell stark im landwirtschaftlichen Sektor verankert. Die Rabobank hält einen beeindruckenden Anteil von 85% aller an die inländische Nahrungsmittelindustrie vergebenen Kredite. Zur Nahrungsmittelindustrie zählen dabei nicht nur mittelständische Agrarbetriebe, sondern auch industrielle Produzenten von Lebensmitteln, wie Friesland-Campina, Unilever oder Heineken.

Das Institut nutzt seine starke Branchenexpertise, um auch international in diesem Bereich zu expandieren. Mit Erfolg: das außerhalb der Niederlande vergebene Kreditvolumen an den Nahrungsmittelsektor stieg zwischen 2013 und 2015 um 20% und liegt bei etwa 60 Mrd. EUR. Damit vergibt die Rabobank trotz des großen Marktanteils in den Niederlanden mehr als

doppelt so viele Kredite außerhalb ihres Heimatmarktes. Doch wie kann sich die Bank in diesem Sektor so überzeugend durchsetzen?

Die Rabobank hat es geschafft, sich in der Nahrungsmittelbranche unersetzbar zu machen

Die Erfolgsstrategie des Instituts besteht darin, ihr Finanzdienstleistungsangebot in einer besonderen Tiefe auf die Bedarfe der Zielgruppe zuzuschneiden. Ein wichtiges Differenzierungsmerkmal ihres Produktportfolios ist beispielsweise eine speziell auf die Nahrungsmittelindustrie zugeschnittene Rohstoffhandelsplattform, die sowohl kleinen, mittleren als auch großen Unternehmen unkompliziert Zugang zu den entsprechenden Rohstoffmärkten ermöglicht. Um ihre Bindung zur Nahrungsmittelbranche strategisch zu festigen, beschäftigt die Rabobank darüber hinaus Firmenkundenberater, die früher in der Branche tätig waren und über ein entsprechendes Netzwerk verfügen. So wichtig das Netzwerk für die Bank ist, so vertrauensfördernd ist es für Kunden, einen Banker vor sich zu haben, der ebenfalls aus der Industrie kommt und der die spezifischen Problemstellungen deshalb differenzierter betrachtet als Berater anderer Institute.

Die Rabobank schafft es so, mit ihrem branchenspezifischen Produktportfolio eine besondere Dienstleistungstiefe zu erbringen und damit einen entscheidenden Mehrwert für die Zielgruppe darzustellen. Das Institut arbeitet zusätzlich noch mit einem weiteren Aspekt, um ihr Leistungsspektrum abzurunden. Um in ihrer Zielgruppe dauerhaft als Experte wahr- und ernstgenommen zu werden, investiert die Bank in einen intensiven Branchen Research und publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften Hintergrundinformationen, Statistiken und Analysen zu aktuellen Entwicklungen des Sektors auf einer globalen Ebene. Darüber hinaus stellt die Rabobank ihren Kunden ihr internationales Branchen-Netzwerk zur Verfügung und erzeugt damit Synergien zwischen den von ihr betreuten Unternehmen.

Die Rabobank hat es geschafft, sich in der Nahrungsmittelbranche als Partner zu etablieren, der für die Branche kaum ersetzbar ist und sich in vielen Bereichen durch gezielte Mehrwertdienstleistung als unverzichtbar positioniert. Dieses Marktstanding ermöglicht es der Bank, mit der Branche national, wie international zu wachsen und somit ihr Kreditportfolio nachhaltig auszubauen.

B. GROWTH COMPANION SANTANDER, UNITED KINGDOM

Einen ähnlichen Ansatz praktiziert die spanische Santander Bank in Großbritannien. Das Institut fokussiert zwar weniger eine spezifische Branche, doch es bietet seinen Kunden ebenfalls spezielle Mehrwerte, welche die Bank im Auge des Kunden unersetzbar machen.

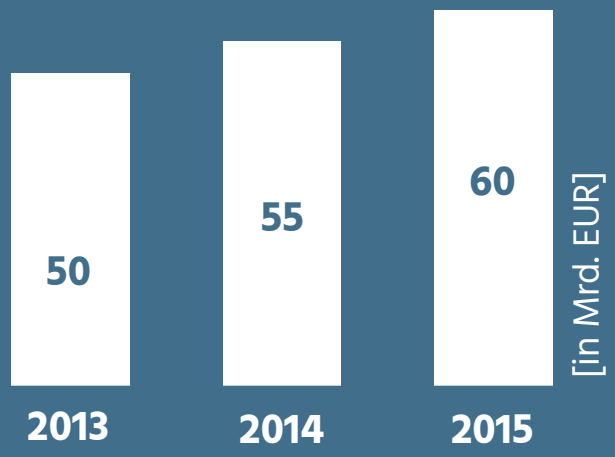
Das Institut spezialisiert sich auf den Markt mit kleinen und mittelständischen Unternehmen und adressiert gezielt die Wachstumsambitionen seiner Kunden durch proaktives „Beziehungs-Banking“. An 70 Standorten in UK

RABOBANK

Kredite Nahrungs-mittelbranche

Niederlande
85% Marktanteil

International
20% Wachstum

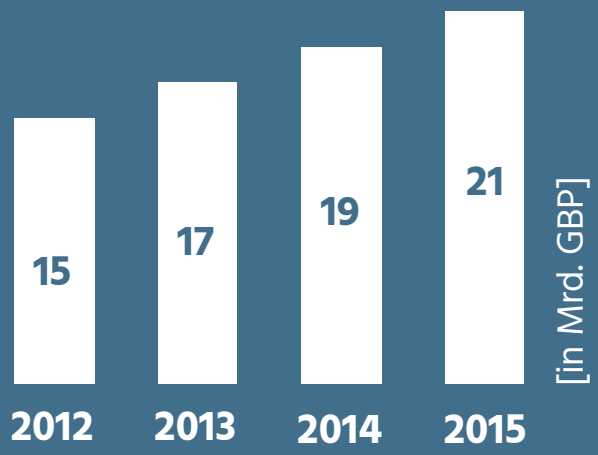


SANTANDER UK

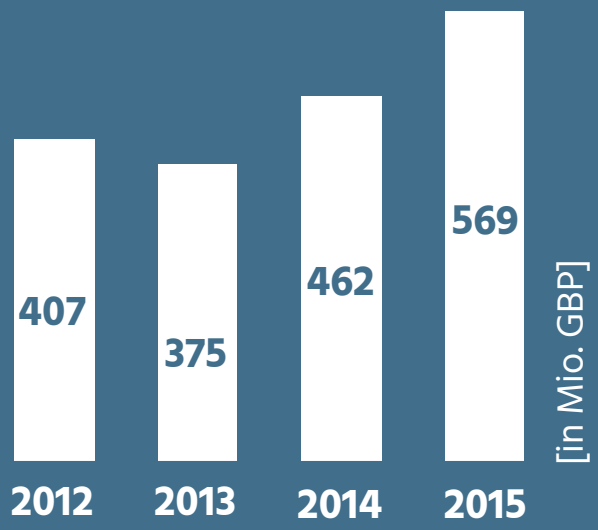
Performance in Großbritannien

40% Wachstum in...

...Kreditvolumen



...und Ertrag



arbeiten insgesamt 726 sogenannte Relationshipmanager am aktiven Ausbau der Kundenbeziehungen.

Santander adressiert in Großbritannien gezielt die Wachstumsambitionen ihrer Kunden und unterstützt durch proaktives „Beziehungs-Banking“

Das Institut bietet beispielsweise mit „Breakthrough“, einem speziellen Förderprogramm für schnell wachsende Unternehmen, neben Networkingevents auch ein individuelles Mentoring-Programm für Führungskräfte kleiner und mittlerer Firmen an. Darüber hinaus hilft die Bank ihren Kunden auch bei der Vermittlung von qualifiziertem Fachpersonal und kooperiert für diese Zwecke mit verschiedenen Personaldienstleistern.

Der Ansatz trägt Früchte: das erst seit kurzem im britischen Markt aktive Institut konnte sein Kreditvolumen seit 2012 um etwa 40% auf 21 Mrd. GBP (27 Mrd. EUR) ausbauen und verzeichnet ein jährliches Wachstum von durchschnittlich 12% im Jahr. Die Ertragsentwicklung des Firmenkundensegments zeichnet das gleiche Bild. Insgesamt 40% Wachstum zwischen 2012 und 2015 und eine durchschnittliche Wachstumsrate von 12% p.a. zeugen vom Erfolg der Strategie.

Ist ein Kunde groß genug gewachsen, um international zu expandieren, kommt ein weiterer wesentlicher Baustein des Erfolges zum Tragen. Das Institut lässt seine Kunden aktiv das globale Netzwerk der Bank nutzen, um in andern Ländern Fuß zu fassen und bietet konkrete Unterstützung bei Expansionsvorhaben. Das Angebot umfasst vorbereitend umfangreiche Online-Seminare für Unternehmen, die ihre Handelsaktivitäten international ausbauen möchten. Zudem stellt die Bank ihren Kunden detaillierte Marktstudien zu entsprechenden Zielländern zur Verfügung und stellt ebenso aktiv Handelskontakte im Zielland her, um den Markteintritt zu erleichtern. Zwar gehören ähnliche Dienstleistungen auf dem Papier auch zum Angebot anderer Kreditinstitute, doch steht diese Art des „Beziehungs-Bankings“ beim Firmenkundengeschäft der Santander UK im Vordergrund und wird konsequent umgesetzt. Die Unternehmen profitieren abseits des direkten Bankgeschäfts von ihrer Bank und damit nimmt das Institut eine wichtige Rolle im Auge des Kunden ein, was den Grundstein für nachhaltiges Wachstum legt.

ERFOLGSCLUSTER STANDARDISIERUNG

Spezialisierung ist nicht der einzige Weg zu Erfolg im Firmenkundensegment. Einige Banken adressieren eher alltägliche Bedarfe der Unternehmen und überzeugen mit einfachen und standardisierten Dienstleistungen.

C. EVERYDAY BANKER ING WHOLESALE, NIEDERLANDE

Die Firmenkundensparte der niederländischen ING, ING Wholesale, wächst seit Jahren erfolgreich aufgrund einer konsequenten Strategie von Simplifizierung und Automatisierung der Finanzdienstleistungen für Unternehmenskunden. Kern der ING-Banking-Logik ist, es dem Firmenkunden zu ermöglichen, seine alltäglichen Bedarfe weitgehend selbst zu steuern. Dafür versucht die Bank ihre Dienstleistung so weit zu vereinfachen, dass sie vom Anwender trotz eines komplexen fachlichen Inhalts intuitiv zu verstehen und zu bedienen ist.

Mit ihrer neuen Portal-Lösung „ING Inside Business“ setzt die ING Wholesale ihren strategischen Ansatz technologisch weiter um. Bei *„ING Inside Business“* handelt es sich um eine cloudbasierte Plattform für Unternehmen jeder Größe zur vollständigen Verwaltung aller Handels-, Währungs- und Zahlungstransaktionen über alle Endgeräte. Das System bedarf keiner komplexen Implementierung und arbeitet in Echtzeit. Das Do-It-Yourself (DIY) Tool bündelt die Dienstleistungen der Bank in einer einzigen Anwendung und kann ohne Anwendertrainings bedient werden. Bisher ist das Tool nur für niederländische Firmenkunden nutzbar. Ein weltweiter Roll-Out ist im nächstenJahr geplant. Die Plattform soll hingegen noch in diesem Jahr um eine Funktion zur schnellen Kreditanfrage und Kreditfreigabe erweitert werden.

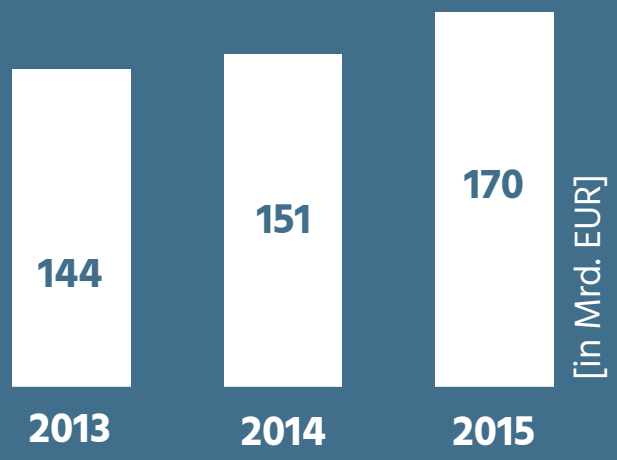
Die ING vereinfacht für Unternehmen die Abwicklung alltäglicher Geschäfte mit ihrem DIY-All-In-One Portal: „ING Inside Business“

Dass Standardisierung und Simplifizierung von alltäglichen Dienstleistungen für Firmenkunden einen Mehrwert darstellt, beweist die Entwicklung der Bank in den letzten Jahren. Das internationale Kreditvolumen der ING Wholesale stieg seit 2013 um 18% an und lag 2015 bei einem Volumen von 170 Mrd. EUR. Auch die Erträge aus den Zins- und Provisionsüberschüssen des Firmenkundengeschäfts entwickelten sich in den letzten Jahren mit einer Steigerung von 7% erfolgreich.

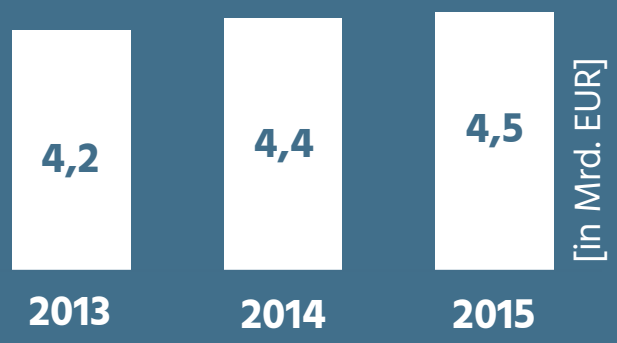
ING WHOLESALE

Internationales Kreditvolumen

18% Mehr Kreditvolumen



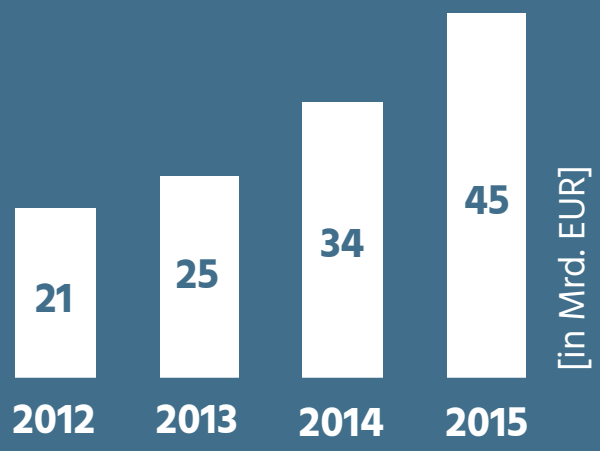
7% Anstieg im Ertrag



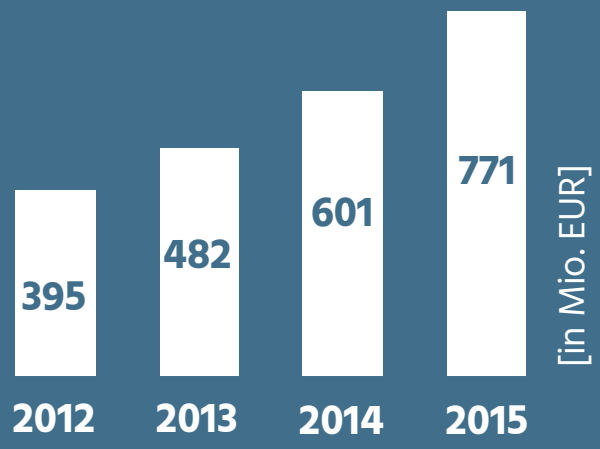
WIRECARD AG

Globales Transaktionsvolumen

114% Steigerung des Transaktionsvolumens



7% Anstieg im Umsatz



D. TECHNOLOGY LEADER WIRECARD BANK, DEUTSCHLAND

Ein eher untypisches Beispiel für eine außerordentlich erfolgreiche Bank, die sich im Firmenkundensegment bewegt, ist die Wirecard Bank. Untypisch, weil das Institut nicht im Kreditgeschäft tätig ist, sondern sich fast ausschließlich auf Zahlungsdienstleistung konzentriert und zur Wirecard AG gehört. Wirecard soll als Exot an dieser Stelle Erwähnung finden, weil die Firma als eine Art Hybrid zwischen Technologie- und Finanzdienstleister eine Unternehmensform repräsentiert, mit der sich klassische Banken in Zukunft verstärkt auseinandersetzen werden müssen.

Das Unternehmen bietet Firmen überall auf der Welt standardisierte und skalierbare End-to-End Lösungen, um die Zahlungsströme ihrer B2B, oder B2C-Kunden abzuwickeln. Das Geschäft basiert auf einer hauseigenen technologischen Plattform zur Transaktionsabwicklung.

Das 1999 gegründete Unternehmen wickelte 2015 ein Transaktionsvolumen von 45,2 Mrd. EUR ab, was einem Plus von 31,8% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Umsatz konnte binnen 3 Jahren auf 771 Mio. EUR verdoppelt werden. Das beeindruckende Wachstum beweist den Erfolg des Geschäftsmodells. Bemerkenswert ist, dass die Ergebnisse der Wirecard AG aufgrund ihres Geschäftsmodells kaum unter der ZIEM-Umgebung leiden. Die Firma ist global aktiv und konnte allein 2015 Firmen wie Thai Airways, die Österreichische Bundesbahn (ÖBB) oder Sky Deutschland als Kunden gewinnen.

Wirecard differenziert sich über Technologie, die aufgrund hoher Entwicklungskosten nicht einfach kopiert werden kann

Der Erfolg basiert auf einer einfachen Logik. Das Unternehmen bietet Kunden unabhängig der Branche einfach zu nutzende und hochstandardisierte End-to-End Produkte für eine von der Zielgruppe stark nachgefragte Speziallösung an. Ein Beispiel: mit Hilfe des „Wirecard Checkout Portals“ ist es kleinen und mittleren Unternehmen binnen einem Tag möglich, jede Bezahlmethode über ihre Webseite zu akzeptieren. Das Verfahren bedarf keiner komplexen IT Installation und ist voll skalierbar. Das Unternehmen nutzt seine Technologieführerschaft geschickt aus und verbindet diese mit einer Bankdienstleistung für Firmen. Dabei steht ein zentraler Aspekt im Vordergrund: das radikale Vereinfachen eines zentralen (Firmen-) Kundenbedürfnisses und damit die Schaffung eines durch erhebliche Investitionskosten vor Kopie geschützten Differenzierungsmerkmals.

SO WHAT

Ein detaillierter Blick auf die aktuellen Marktgegebenheiten zeigt, dass das Geschäft mit dem Deutschen Mittelstand herausfordernd ist. Der Wettbewerb nimmt zu, der durchschnittliche Zinssatz für Kredite fällt und die Nachfrage des Gesamtmarktes stagniert. Eine detailliertere Analyse der einzelnen Industrien zeigt jedoch, dass in den richtigen Segmenten sich durchaus gute Chancen für Banken ergeben, nachhaltiges Wachstum voranzutreiben.

Die Erfolge der Institute im Firmenkundensegment aus der jüngeren Vergangenheit fußen nicht immer auf einer nachhaltigen Strategie, sondern profitieren von einer historisch niedrigen Kreditrisikovorsorge. Grund hierfür ist die solide Konjunktur. Das Niveau der Risikovorsorge wird sich in den kommenden Perioden jedoch wieder normalisieren und die Erträge des Firmenkundengeschäfts unter Druck setzen. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, die Gelegenheit zu nutzen, um eine auf langfristiges Wachstum ausgelegte Firmenkundenstrategie zu entwickeln.

Einige Marktteilnehmer in Europa sind mit innovativen und mutigen Konzepten in diesem Marktsegment sehr erfolgreich und zeigen, dass Expansion auch in einem durch harten Wettbewerb und ZIEM-Bedingungen geprägten Umfeld möglich ist. Zwei strategische Richtungen lassen sich dabei benennen.

Spezialisierer konzentrieren sich entweder auf eine konkrete Branche, oder fokussieren eine bestimmte Mehrwertdienstleistung. Beiden Ansätzen gemeinsam ist, einen Weg zu finden, sich für den Zielkunden unentbehrlich zu machen.

Standardisierer adressieren alltäglichere Bedarfe ihrer Kunden und schaffen Mehrwert durch Simplifizierung und Automatisierung von zeitaufwändigen Dienstleistungen.

Der Erfolg des Firmenkundengeschäfts wird in naher Zukunft davon abhängen, ob eine Bank es schafft, sich in den Wachstumssegmenten nachhaltig zu etablieren. Es ist höchste Zeit, einen guten Plan zu schmieden und das Fundament Firmenkunden langfristig zu festigen.