



PANEL FIRMENKUNDENBETREUER

Ausgabe 2, Frühjahr 2019

SCHON ANGEMELDET?

ROUNDTABLE FIRMENKUNDENBETREUER

6. Juni 2019, Frankfurt am Main

Hier klicken, registrieren und kostenfrei teilnehmen.

Mitherausgeber



GCA ALTIUM

traxpay

16. Mai 2019

INHALT

| | |
|--|-----------|
| BANKER UND BANK | 3 |
| MARKT..... | 5 |
| SCHWERPUNKTTHEMA: ERFOLGSMESSUNG UND INTERNE ZUSAMMENARBEIT..... | 7 |
| KOMMENTAR..... | 13 |

PANEL FIRMENKUNDENBETREUER

FRÜHJAHR 2019

Spielen Firmenkundenbetreuer im Corporate Banking der Zukunft noch eine Rolle? Wir glauben fest daran, und wir liefern gern Argumente: Haben Sie mal beobachtet, was die Finanzierungsplattformen treiben, die mit digitalen Anwendungen die Schnittstelle zum Kunden revolutionieren wollten? Sie stellen Heerscharen von Vertrieblern ein ...

Auch um zu wissen, was in den Banken los ist, sind die Kundenleute unverzichtbar: Keiner hat das Ohr so nah am Markt und ist so eng mit den Produkt- und Risikobereichen der Banken verzahnt. Darum sind die Firmenkundenbetreuer ein Pulsmesser für das Corporate Banking – und für uns eine wichtige Zielgruppe. Und darum fragen wir sie halbjährlich nach ihrem Befinden, ihrer Marktbeobachtung und ihrer Meinung.

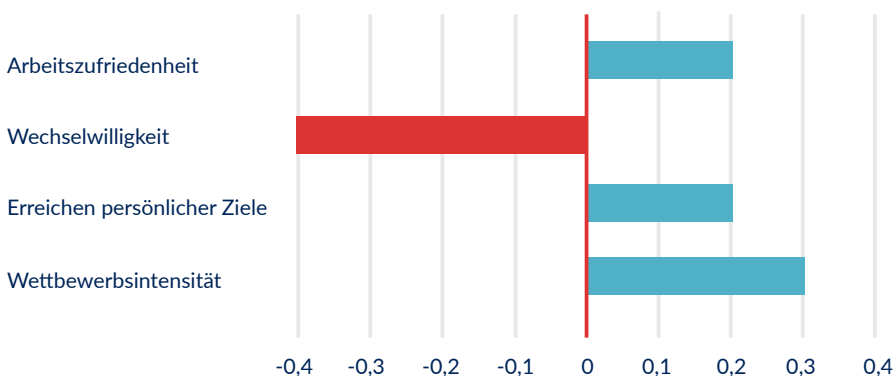
BANKER UND BANK

Das Jammern hat in Deutschland Tradition. Aber wenn einer Grund hat zur Beschwerde, dann sind es die Firmenkundenbetreuer: Die Ambitionen der Chefs und Wettbewerber sind gewaltig, der Markt stagniert bestenfalls, Berater beschreiben die Rolle als Auslaufmodell. Und nun dreht auch noch der Markt.

Alles schlechter – außer der Stimmung

Doch der Firmenkundenbetreuer ist ein wunderliches Wesen: Im Vergleich zu unserer Umfrage im letzten Herbst hat sich die Stimmung gebessert, und die Bereitschaft zu wechseln sinkt. Nur jeder Siebte ist derzeit sehr unzufrieden, allerdings weiterhin jeder Dritte akut wechselwillig.

Mehr Wettbewerb, schlechtere Kunden und Konditionen – trotzdem zufriedener (Abweichung zur letzten Befragung)



Bastian Frien
Gründer und Geschäftsführer
FINANCE Think Tank

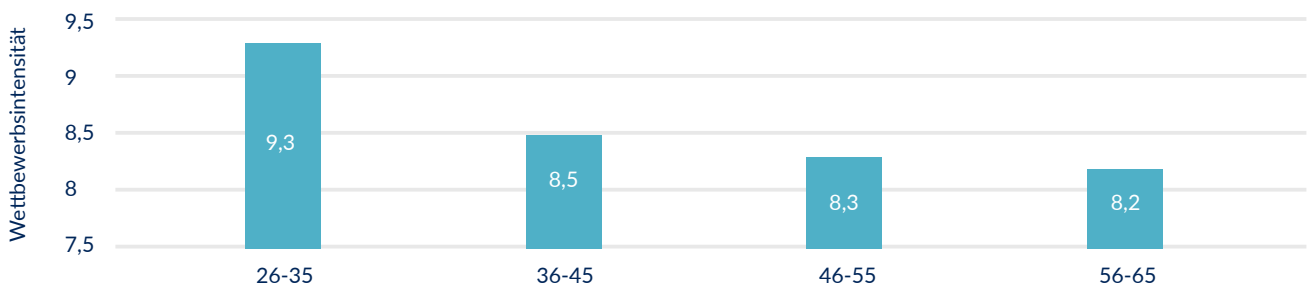
✉ bastian.frien@finance-thinktank.de

Woher kommt die Stimmungsaufhellung? Eine Erklärung wäre ein besseres Marktumfeld. Wir werden allerdings noch sehen, dass davon wirklich nicht die Rede sein kann. Da die Verschiebung nicht gewaltig ist, sind vermutlich ein paar bankinterne Themen ausschlaggebend: Im Befragungszeitraum wurde zum Beispiel die Fusion von Deutscher und CoBa abgeblasen, und der Nebel um die NordLB hat sich seit dem Herbst einigermaßen gelichtet. So manch ein Befragter mag einfach nur erleichtert sein.

Ein Grund zur Sorge bleibt, und das Leiden hat einen Namen: Wettbewerb. Die Intensität hat noch einmal zugenommen – 8,4 von 10 möglichen Punkten sind schon gewaltig. Man kann sich allerdings daran gewöhnen: Die Jungspunde empfinden den Kampf um Kunden brutal. Wer mehr als zehn Jahre Dienst am Kunden auf dem Buckel hat, ist da schon deutlich abgeklärter.

Die Jungen leiden

» Wie hoch empfinden Sie derzeit den Wettbewerb in Ihrem Marktgebiet?



Wir hatten schon in der letzten Umfrage gezeigt, dass die Marktposition des eigenen Hauses von zentraler Bedeutung für die Zufriedenheit und Wechselbereitschaft ist. Genauso wichtig sind aber die Umstände im eigenen Haus. Das zeigen die Fragen aus unserem aktuellen Schwerpunktthema am Ende der Auswertung.

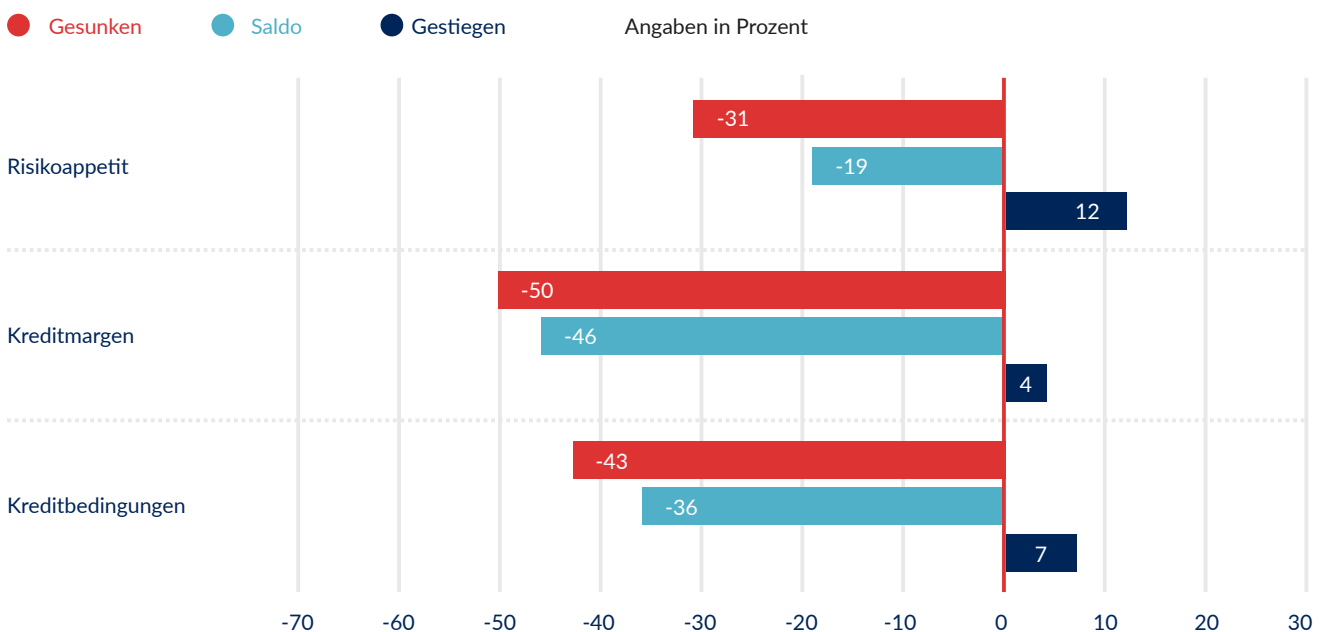
MARKT

Der Marktbericht der Firmenkundenbetreuer ist alarmierend: Das Portfolio verschlechtert sich, trotzdem befinden sich Preise und Kreditbedingungen weiter im freien Fall. Das sind die klassischen Anzeichen eines Verdrängungsmarkts. Die Margen gingen in den vergangenen Jahren immer weiter runter, die Kreditbedingungen (Covenants etc.) wurden immer mehr gelockert. Unsere Umfrage im Herbst hat das bereits eindrucksvoll bestätigt: Zwei Drittel der Befragten berichteten von weiter gesunkenen Margen, über die Hälfte von zusätzlichen Lockerungen in den Kreditverträgen.

Dieser Trend bleibt – wenn auch etwas abgeschwächt – ungebrochen. Die Hälfte der Firmenkundenbetreuer beobachtet fallende, kaum jemand steigende Margen. Ähnliches gilt für die Kreditbedingungen.

Eine Trendwende sehen wir allein beim Risikoappetit der Banken. Hatte die letzte Umfrage noch eine leicht steigende Risikoneigung der Häuser ergeben, sehen jetzt deutlich mehr Firmenkundenbetreuer eine größere Zurückhaltung.

Risikoappetit sinkt, Konditionen weiter im freien Fall

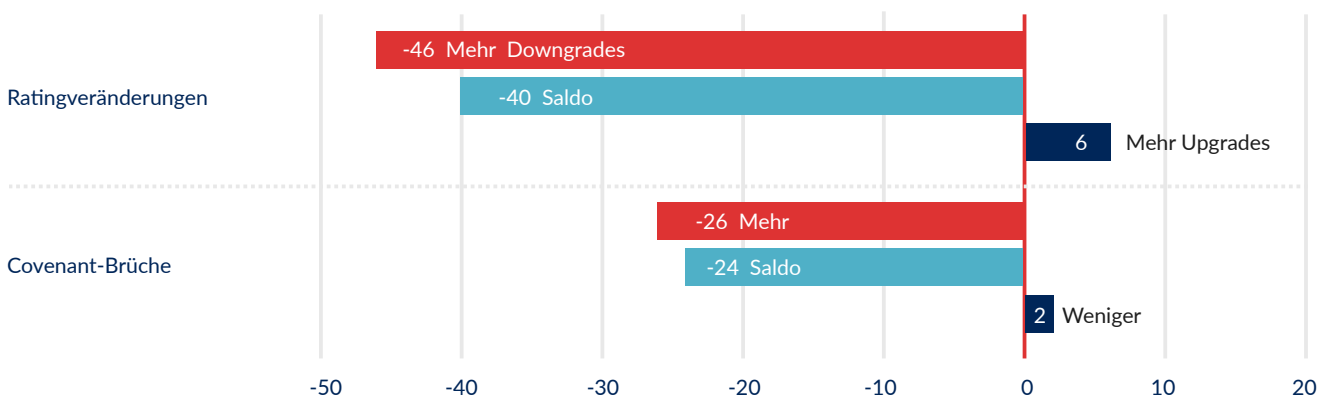


Der Markt kippt

Für sinkende Preise und gelockerte Kreditbedingungen gab es neben ruinösem Wettbewerb in den vergangenen Jahren auch ein ökonomisches Argument: Durch die sanft schnurrende Konjunktur verbesserte sich fortlaufend das Risikoprofil der Firmenkunden.

Diese Zeiten sind vorbei. In der letzten Umfrage hielten sich Rating-Upgrades und Downgrades noch die Waage. Auch Berichte über mehr oder weniger Covenant-Brüche waren ausgewogen. Jetzt ist der Trend klar: Rating-Downgrades und Covenant-Brüche auf breiter Front – der Abschwung ist da.

Erheblich mehr Downgrades und Covenant-Brüche

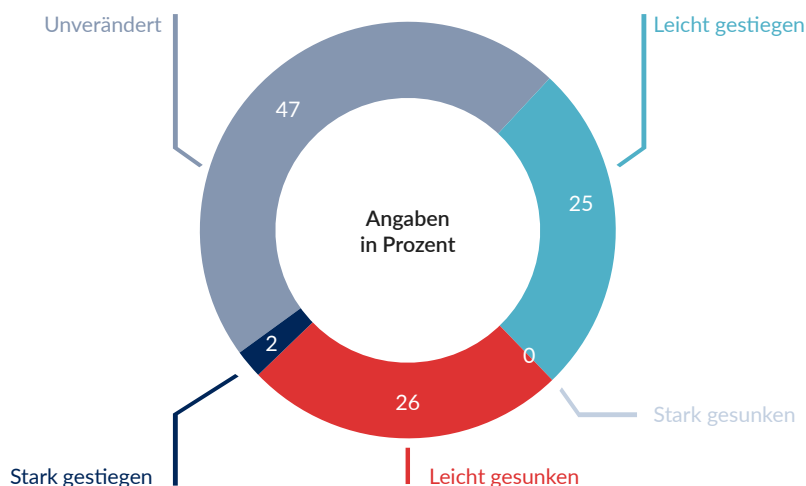


Eine der spannendsten Fragen der nächsten zwölf Monate lautet darum, wie sich eine breite Ratingmigration gen Süden in den Portfolios der Banken auf die Kreditvergabebereitschaft und auf das Pricing auswirken werden.

Die Investitionsfreude sinkt

Die konjunkturelle Eintrübung zeigt sich auch im Investitionsverhalten der Kunden. In der letzten Umfrage überwogen noch Berichte über wachsende Ausgaben – jetzt halten sich steigende und sinkende Investitionen die Waage. Kein Einbruch also, aber ein klares Zeichen der Verunsicherung.

Investitionsfreude nimmt ab



SCHWERPUNKTTHEMA: ERFOLGSMESSUNG UND INTERNE ZUSAMMENARBEIT

Wissen, wohin man will, ist das eine. Messen, wohin man läuft, ist etwas ganz anderes. Und Strukturen bauen, in denen alle in die richtige Richtung marschieren, ist die Königsdisziplin. Wie beurteilen die Firmenkundenbetreuer die Erfolgsmessung und die interne Zusammenarbeit?

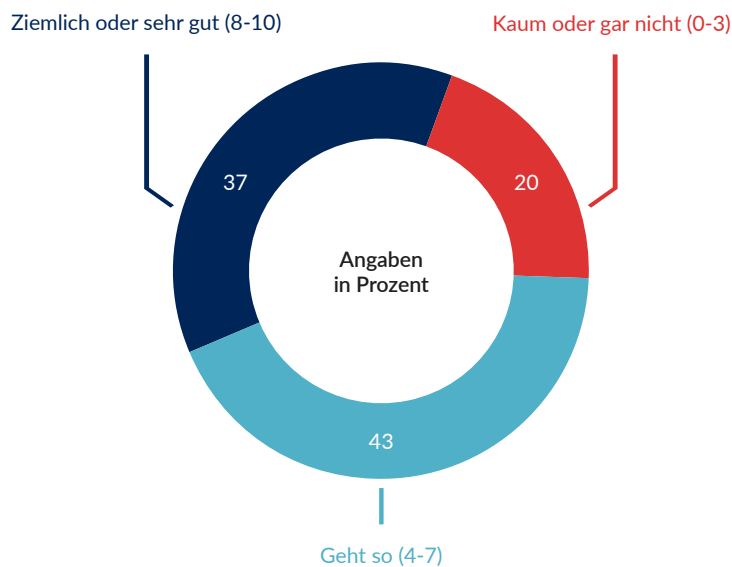
Die Botschaft hör' ich wohl ...

Gerechnet wird in den Banken – schon aus regulatorischen Gründen – eifrig und ausdauernd. Daneben erstellen zahllose Berater Zahlenkolonnen monumentalen Ausmaßes, um Strategien in konkrete Planungen zu gießen. Für die Steuerung des Firmenkundengeschäfts ist die Berechnung der Profitabilität von Kundenbeziehungen und Produkten ein zentraler Faktor.

Leider sind Banken komplex und verzahnt, so dass die Zuordnung von Kosten immer ein ordentliches Stück Willkür enthält. Glauben die Firmenkundenbetreuer, dass ihre Häuser die Zahlen, nach denen sie ihr Geschäft steuern, wirklich gut berechnen können? Geht so, lautet die Zusammenfassung.

Wird sich ein Geschäft lohnen? Nicht jeder weiß es

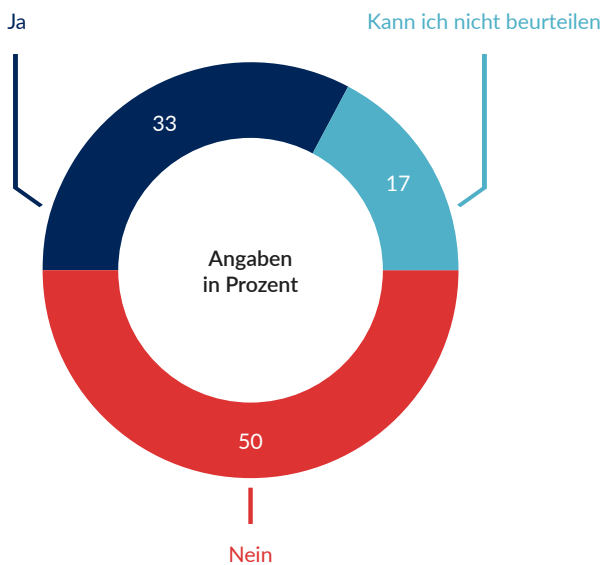
» Wie gut können Sie vorab berechnen, wie sich einzelne Geschäfte mit Ihrem Kunden auf seine Gesamtprofitabilität auswirken?



Zwei Drittel nehmen ihrem Arbeitgeber nicht oder nur zum Teil ab, dass er ihnen vorab sagen kann, wie sich ein Geschäft mit einem Kunden auf die Gesamtprofitabilität der Beziehung auswirkt. Das hängt sicher auch damit zusammen, dass fast die Hälfte überzeugt ist, dass die Bank die Profitabilität einer Kundenbeziehung eigentlich gar nicht vernünftig messen kann. Noch geringer ist übrigens das Vertrauen in die Messung der Produktrentabilität.

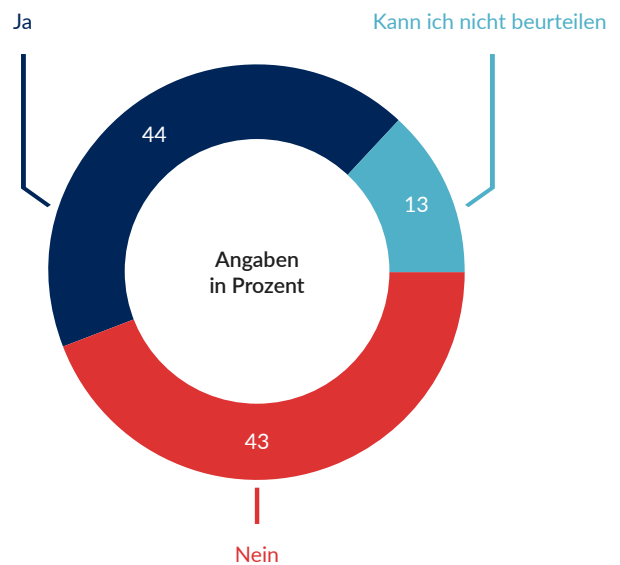
Das Vertrauen in die Rentabilitätsmessung ...

» Glauben Sie, dass Ihre Bank die Profitabilität einzelner Produkte zuverlässig misst?



... ist eher überschaubar

» Glauben Sie, dass Ihre Bank die Profitabilität einzelner Kunden zuverlässig misst?



Jetzt könnte man sich auf den Standpunkt stellen, dass die Richtigkeit der Messung für den Firmenkundenbetreuer gar keine Rolle spielt, solange sie ihm nur eine ordentliche Richtschnur für die eigene Arbeit gibt. Dass das aber nicht der Fall ist, zeigen wir am Ende unserer Auswertung.

Im Klartext: Das Thema Erfolgsmessung ist eine Achillesferse im Firmenkundengeschäft, über das übrigens weder die Firmenkundenvorstände noch die – sonst sehr selbstbewussten und meinungsfreudigen – Bankenberater gern in der Öffentlichkeit sprechen. Wer sich jetzt aufgerufen oder gar herausgefordert fühlt: bitte melden!

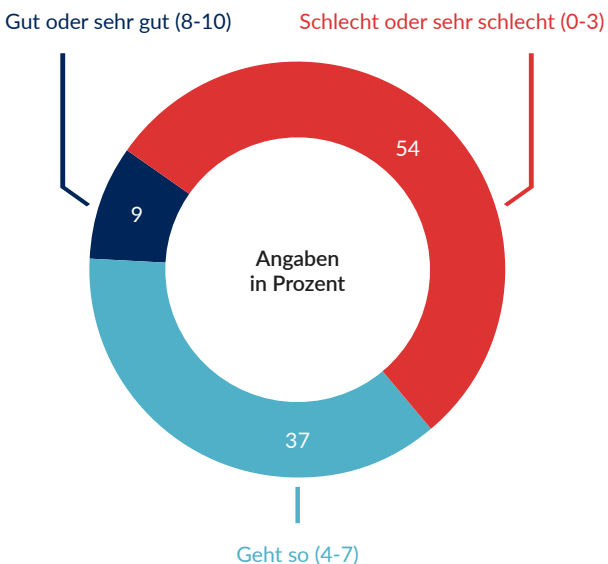
Belohnung für gute Zusammenarbeit? Fehlanzeige!

Man soll gewiss die Bedeutung von finanziellen Anreizen nicht überbewerten. Gerade im Vertrieb funktionieren sie aber eigentlich ganz leidlich. Im Corporate Banking sind die Systeme in den Augen der Vertriebler allerdings alles andere als ausgereift.

Das Zeugnis der Firmenkundenbetreuer ist verheerend: 3,6 von 10 möglichen Punkten sind eine schallende Ohrfeige – es sei denn man hält monetäre Zuckerli für Teufelszeug. Über die Hälfte der Befragten glaubt, dass die finanziellen Anreize das Ziel, dass alle Beteiligten bestmöglich kooperieren, nur schlecht oder sehr schlecht fördern. Deutlich besser sieht es bemerkenswerterweise in den Auslandsbanken aus, hier findet das nur ein Viertel.

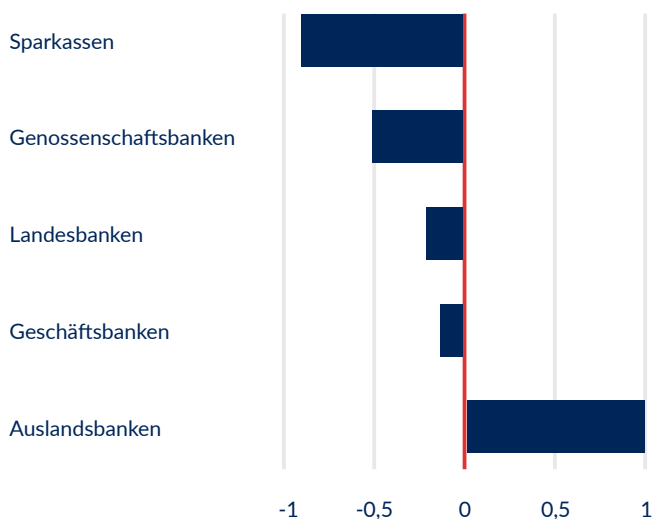
Die finanziellen Anreize sind miserabel ...

» Wie gut fördern die finanziellen Anreize in Ihrem Haus das Ziel, dass alle Beteiligten bestmöglich kooperieren?



... in den Auslandsbanken noch am besten

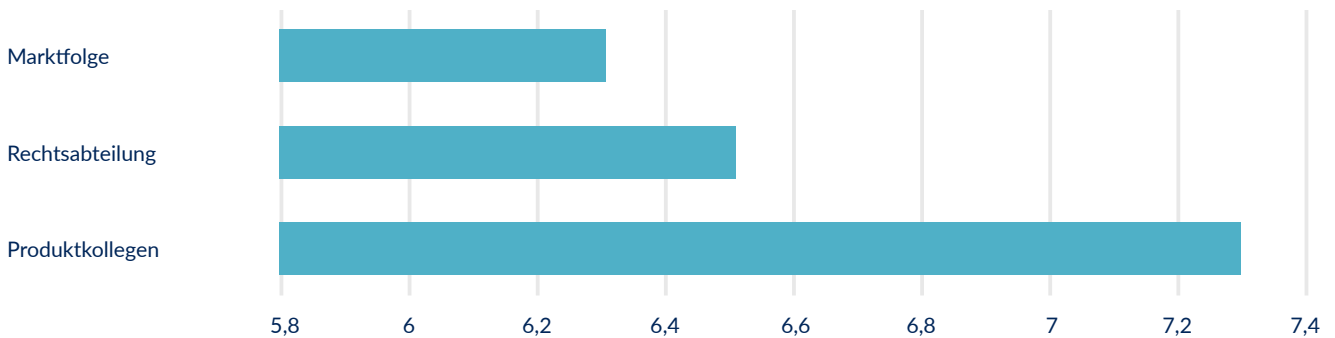
(Abweichung vom Durchschnitt)



Nun müssen wir aber auch so ehrlich sein festzustellen: Die interne Zusammenarbeit klappt trotzdem recht ordentlich – wenn auch mit den Produktkollegen deutlich besser als mit den hausinternen Juristen und den Risikoleuten (siehe Grafik auf S. 10). Also kein Handlungsbedarf? Keineswegs: Die Firmenkundenbetreuer, die ihre finanziellen Anreize mindestens mit einer 6 bewerten, beurteilen die Zusammenarbeit mit den Kollegen deutlich positiver als der Schnitt!

Die interne Zusammenarbeit klappt ordentlich

» Wie konstruktiv erleben Sie die Zusammenarbeit mit ...

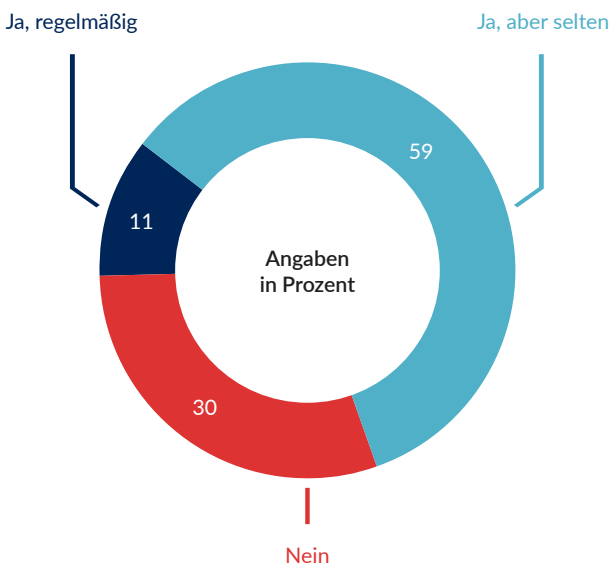


With or without you?

Korruptiert der Kontakt zum Kunden das objektive Urteil der Risikoanalysten, oder verbessert die bessere Kenntnis die Einschätzung? Diese Frage beantworten die einzelnen Häuser unterschiedlich: Drei von zehn Firmenkundenbetreuern fahren nie mit der Marktfolge zum Kunden, nur einer regelmäßig. Diese kleine Gruppe liefert aber ein Argument für eine reisefreudige Risikoabteilung: Wer regelmäßig mit der Marktfolge beim Kunden ist, beurteilt die Zusammenarbeit deutlich besser.

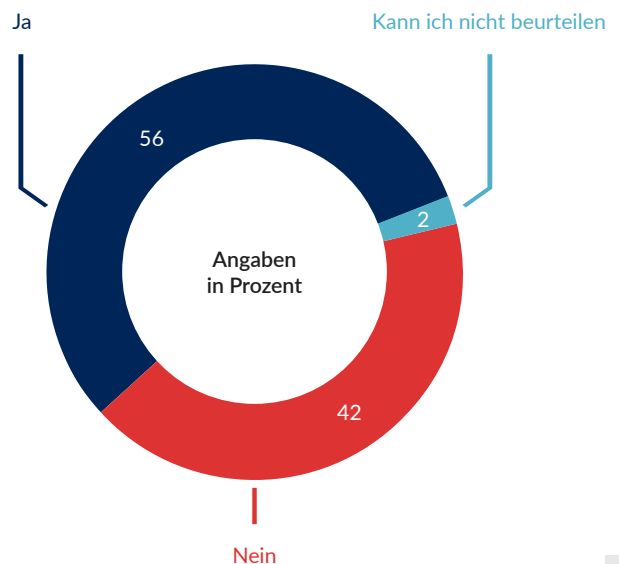
Die Marktfolge kommt kaum zum Kunden

» Begleiten Ihre Kollegen von der Marktfolge Sie zu Kundenterminen?



Produkt akquiriert selbst? Hmm ...

» Sollen Ihre Produktkollegen ohne Ihre Einbindung Neukunden akquirieren dürfen?



Wem gehört der Kunde?

An einer anderen grundsätzlichen Vertriebsfrage scheiden sich die Geister: Sollen die Produktleute selbst Kunden akquirieren dürfen? Auch das ist in den einzelnen Häusern unterschiedlich geregelt, und die Meinungen gehen weit auseinander. Eine leichte Mehrheit steht dem positiv gegenüber, eine starke Minderheit lehnt es aber ab. Das Ergebnis spiegelt ganz gut wider, dass es für beide Seiten schlüssige Argumente gibt.

Berater, Betreuer, Verkäufer ...

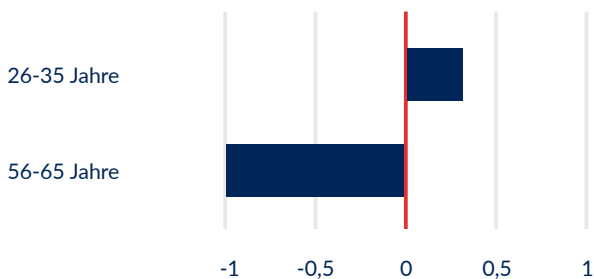
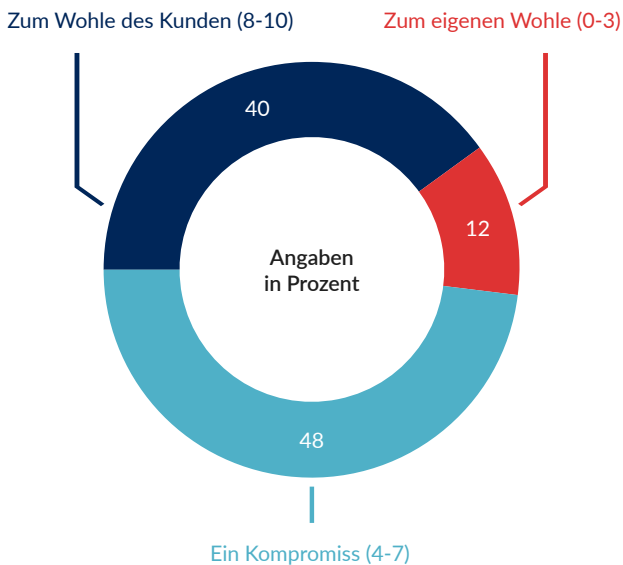
Der Firmenkundenbetreuer muss einen Spagat aushalten: Beim Kunden als Berater positioniert, läuft er doch vorwiegend mit dem eigenen Bauchladen herum. Nicht immer deckt sich der Bedarf des Kunden mit dem Interesse der Bank. Doch nur einer von acht glaubt, dass seine Zunft vor allem zum Wohle der Bank berät. Und immerhin vierzig Prozent halten Firmenkundenbetreuer für ehrliche Vertreter der Interessen des Kunden. Mit dem Alter nimmt diese Überzeugung allerdings ab: Die Hälfte der Junioren glaubt fest daran, von den Senioren nur noch ein Fünftel.

Von der eigenen Redlichkeit recht überzeugt

- » Stimmen Sie folgender Aussage zu?
„Ein Firmenkundenbetreuer berät stets zum Wohle des Kunden.“

Idealistische Jugend, Desillusion im Alter

(Abweichung vom Durchschnitt)



It's the internals, stupid!

Am Ende lohnt noch ein Blick auf einen wichtigen Zusammenhang: Wir konnten bereits zeigen, dass die Marktposition des Hauses entscheidend für die Zufriedenheit und die Wechselwilligkeit ist. Das gilt aber auch für alle Faktoren der internen Aufstellung – also Erfolgsmessung und Zusammenarbeit.

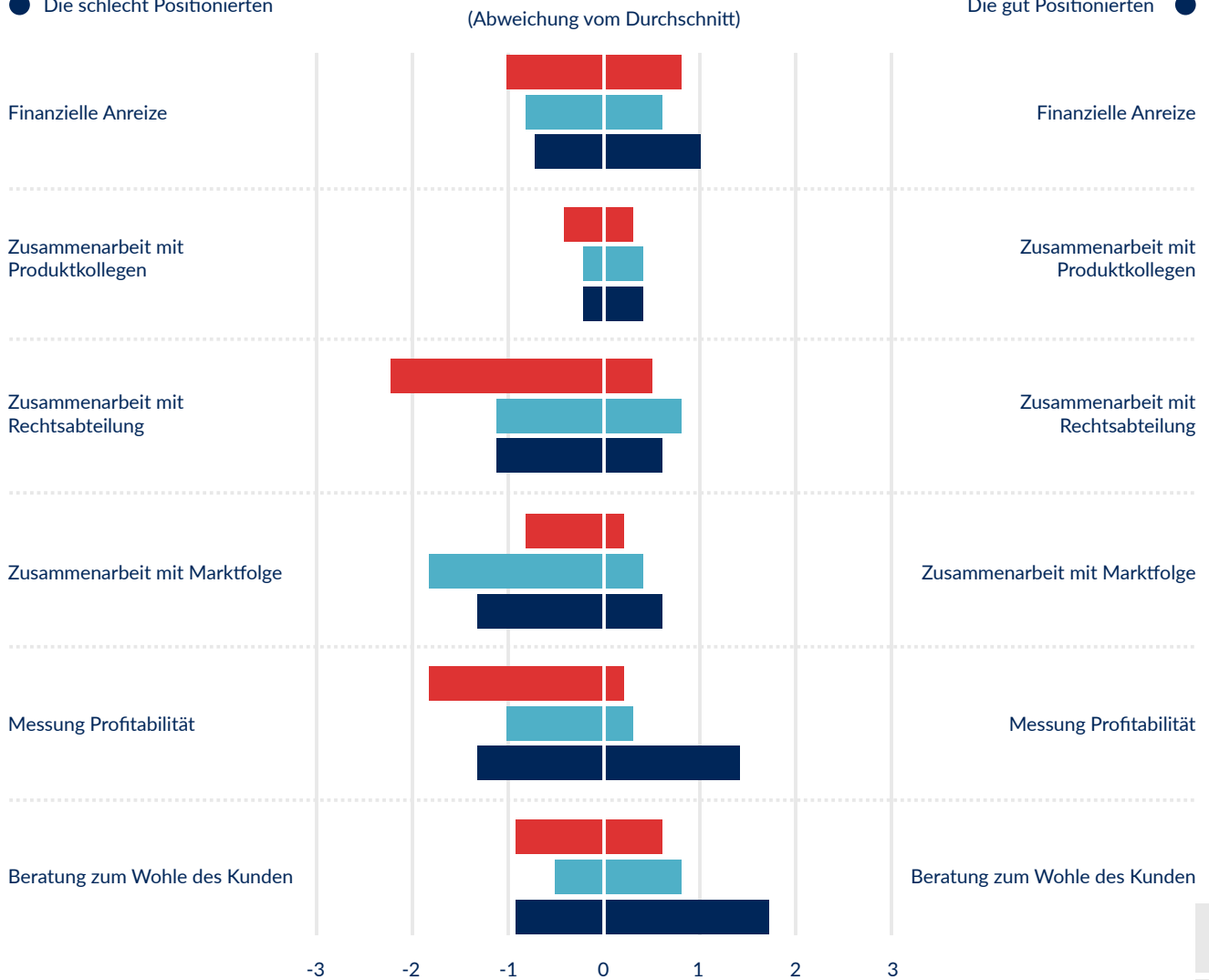
Die Zahlen belegen eindrucksvoll, dass die Unzufriedenen und die Wechselwilligen in allen Einschätzungen deutlich negativer sind als die Zufriedenen und Loyalen. In unseren Schwerpunktthemen liegen also Kernaufgaben für den Firmenkundenvorstand!

Die Negativen bewerten alles schlechter ...

- Die Unzufriedenen
- Die Wechselwilligen
- Die schlecht Positionierten

... die Positiven alles besser

- Die Zufriedenen
- Die treuen Seelen
- Die gut Positionierten



AGRESSIV GEHT IMMER NOCH

GCA Altium beobachtet weiterhin einen hohen Wettbewerb zwischen den Banken bei attraktiven Kreditprofilen. Dort verzeichnen wir keinen Rückgang der lockeren Kreditbedingungen (Covenants und sonstige Auflagen) und auch weiterhin einen hohen Druck auf Margen und Gebühren. Besonders in weniger zyklischen Branchen wie dem Healthcare-Sektor oder bei stark wachsenden Technologiefirmen ist dies der Fall.



Dr. Johannes E. Schmittat
Managing Director
GCA Altium

✉ johannes.schmittat@gcaaltium.com

Zurückhaltung einzelner Banken

Allerdings entziehen sich einzelne Banken selektiv diesem Wettbewerb und verzichten bewusst auf ausgewählte Transaktionen. Da es neben einem weiterhin starken Angebot von einer Vielzahl von Banken auch Konkurrenz über Kapitalmarktprodukte sowie erste Finanzierungen durch alternative Kreditgeber (Debt Funds) auch außerhalb von Private Equity gibt, hat dies aus unserer Sicht noch keine Auswirkung auf den Gesamtmarkt.

Restrukturierungen in Automotive und Retail

Gerade um den Jahreswechsel gab es zahlreiche Problemfälle im Automotive- und (Fashion) Retail-Sektor. Covenant-Brüche und auch verstärkt Liquiditätsengpässe wurden häufiger. Auch beobachten wir mehr Unternehmen, die ihre Covenants in den kommenden Quartalen zu verletzen drohen. Allerdings können wir (noch) keine Krise über alle Branchen hinweg verzeichnen. Glücklicherweise sind wir noch ein ganzes Stück entfernt von dem Zustand während der Finanzkrise.

Differenzierung nach Branchen

Das Überangebot an Liquidität führt aktuell noch dazu, dass trotz einer Verschlechterung der Ratings und einer Zunahme von Covenant-Brüchen die Kreditmargen und Kreditbedingungen weiterhin hohem Druck unterliegen. Es wird spannend zu sehen, ob der Risikoappetit der Banken so weit zurückgeht, dass die Kunden Verschlechterungen akzeptieren müssen. Aktuell sehen wir dies nur in einzelnen Branchen, während die Mehrheit der Unternehmen weiterhin attraktive Kreditbedingungen vorfindet.

IMPRESSUM

FINANCE Think Tank - eine Initiative der Targecy GmbH
Rathenauplatz 2-8 | 60313 Frankfurt am Main | Deutschland
Telefon: +49 69 256 279-20
bastian.frien@finance-thinktank.de | www.finance-thinktank.de

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

KONTAKT MITHERAUSGEBER

GCA Altium - Dr. Johannes Schmittat
Thurn-und-Taxis-Platz 6 | 60313 Frankfurt am Main | Deutschland
Telefon: +49 69 204 34 64-33
johannes.schmittat@gcaaltium.com | www.gcaaltium.com

Traxpay AG - Markus Rupprecht
Schleusenstraße 17 | 60327 Frankfurt am Main | Deutschland
Telefon: +49 69 597 72 15-0
markus.rupprecht@traxpay.com | www.traxpay.com