

Steuerung oder Selbstbetrug - kann man die Profitabilität eines einzelnen Firmenkunden messen?

Tomas Rederer
03. Dezember 2019



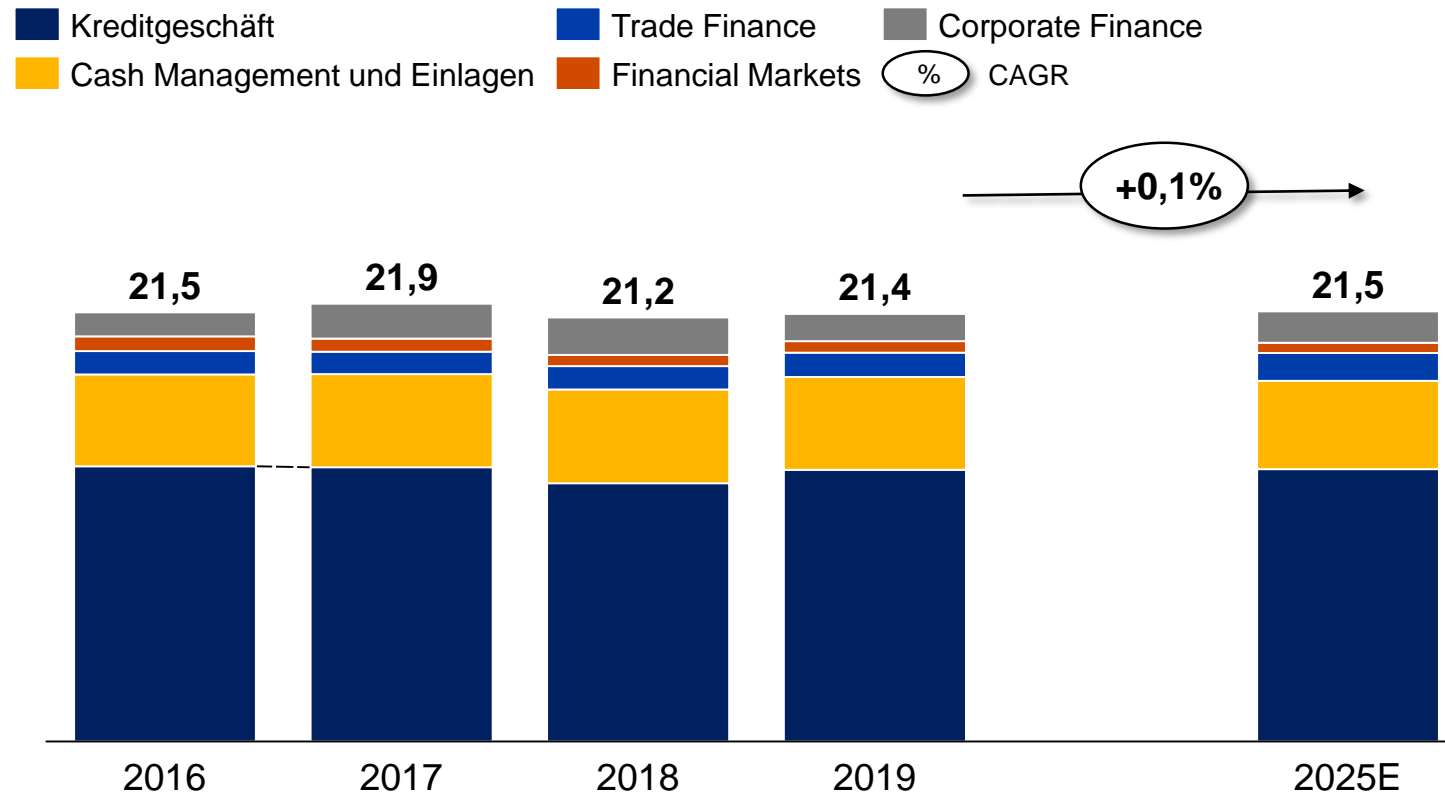


Was gibt es zu
verteilen?

Markt für FK-Banking
in Deutschland

Das deutsche Firmenkundengeschäft stagniert voraussichtlich bei rund EUR 21,5 Mrd. bis 2025

Ertragstopf im deutschen Firmenkundengeschäft (EUR Mrd.)



Marktbeobachtung DE

- **Sektordiagnose zeigt: Jagd nach Erträgen erforderlich zur Steigerung der Rentabilität**
- **Kreditmarkt bleibt Achillesferse** des deutschen Firmenkundengeschäfts
 - Verlangsamung des Wachstums der Kreditbestände erwartet
 - Anhaltende Verengung der Spreads im Low for Long Umfeld wahrscheinlich
- **Cash Management und Trade Finance** mit **Unterstützung** durch langfristigen Wachstumstrend von Produktivität und Handel
- **Finanzmarktprodukte** mit anhaltender **Margenkompression**
- Erschließung **alternativer Ertragsquellen** bislang **ohne Erfolg auf Sektorebene**

In den Umsatzsegmenten sind die Ertragspotentiale der Produktgruppen unterschiedlich verteilt

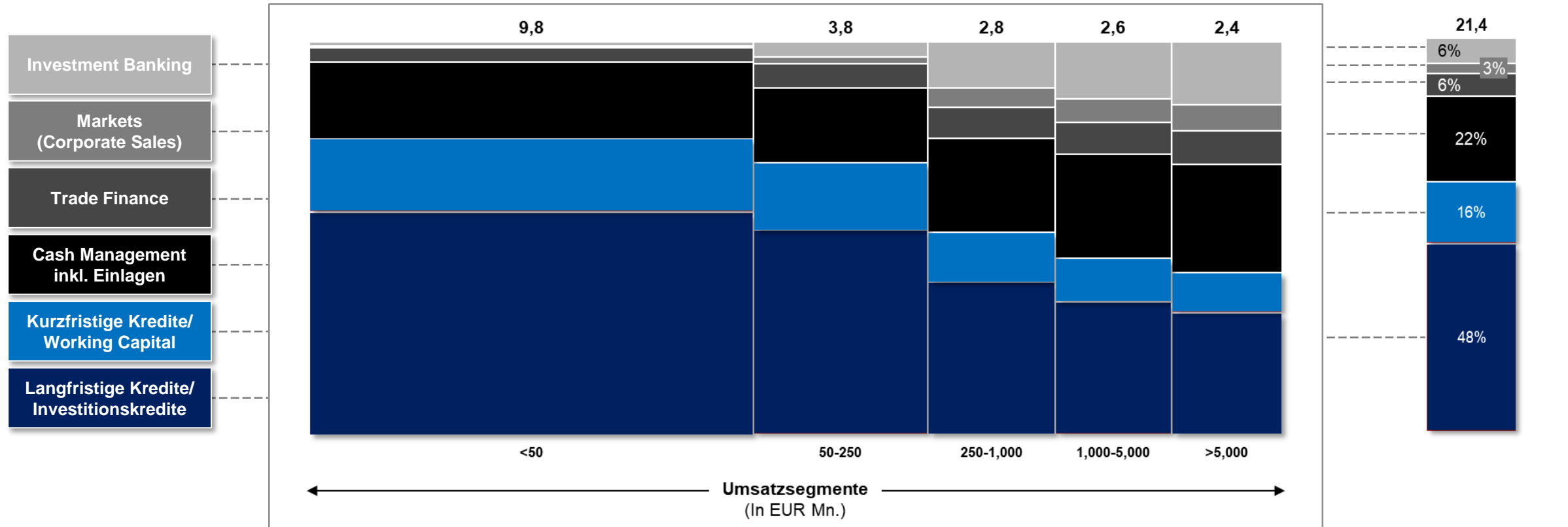
Ertragspotentiale im Firmenkundenmarkt in Deutschland

Produktgruppen

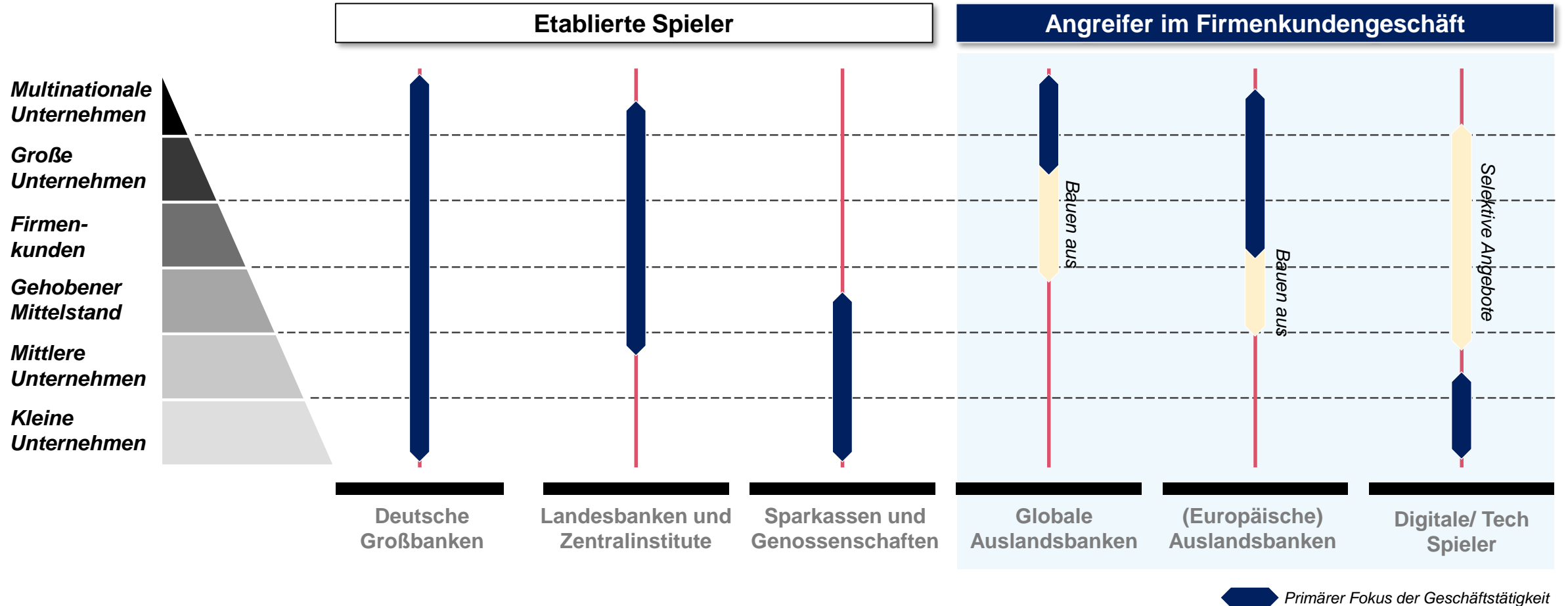
Verteilung nach Umsatzsegmenten

Gesamtmarkt

Ertragspotential (EUR Mrd.) nach Kundensegmenten (Umsatz in EUR Mn.)



Der Wettbewerb im Firmenkundengeschäft nimmt an unterschiedlichen Stellen des Kundenspektrums deutlich zu

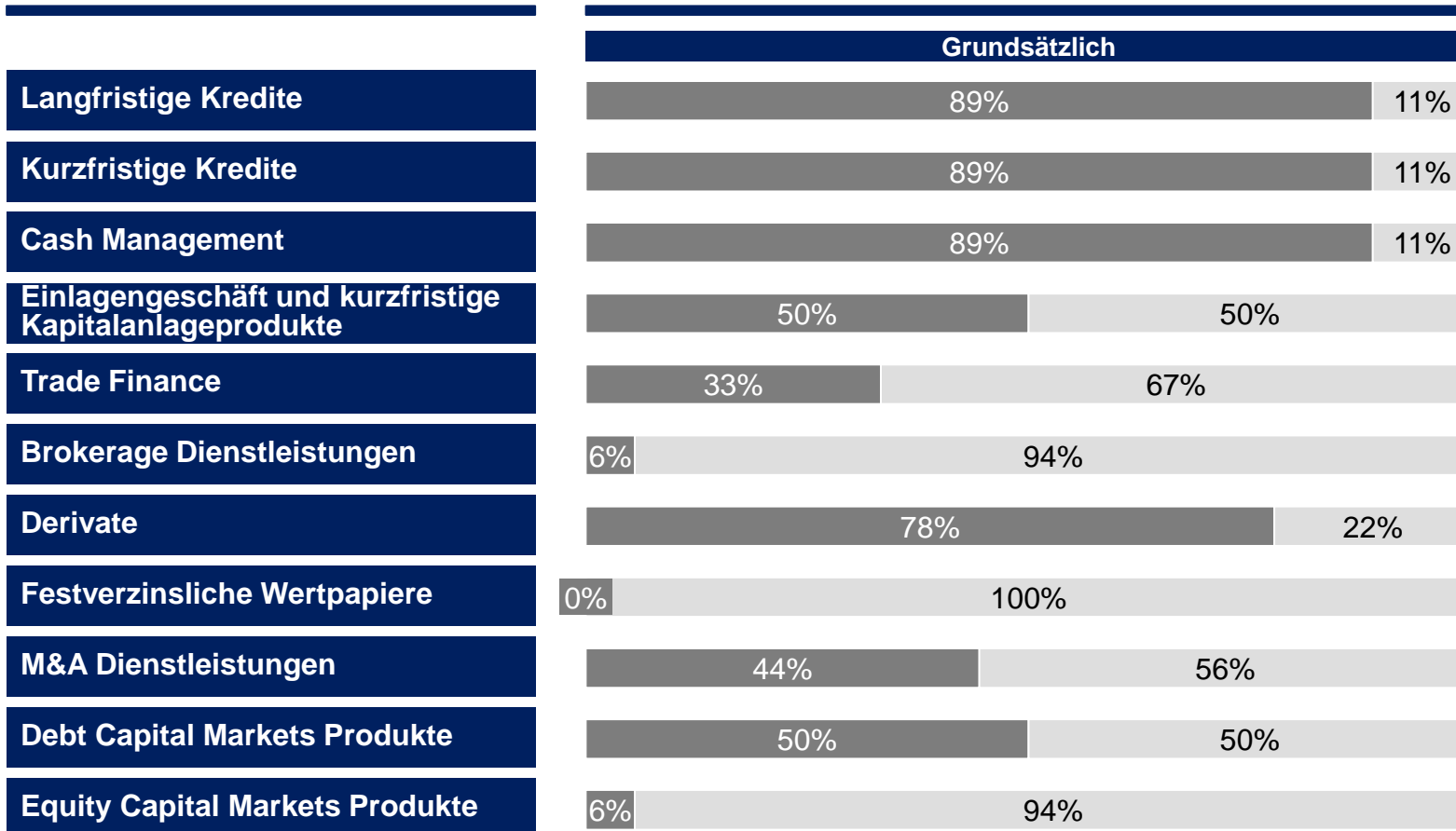




Was denken die
Kunden? Analyse der
Kundenperspektive
im deutschen Markt

Kredite, Zahlungsverkehr und Derivate sind meistgenutzte Bankprodukte in der Auswahl der befragten Kunden

Bankprodukte



Kommentare

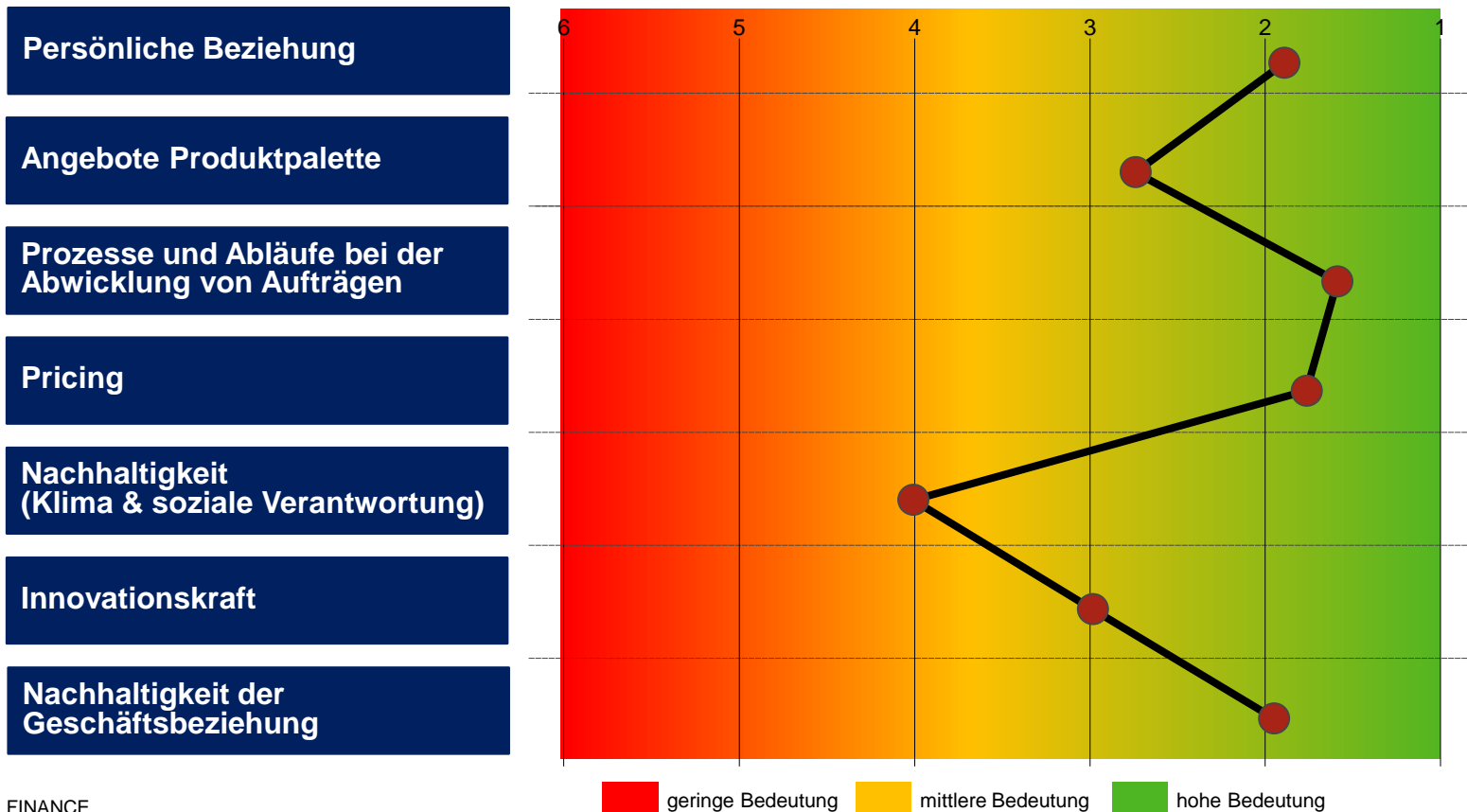
- Überwiegende Anzahl nutzt aktiv Kreditprodukte
- Fast 90% aktive Cash Management Nutzer
- Knapp 80% der Kunden handeln Derivate
- 50% nutzen Kapitalmarktprodukte zur Finanzierung

Persönliche Beziehung, Prozesse und Konditionen wichtige Entscheidungskriterien bei der Wahl einer Partnerbank

Entscheidungskriterien

Bedeutung des Kriteriums

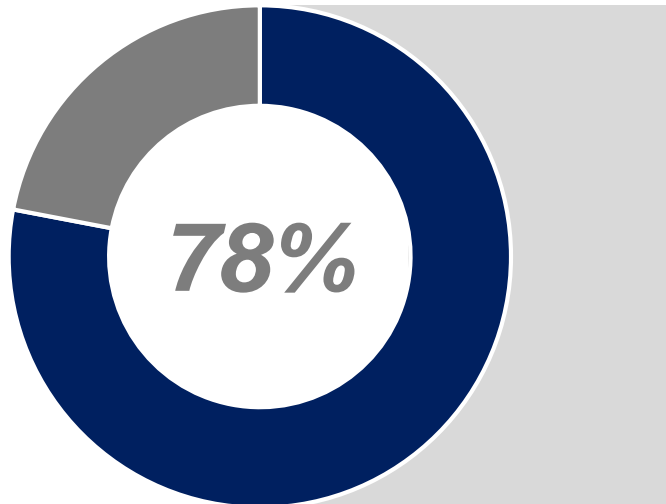
Kommentare



- **Preis nicht das allein bestimmende** Auswahlkriterium
- **Erkennbare Mehrwerte** (Betreuung, Produkte/ Funktionalitäten, technische Anbindung usw.) können **preisliche Komponente** in gewissem Maße **(über-)kompensieren**
- **Nachhaltigkeit der Geschäftsbeziehung essentiell** – teilw. herausfordernd für neue Spieler
- Nachhaltigkeit (E&S) kein relevantes Kriterium, (wirtschaftliche) Bedeutung für Banken eher in Refinanzierung bzw. Investorensseitig (und Konsumenten?)

Der zentrale Ansprechpartner sollte in der Kommunikation zwischen Bank und Kunde stets eingebunden sein

? **Erwarten Sie, dass Ihr zentraler Ansprechpartner in den meisten Gesprächen dabei ist?**



78% Ja

22% Nein

Falls ja, warum?

- + Zentraler Ansprechpartner soll Überblick über die gesamte Verbindung und alle Aktivitäten haben
- + Die persönliche Beziehung zum zentralen Ansprechpartner ist am Ausgeprägtesten
- + Zentraler Ansprechpartner hat alle Hintergrundinformationen aus der Historie
- Mehrwert des zentralen Ansprechpartners wird nicht gesehen, wenn er keine fachliche Rolle in einem Gespräch hat

Direkter Kontakt zu einem zentralen Ansprechpartner von höchster Bedeutung für den Kunden

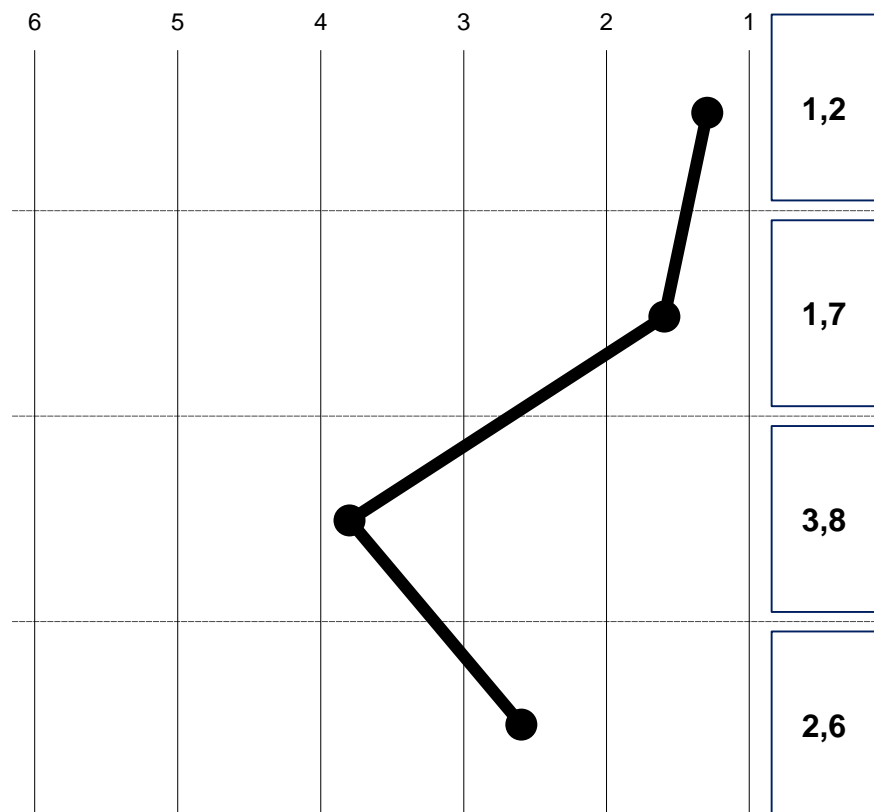
Kontakt zu Ansprechpartnern

Ansprechpartner

Zentraler Ansprechpartner
Spezialisten
Senior / Top Management
Kreditrisikomanagement

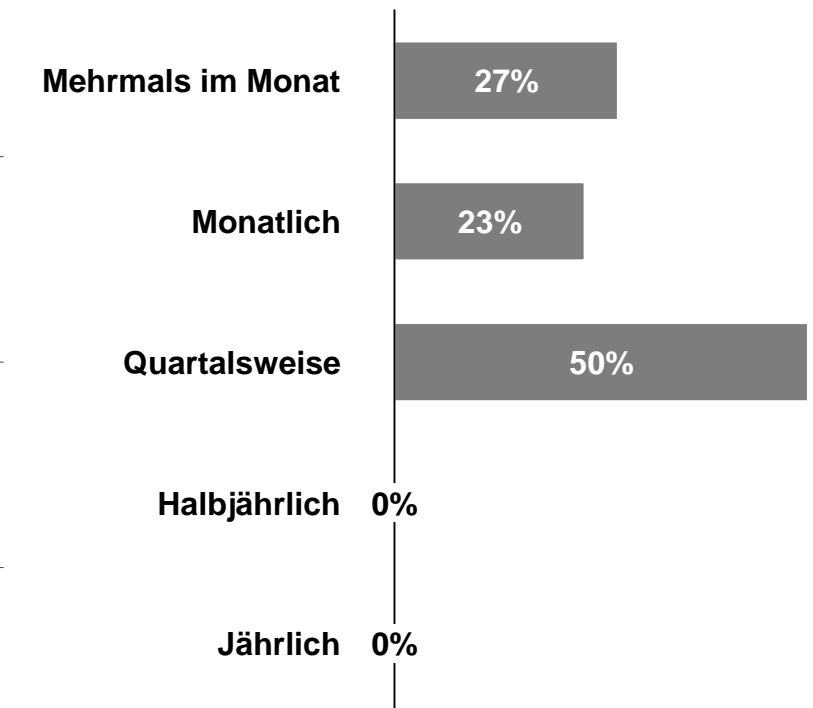
Bedeutung des direkten Kontakts

Skala von 6 (weniger wichtig) bis 1 (sehr wichtig)



Ideale Kontaktfrequenz

Anzahl Nennungen



Kontinuität und langfristiges Interesse an der Geschäftsbeziehung von höchster Priorität in der Kundenbetreuung

Langfristiges Interesse an der Geschäftsbeziehung. Auslandsbanken werden teilweise grundsätzlich abgelehnt, da kein langfristiges Interesse vermutet wird.

Kontinuität des Firmenkundenbetreuers

Verständnis des Geschäftsmodells und der Unternehmensspezifika des Kunden

Verlässlichkeit der Aussagen des Firmenkundenbetreuers & Transparenz bei Entscheidungen

Austausch zu Innovationen im Finanzsektor

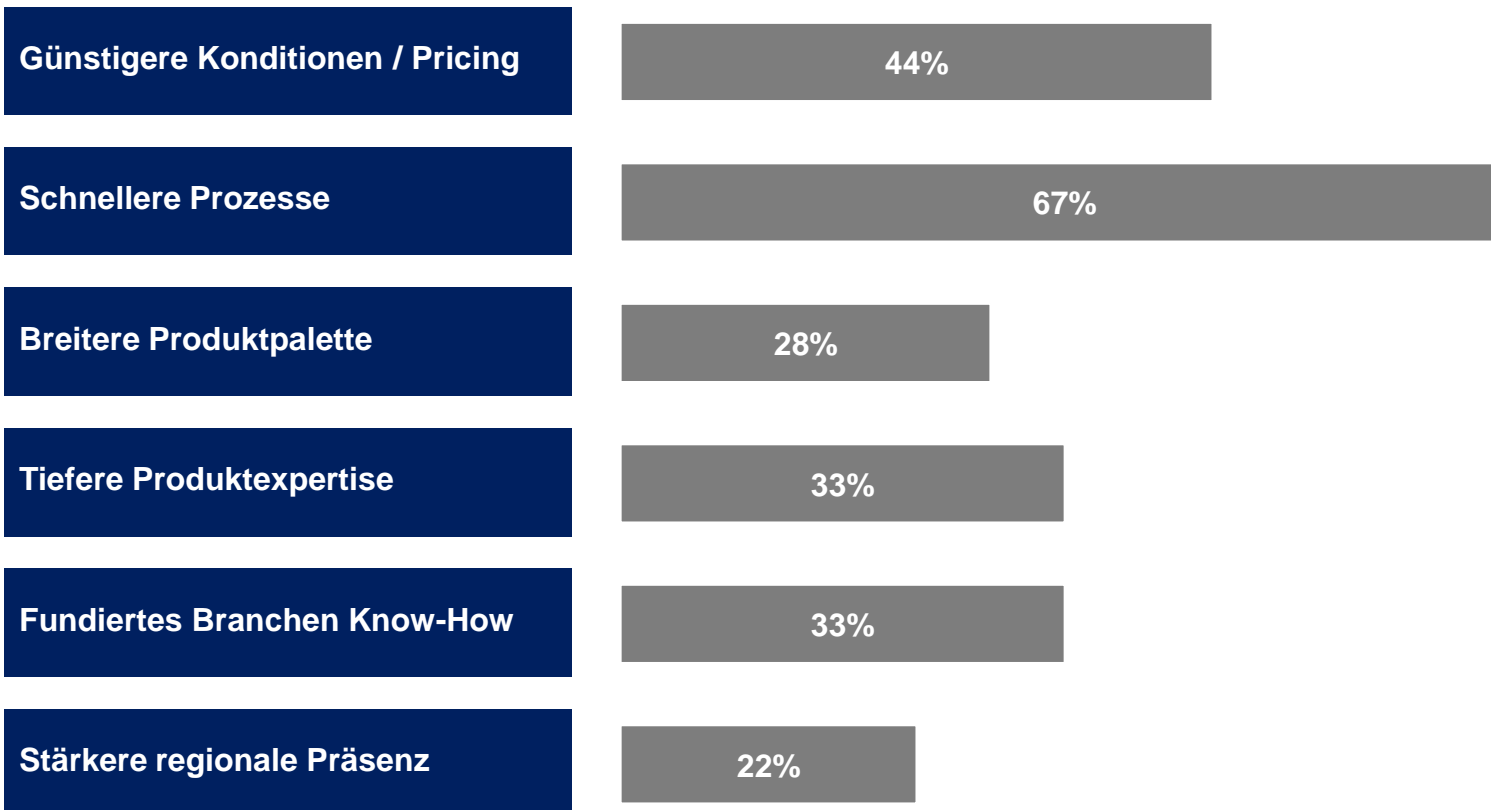
Partnerschaftliches Agieren auf Augenhöhe
„Chemie muss stimmen“

Schnellere Prozesse sind für einen Großteil der Kunden ein wichtiger Entscheidungsgrund die Aktivitäten mit einer Bank zu erhöhen

Potenzielle Gründe

Angegeben von befragten Kunden in %

Kommentare



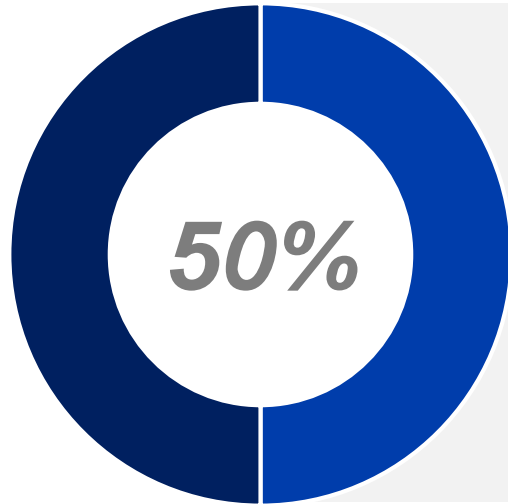
- Schnellere Prozesse sind für Kunden wichtiger als die besten Konditionen
- Günstigere Konditionen für ca. die Hälfte der Kunden wichtiger Entscheidungsgrund
- Stärkere regionale Präsenz nachrangig als Entscheidungskriterium

Gemischtes Bild zu Angeboten Dritter in FK-Leistungsspektrum (d.h. reduzierte bankinterner Wertschöpfungstiefe) Mehrheit der Kunden aber offen dafür



Jedes zweite Unternehmen kann sich vorstellen, Beyond Banking Dienstleistungen (von Banken) zu nutzen

① „Würden Sie von einer Bank auch Nicht-Finanzdienstleistungen in Anspruch nehmen?“



50% Ja

50% Nein

Wenn ja, welche?

- + Tailor-Made **kostenpflichtiges Research** für Kunden/Branche regelmäßig oder On-Demand
- + Anbieten einer **KYC Cloud** auf die andere Banken zugreifen können
- + **Erstellung von Abrechnungen** (bspw. Pensionszahlungen oder Reisekosten)
- + **Altersvorsorgeprodukte für Mitarbeiter**

Wenn nein, wieso nicht?

- Vermutung **mangelnder Kompetenz** in Nicht-Finanzdienstleistungen
- Bank soll nicht **noch mehr Informationen** über den Kunden bekommen
- Nicht-Finanzdienstleistungen bei einer Bank würde als **nicht authentisch** und als „Verzweiflungstat“ gesehen werden, um Erträge zu generieren.
- Sorge, dass die **Bank das Kerngeschäft vernachlässigen** würde

3

Erfolgsmessung im
Firmenkundenbereich

Vertriebssteuerung: Inhalte entlang der Wertschöpfungskette



Top down: Die Bank muss eine Priorität für die übergreifenden Ziele festlegen

Auswahl an typischen Zielen zur Steuerung von Firmenkundenberatern



Steigerung Ertrag



Steigerung Volumen



Gewinnung von Neukunden und Halten von Bestandskunden



Cross-Selling-Quote



Marge auf Produktgruppenebene



Kundenprofitabilität: Gewichtung und Zusammenspiel entscheidend

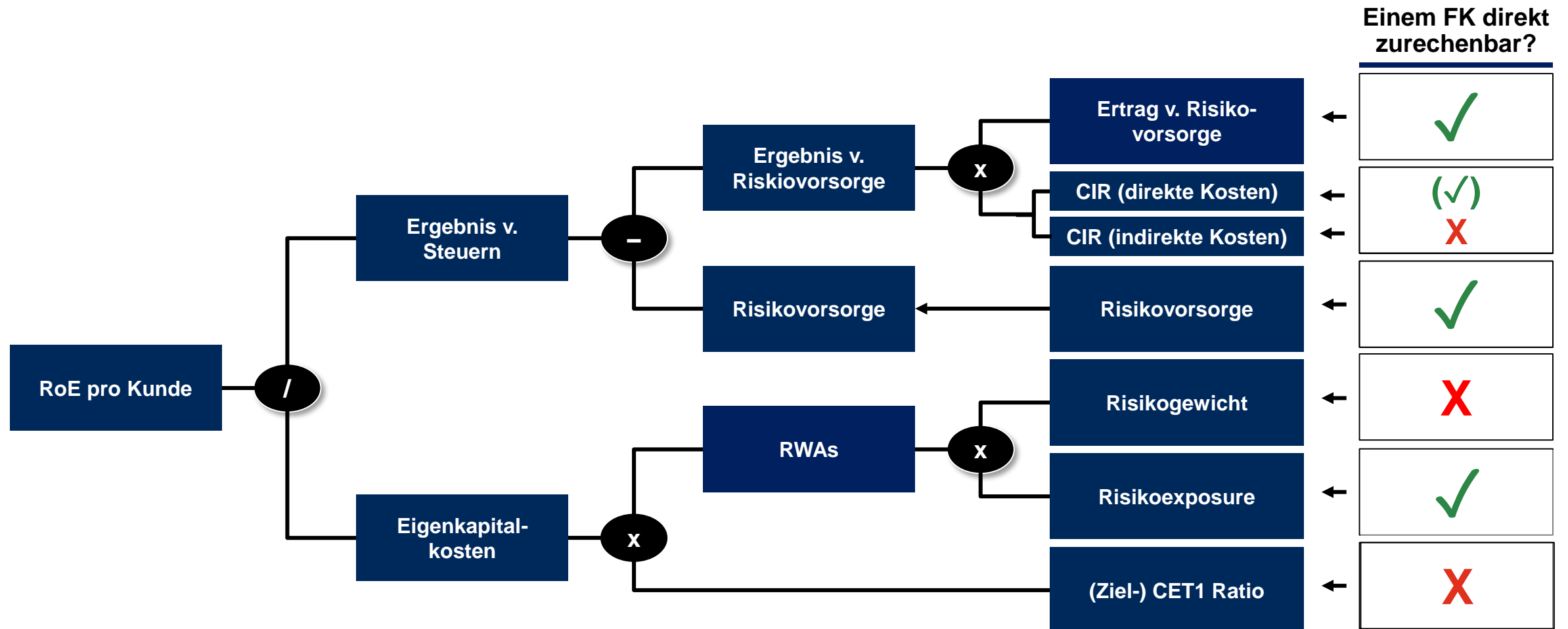
Auswahl an Stellhebeln

Volumen
Marge
RWA Verbrauch
Risikovorsorge
Direkte Kostenverrechnung
Indirekte Kostenverrechnung



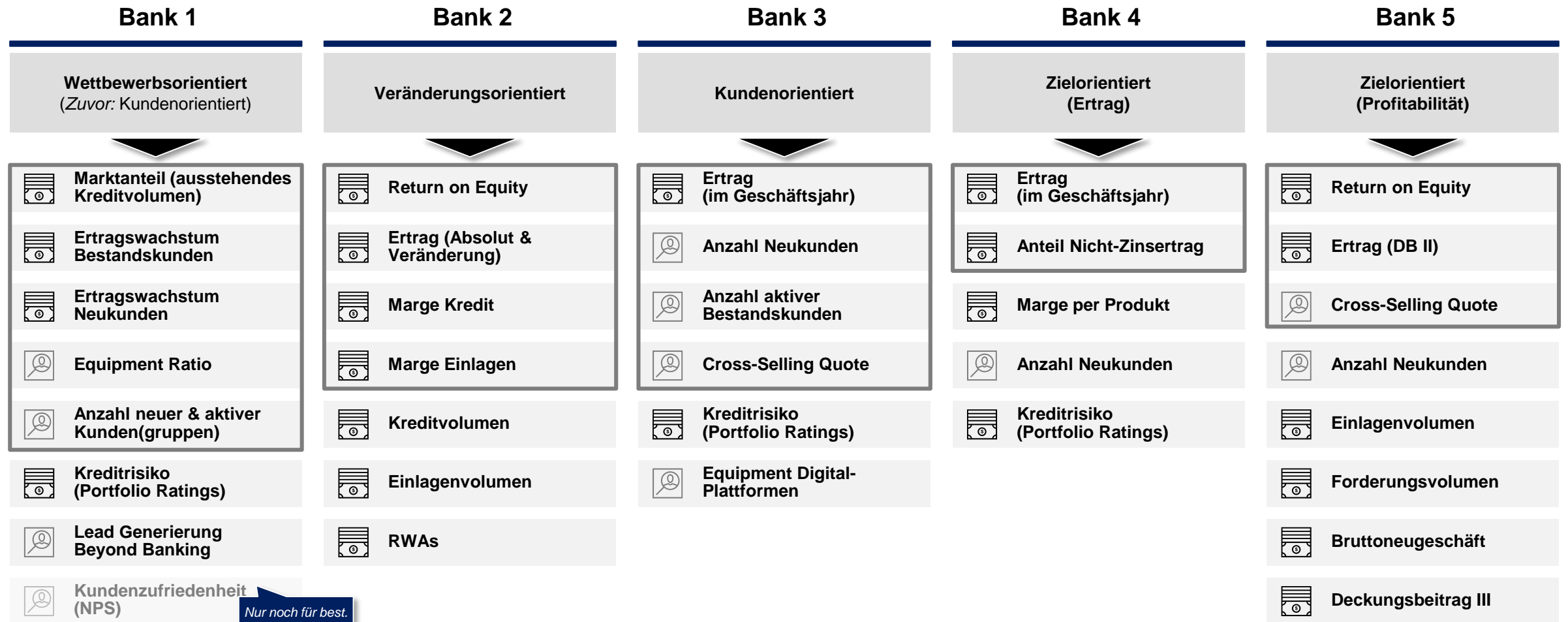
RoE-Sicht auf Kundenprofitabilität: Viele Fakten sind nur bedingt zurechenbar

Return-on-Equity (RoE) Methodik



Marktbeispiele: Banken nutzen – trotz oft ähnlicher Ziele – unterschiedliche Steuerungsgrößen

Marktübliche KPIs für FK-Gruppen



Nur noch für best. Produktbereiche

Barrieren einer verlässlichen Kunden-Profitabilitätsrechnung: Hohe Fixkosten, Datenverfügbarkeit und Steuerungslogik

**Sehr hoher Fixkostenanteil (v.a. IT) -
Verteilschlüsselung schwierig**



Notwendige Daten oft nicht oder nur aufwändig verfügbar



Kundenprofitabilität oft zu Gunsten von Topline Zielen nicht im Fokus



Fundierte Methoden hoch komplex und kaum zu verstehen



**Häufige „Blind Spots“
z.B. durch falsch oder nicht zugeschlüsselte Erträge und Kosten**



Fazit

Kundenprofitabilität dringend verstärkt messen und steuern



Datengrundlage als Kernproblem – Data Analytics als Lösung



Einbetten in Steuerungslogik der spezifischen Bank



Vermeiden von Fehlanreizen z.B. zu starker Kurzfristigkeit

