

SURVEY FIRMENKUNDENBETREUER

Ausgabe 15, Herbst 2025

MITHERAUSGEBER



INHALT

BANKER UND BANK.....	3
MARKT	5
KOMMENTAR	8

SURVEY FIRMENKUNDENBETREUER

HERBST 2025

Es wird stürmischer da draußen – und das schlägt unseren Firmenkundenbetreuern jetzt doch langsam aufs Gemüt. Die Zufriedenheit nimmt ab, die Wechselwilligkeit nimmt zu. Der Wettbewerb wird wieder härter, und die eigenen Ziele zu erreichen, liegt weiter in der Ferne. Das trifft auf Banken, die immer weniger Risiken suchen, deren Portfolio aber gleichzeitig ganz von selbst immer riskanter wird.

Als Seismograf ist die Sales-Mannschaft der Banken 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

In unseren Zeitreihen zur Bank schauen wir sechs Monate in die Vergangenheit. In den Zeitreihen zu den Befindlichkeiten der Banker selbst nehmen wir dagegen ein aktuelles Stimmungsbild auf. In diesen schnelllebigen Zeiten kann es darum zu scheinbaren Inkonsistenzen in den Aussagen und Erklärungsmustern kommen, die aber diesem Auseinanderklaffen des Erhebungszeitraums geschuldet sind.



Bastian Frien
Gründer und Geschäftsführer
FINANCE Think Tank

✉ bastian.frien@finance-thinktank.de

HAT SCHON MAL MEHR SPASS GEMACHT!

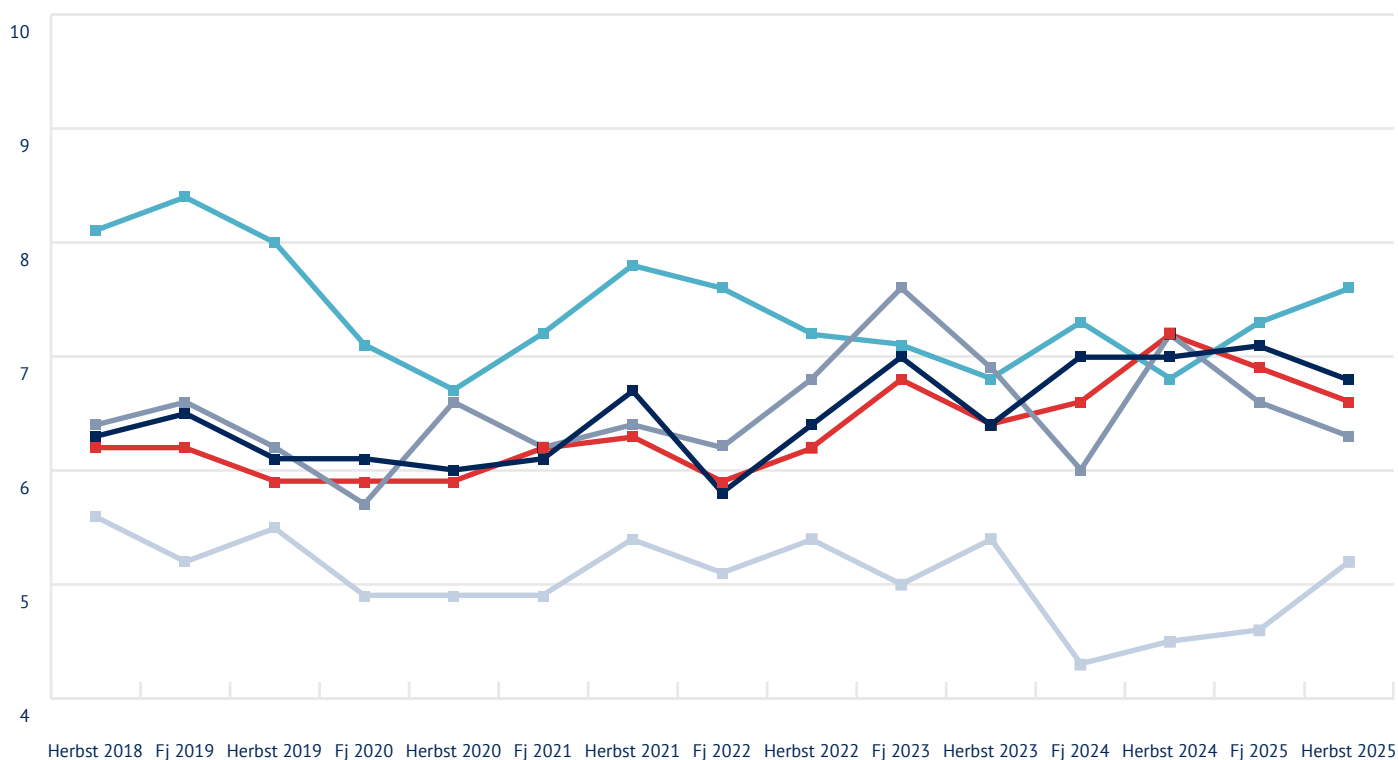
Beim letzten Mal haben wir uns noch gewundert: Noch nie war die Arbeitszufriedenheit unserer Firmenkundenbetreuer so hoch wie im Frühjahr! Das ist Vergangenheit, obwohl wir immer noch recht deutlich über dem langjährigen Durchschnitt liegen. Überdurchschnittlich ist aber auch die Wechselwilligkeit – vor allem bei denjenigen, die ihr Haus im Markt nicht gut positioniert sehen.

Wenn schlechte Positionierung auf eine größere Wettbewerbsintensität trifft, werden Ziele verfehlt – davon gehen diesmal deutlich mehr der Befragten aus, und auch das ist ein Stimmungskiller, der die Wechselbereitschaft erhöht. Alles in allem ist das Stimmungsbild aber keineswegs dramatisch, wenn auch schlechter als im langjährigen Mittel.

Die schlechte Stimmung drückt auf die Loyalität

Skala von 0 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch

● Arbeitszufriedenheit ● Wechselwilligkeit ● Erreichen persönlicher Ziele ● Wettbewerbsintensität ● Wettbewerbsposition



MARKT

Wer derzeit mit Restrukturierungsexperten spricht, dem kann angst und bange werden: Überall mehren sich die Sorgenfälle, zahlreichen Unternehmen bricht die Liquidität weg. Es ist nicht gut, wenn sich das mit nachlassendem Risikoappetit der Banken paart. Und das ist leider ein Phänomen, das sich seit dem Frühjahr 2019 ungebrochen fortsetzt.

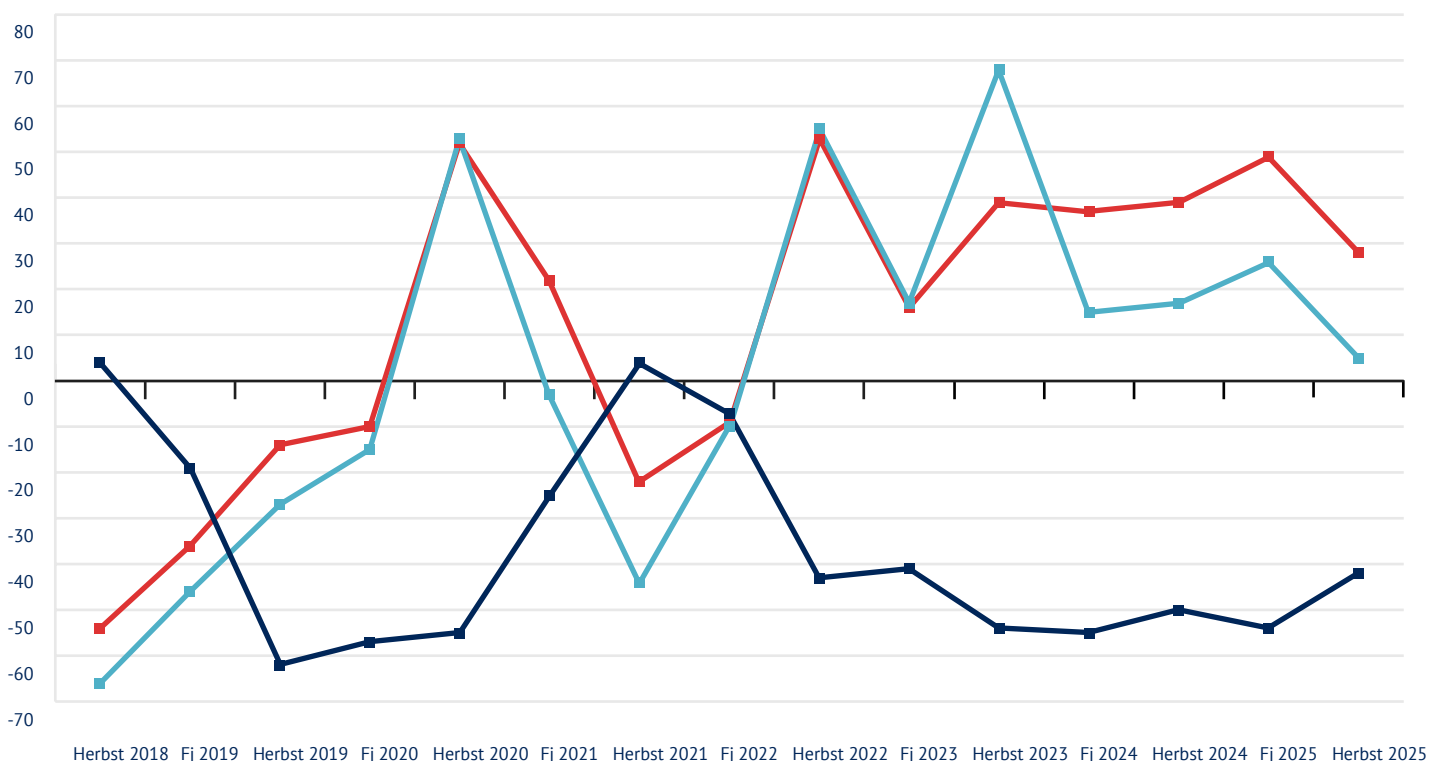
MEHR MARGE UND MEHR KONTROLLE

Das Zinsniveau fällt möglicherweise in den kommenden zwölf Monaten weiter, aber dafür langen die Banken bei der Risikomarge kräftiger zu – auch wenn der durchgehende Anstieg, den wir seit dem Herbst 2022 beobachten, langsam zum Stillstand zu kommen scheint. Außerdem versuchen die Banken weiterhin, ihre Risiken mithilfe verschärfter Kreditbedingungen im Griff zu behalten.

Immer strikter und teurer

Saldo der Antworten in Prozentpunkten

● Risikoappetit ● Kreditmarge ● Kreditbedingungen



DIE RISIKEN WERDEN IMMER SICHTBARER

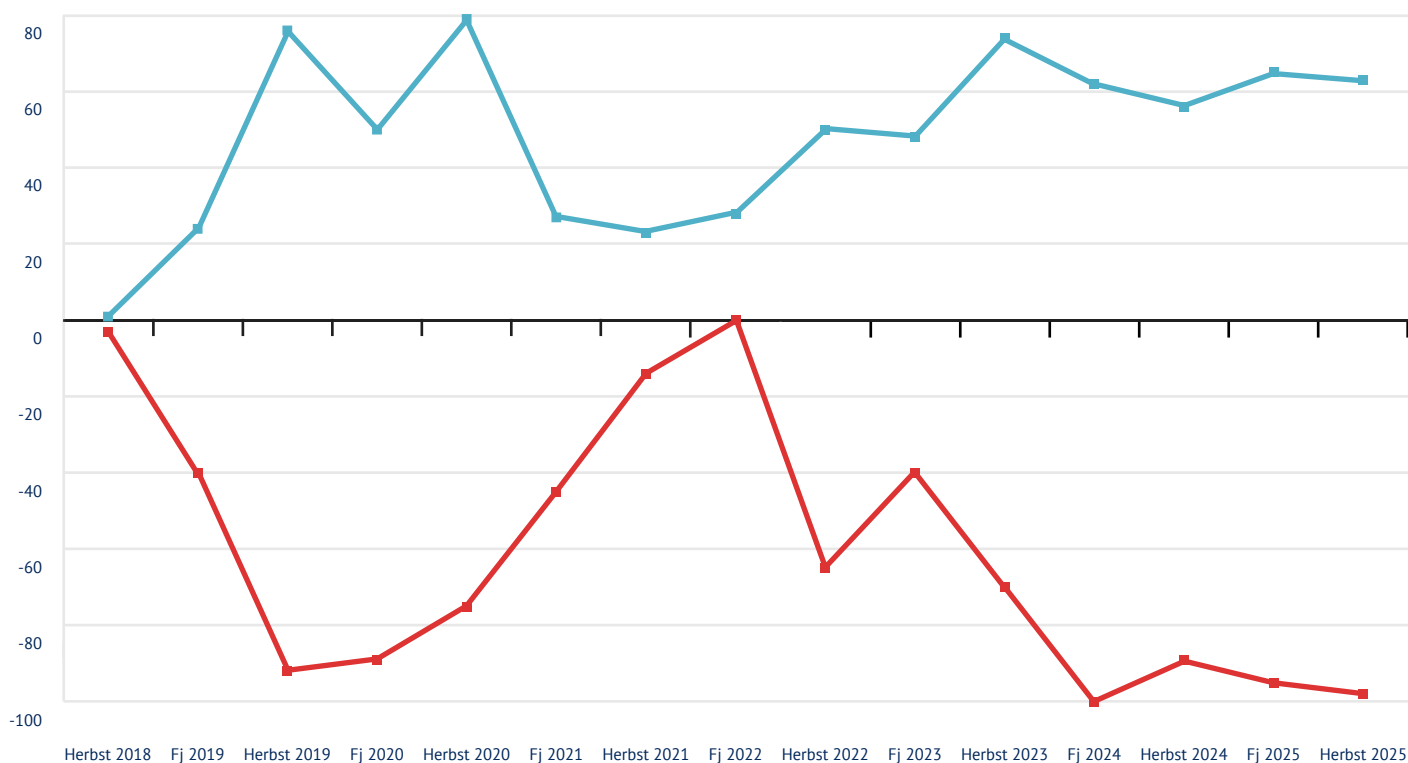
Der Trend ist eindeutig: Praktisch kein Firmenkundenbetreuer beobachtet in seinem Portfolio eine durchschnittliche Verbesserung des Ratings. Das war übrigens seit Beginn unserer Untersuchung im Herbst 2018 ohnehin noch nie der Fall. Wir müssen uns daher um die Banken keine unmittelbaren Sorgen machen, aber richtig gut sieht es im Portfolio nicht aus.

Das zeigt sich auch bei den Covenant-Brüchen. Hier wissen immerhin ein paar Glückliche davon zu berichten, dass diese Brüche in ihrem Portfolio weniger geworden sind. Allein: Sie gehören zu einer Minderheit, in Summe nehmen die Verstöße gegen die Kreditbedingungen weiter zu – und das auch schon seit Beginn unserer Untersuchung. Hoffnung auf baldige Besserung? Haben wir kaum ...

Das Portfolio bereitet zunehmend Sorge

Saldo der Antworten in Prozentpunkten (negativ bei Rating: mehr Downgrades; positiv bei Covenants: mehr Brüche)

● Rating-Veränderungen ● Covenant-Brüche



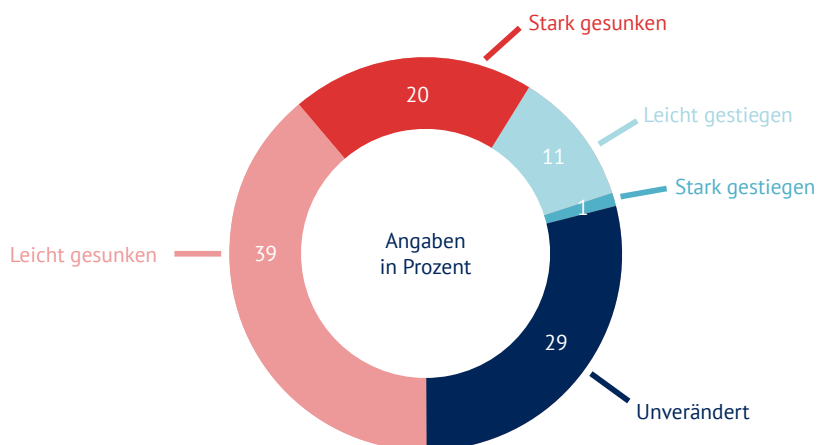
WANN FASSEN WIR WIEDER MUT?

2022 markiert nicht nur politisch eine Zeitenwende – seitdem beobachten unsere Firmenkundenbetreuer auch kontinuierlich nachlassende Investitionen ihrer Kunden. Die Aufbruchstimmung, die unsere Regierung verbreiten wollte, ist bei den Unternehmen offenbar noch nicht angekommen.

Das ist für unsere Volkswirtschaft natürlich keine gute Nachricht. Sie wird noch schlechter, wenn die Experten recht haben, die uns erzählen, dass von den wenigen getätigten Investitionen der größte Teil im Ausland landet. Da können uns dann eigentlich nur noch Investitionen helfen, die wiederum selbst aus dem Ausland stammen. Danach haben wir aber nicht gefragt ...

Einer von acht investiert mehr

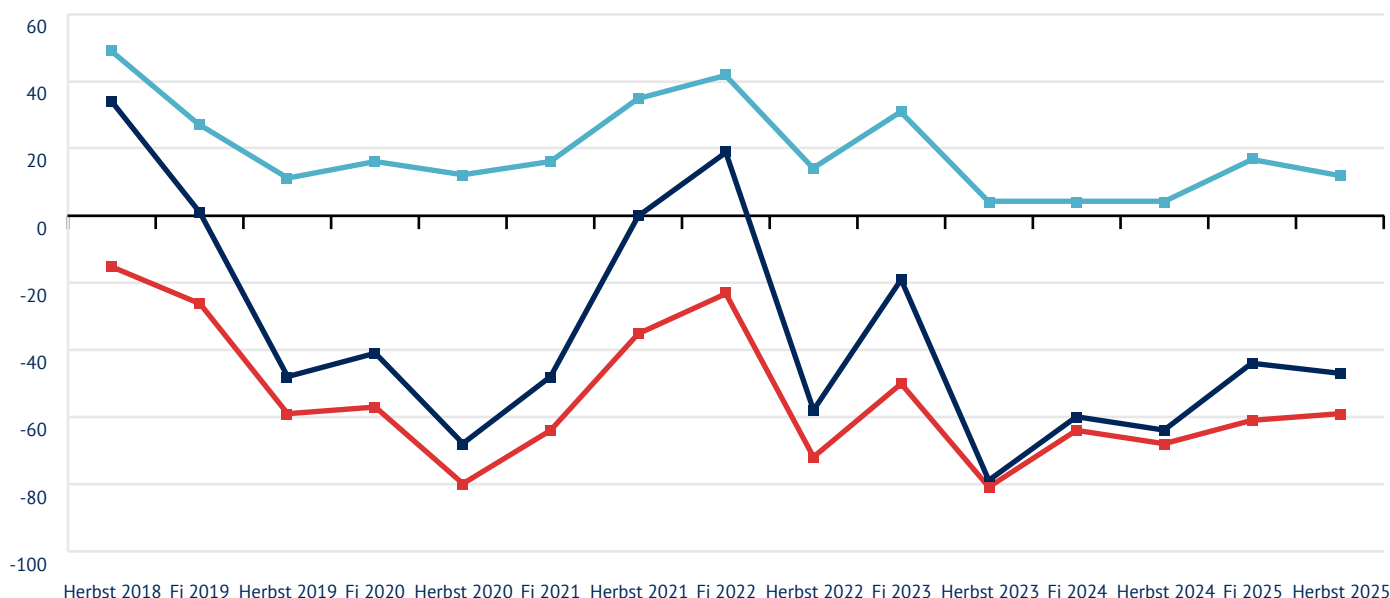
» Wie hat sich die Investitionsbereitschaft Ihrer Kunden in den vergangenen sechs Monaten entwickelt?



Die Investitionen sinken ungebrems

» Wie hat sich die Investitionsbereitschaft Ihrer Kunden in den vergangenen sechs Monaten entwickelt?

● Leicht oder stark gesunken ● Leicht oder stark gestiegen ● Saldo (Angaben in Prozentpunkten)



KOMMENTAR

DIE PHASE DER ERNÜCHTERUNG

Die Stimmung in der deutschen Wirtschaft im Herbst 2025 ist überwiegend pessimistisch und von Skepsis und Sorge geprägt, da die erhoffte Trendwende ausgeblieben ist. Eine schwache Industrieproduktion, überbordende Bürokratien, verhaltene Konsumstimmung sowie hohe Energiepreise und steigende Lohnkosten setzen die Unternehmen stark unter Druck. Die gesamtwirtschaftlichen Kapazitäten sind weiterhin unterausgelastet. Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen berichten über eine anhaltend schwache Nachfrage bezüglich ihrer Waren und Dienstleistungen sowie über eine Verschlechterung ihrer internationalen Wettbewerbsposition.

Die insgesamt negative Bewertung der Wirtschaftslage in Deutschland spiegelt sich auch in einer schlechten Investitions- und Beschäftigungslage wider. Der Anteil der Industriebetriebe, die im kommenden Jahr von niedrigeren Investitionsausgaben ausgehen, hat sich nochmals vergrößert. Die langjährige Investitionskrise in der deutschen Industrie dürfte sich damit weiter verschärfen. Der Heimatstandort ist trotz geopolitischer Verschiebungen für die meisten Firmen noch weniger attraktiv geworden. Nur noch eine Minderheit der mittelständischen Unternehmen sieht ihre Zukunft in Deutschland. Auch die KI-Story und die damit verbundenen Investitionen finden nicht in Deutschland statt – davon profitieren derzeit nur die USA und China.



Jan-Erik Gürtner
Geschäftsführer, Partner
Helbling Business Advisors

✉ jan-erik.guertner@helbling.de

DER SCHWIERIGE ZUGANG ZU KREDITEN

Die Kreditbedingungen für den deutschen Mittelstand sind im Herbst 2025 schwierig und restriktiv. Obwohl die Zinsen gesunken sind, bleibt die Kreditnachfrage weiterhin verhalten und Banken sind aufgrund des ungünstigen wirtschaftlichen Umfelds und einer sinkenden Bonität der Kreditnehmer nicht bereit, eine höhere Risikoneigung einzugehen.

Eine steigende Anzahl an KMU berichtet von restriktiven Kreditverhandlungen, besonders wegen konjunktureller Unsicherheit. Verschärft wird dies zusätzlich durch einen hohen Investitionsdruck in Zukunftsfelder wie Digitalisierung und Energieeffizienz. Aufgrund fehlender Sicherheiten oder restriktiver Banken haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, die notwendige Finanzierung zu erhalten.

Betroffen von strengeren Anforderungen der Banken sind alle Wirtschaftsbereiche mit Ausnahme des Bauhauptgewerbes. Die Baubranche profitiert dabei vermutlich vom Infrastrukturpaket der Bundesregierung. Auch bei den Großunternehmen zeigt sich ein anderes Bild. Die relevanten Hindernisse für eine Kreditvergabe fielen kleiner aus – somit fiel es ihnen leichter, sich die benötigten Gelder zu leihen.



DER WUNSCH NACH UNABHÄNGIGKEIT

Aufgrund der verschlechterten Kreditbedingungen setzt der deutsche Mittelstand zunehmend auf Eigenkapitalfinanzierung oder alternative Finanzierungsformen. Dies reduziert die Abhängigkeit von Banken und verbessert die finanzielle Stabilität. Die Eigenkapitalfinanzierung ist eine Antwort auf strengere Bankenregeln und erschwerte Kreditvergaben.

Auch Asset-basierte Finanzierungen wie Factoring oder der Verkauf und die Rückmietung von Anlagen, Maschinen und Immobilien bieten eine gute Möglichkeit, bislang gebundene Liquiditätsreserven freizusetzen. Hinzu kommen syndizierte Kredite in Form von Konsortialfinanzierungen. Diese bieten Unternehmen höhere Finanzierungssicherheit und eine Ausweitung des Kreditvolumens. Gerade in volatilen Zeiten mit zunehmend restriktiv und selektiv agierenden Banken ist die Verteilung des Kreditrisikos auf mehrere Schultern attraktiv für beide Seiten geworden. Diese Finanzierungsformen stehen für den Wunsch der mittelständischen Unternehmen, sich unabhängiger von klassischen bilateralen Bankkrediten zu machen.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

FINANCE Think Tank **Corporate Banking & Finance**

Eine Initiative der Targecy GmbH
Speicherstraße 16 | 60327 Frankfurt am Main
www.finance-thinktank.de

Bastian Frien
☎ +49 69 256 279-20
✉ bastian.frien@finance-thinktank.de

KONTAKT MITHERAUSGEBER

Helbling Business Advisors

Heinrich-Heine-Alle 22 | 40213 Düsseldorf
www.helbling.de

Jan-Erik Gürtner
☎ +49 211 137 07-44
✉ jan-erik.guertner@helbling.de

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

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