



PANEL FIRMENKUNDENBETREUER

Ausgabe 1, Herbst 2018

Mitherausgeber



GCA ALTIUM

16. November 2018

INHALT

BANKER UND BANK	3
MARKT.....	7
SCHWERPUNKTTHEMA: FINTECHS UND DIGITALISIERUNG	9
KOMMENTAR.....	12

PANEL FIRMENKUNDENBETREUER

HERBST 2018

„Ein Panel für Firmenkundenbetreuer?“ Der Finanzierungsberater kann es nicht fassen. „Warum setzen Sie auf die sterbenden Pferde?“ Tun wir nicht, den Firmenkundenbetreuer wird es unserer Überzeugung nach noch lange geben. Ohne Verkäufer geht auch in effizienten, digitalisierten und standardisierten Märkten wenig. Auch Google beschäftigt Heerscharen von Vertrieblern.

Und 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. Über hundert Firmenkundenbetreuer haben sich an diesem Panel beteiligt – und die Zahl soll weiter wachsen.



Bastian Frien
Gründer und Geschäftsführer
FINANCE Think Tank

✉ bastian.frien@finance-thinktank.de

BANKER UND BANK

Jeder weiß es: Das Firmenkundengeschäft ist ein gnadenloser Markt, der Wettbewerb ist immens. Legt man die Wachstumsziele der einzelnen Häuser übereinander, dann sieht man Wachstumsraten wie bei Alipay. Die Wirklichkeit ist Stagnation. Das ist eine große Herausforderung für die Front, die jeden Tag am Kunden Geschäft hereinholen und verteidigen muss.

Stimmung besser als die Lage

Dafür ist die Stimmungslage bei den Firmenkundenbetreuern eigentlich noch sehr ordentlich. Sie erreichen die ihnen gesteckten Ziele leidlich, und es macht auch noch einigermaßen Spaß, weshalb sie nur so mittel-mäßig empfänglich für attraktive Angebote sind.

Harter Markt, macht aber noch (ein bisschen) Spaß

● **Einschätzung der Befragten auf einer Skala von 1-10; hier und im folgenden: 10 ist immer die stärkste Ausprägung.**

Wie hoch empfinden Sie derzeit den Wettbewerb in Ihrem Marktgebiet?

Meine persönlichen Ziele für die kommenden sechs Monate sind realistisch

Wie gut ist Ihr eigenes Haus derzeit im Wettbewerb positioniert?

Wie hoch ist aktuell Ihre Wechselbereitschaft bei einem attraktiven Angebot?

Wie hoch ist derzeit Ihre Arbeitszufriedenheit?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

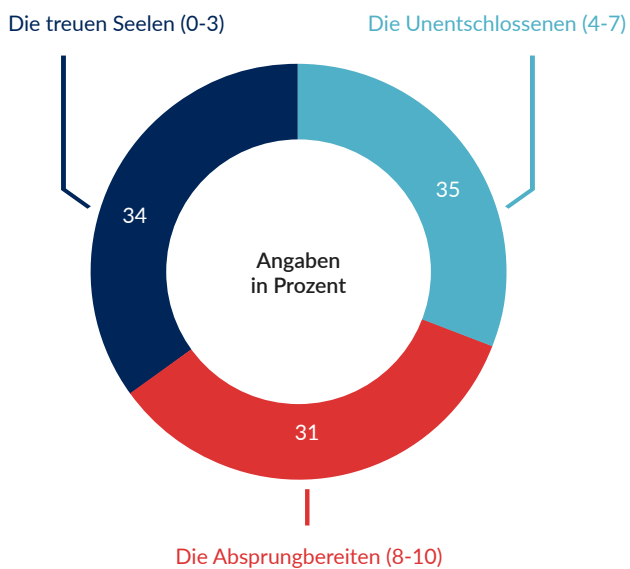


„Den“ Firmenkundenbetreuer gibt es nicht

Allerdings streut es bei den Firmenkundenbetreuern gewaltig. Fast ein Fünftel ist derzeit sehr unzufrieden, zwei Fünftel dagegen sehr zufrieden. Noch stärker auseinandergezogen sind die Kollegen beim Thema Wechselwilligkeit. Rund ein Drittel ist höchst empfänglich für ein attraktives Angebot, ein Drittel weiß es nicht so genau und ein weiteres Drittel kann sich einen Wechsel nicht so richtig vorstellen.

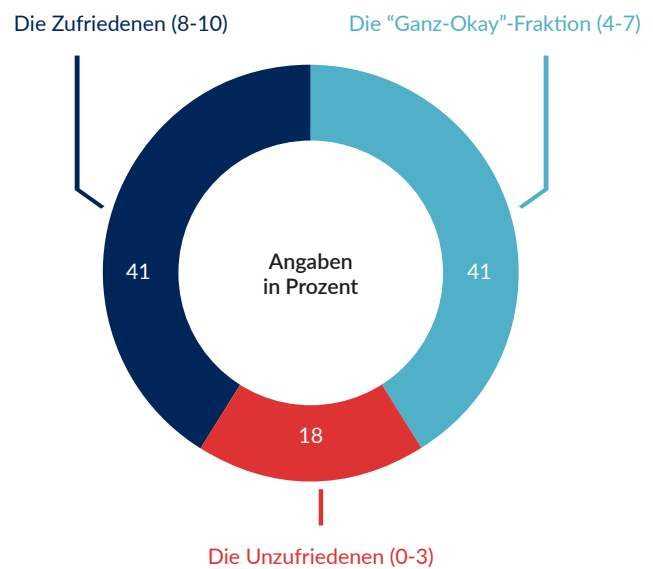
Rund ein Drittel auf dem Absprung

» Wie hoch ist aktuell Ihre Wechselbereitschaft bei einem attraktiven Angebot?



Aber nur jeder Fünfte ist richtig gefrustet

» Wie hoch ist derzeit Ihre Arbeitszufriedenheit?



Die Marktmacht macht's

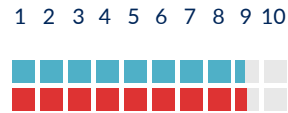
Was unterscheidet die zufriedensten Firmenkundenbetreuer von den unzufriedensten? Gar nicht so viel. Gut, die Zufriedenen erreichen ihre persönlichen Ziele besser als die Unzufriedenen, aber auch die liegen immerhin im Durchschnitt aller Firmenkundenbetreuer. Die Wettbewerbsintensität wird von beiden gleich empfunden. Es ist allein die Einschätzung der Wettbewerbsposition des eigenen Hauses, die beide Gruppen unterscheidet. Nun gut, nicht ganz: Die Unzufriedenen wären bei einem guten Angebot sofort weg, die Zufriedenen nicht – aber das ist ja keine Ursache, sondern eine Folge der Unzufriedenheit ...

Wer nicht liefern kann, wird unzufrieden

● Die Zufriedensten (9-10)

● Die Unzufriedensten (1-3)

Wie hoch empfinden Sie derzeit den Wettbewerb in Ihrem Marktgebiet?



Meine persönlichen Ziele für die kommenden sechs Monate sind realistisch



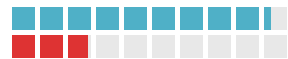
Wie gut ist Ihr eigenes Haus derzeit im Wettbewerb positioniert?



Wie hoch ist aktuell Ihre Wechselbereitschaft bei einem attraktiven Angebot?



Wie hoch ist derzeit Ihre Arbeitszufriedenheit?



Das Glück liegt in der Provinz

All das gilt allerdings nicht für unsere guten alten Landesbanken. Man hört es im persönlichen Gespräch nicht immer heraus, aber offenbar ist die Arbeit in einer Landesbank immer noch nahezu ein Aufenthalt im Paradies. In einem paradoxen Paradies übrigens: Von allen Bankengruppen spüren die Landesbanker den Wettbewerb am intensivsten und halten gleichzeitig ihr eigenes Haus für am schlechtesten positioniert. Trotzdem sind sie die Zufriedensten und wollen kaum wechseln. Wie kann das sein? Eine Antwort vielleicht: Sie erreichen ihre Ziele häufiger als alle anderen! Also: bei einer schwachen Positionierung in einem schwierigen Umfeld einfach mal die Ziele runterschrauben, dann klappt's auch mit der Mitarbeiterzufriedenheit (andere Erklärungsansätze sind hoch willkommen ...). Welch ein Jammerbild dagegen bei den Geschäftsbanken: bessere Position in einem gefühlt weniger intensiven Wettbewerb, aber viel weiter von den persönlichen Zielen entfernt – und viel unzufriedener.

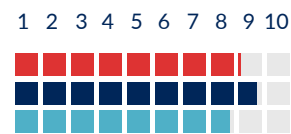
Wunderwelt Landesbank

● Alle

● Landesbank

● Geschäftsbank

Wie hoch empfinden Sie derzeit den Wettbewerb in Ihrem Marktgebiet?



Meine persönlichen Ziele für die kommenden sechs Monate sind realistisch



Wie gut ist Ihr eigenes Haus derzeit im Wettbewerb positioniert?



Wie hoch ist aktuell Ihre Wechselbereitschaft bei einem attraktiven Angebot?



Wie hoch ist derzeit Ihre Arbeitszufriedenheit?

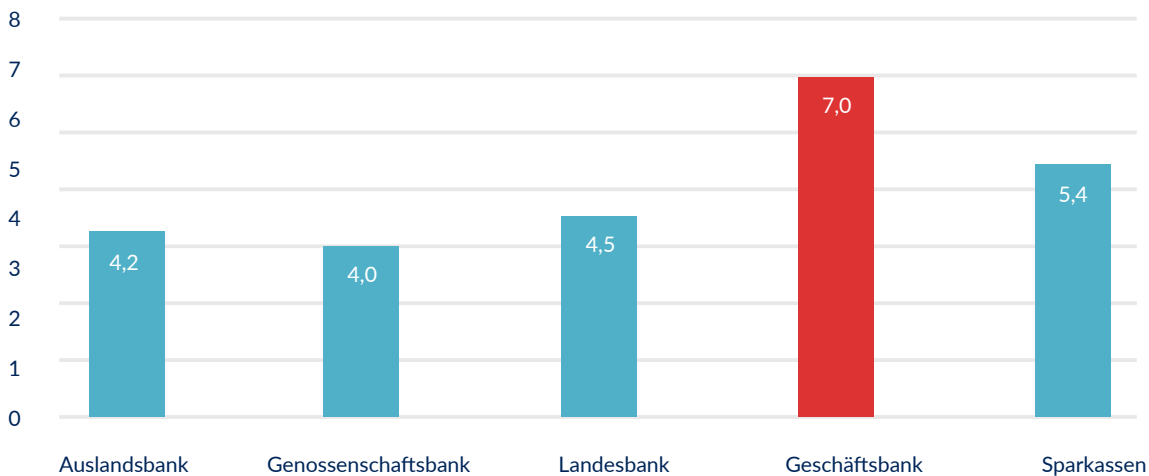


Exodus aus Frankfurt?

Keine Wunderwelt, aber doch Verwunderliches gibt es aus den Auslandsbanken zu vermelden: In den oberen Etagen der Corporate-Banken sieht man zwar gefühlt seit fünfzehn Jahren immer dieselben Gesichter in immer neuen Häusern. Doch wer dachte, die Firmenkundenbetreuer dieser Institute seien alle Jobhopper, die beim nächstbesseren Angebot sofort in den Gardening Leave gehen, sieht sich getäuscht: Die Auslandsbanker kleben fast ebenso fest an ihren Stühlen wie die eher geruhsamen Kollegen von den Genossen. Ganz anders bei den deutschen Geschäftsbanken, bei denen offenbar so viele auf dem Absprung sind, dass sie ihren Personalabbau problemlos bewältigen dürften – nur dass vermutlich wie immer die Besten gehen.

Großbanken, passt auf Eure Leute auf!

» Wie hoch ist aktuell Ihre Wechselbereitschaft bei einem attraktiven Angebot?



MARKT

Firmenkundenbanken gibt es mehr als genug, der Markt wächst kaum, Erfolge feiert man nur durch Verdrängung. Für Banken mit Wachstumsambitionen bietet dieser Markt nur zwei Wege zu mehr Geschäft: mehr Risiko nehmen oder Abstriche bei den Konditionen machen.

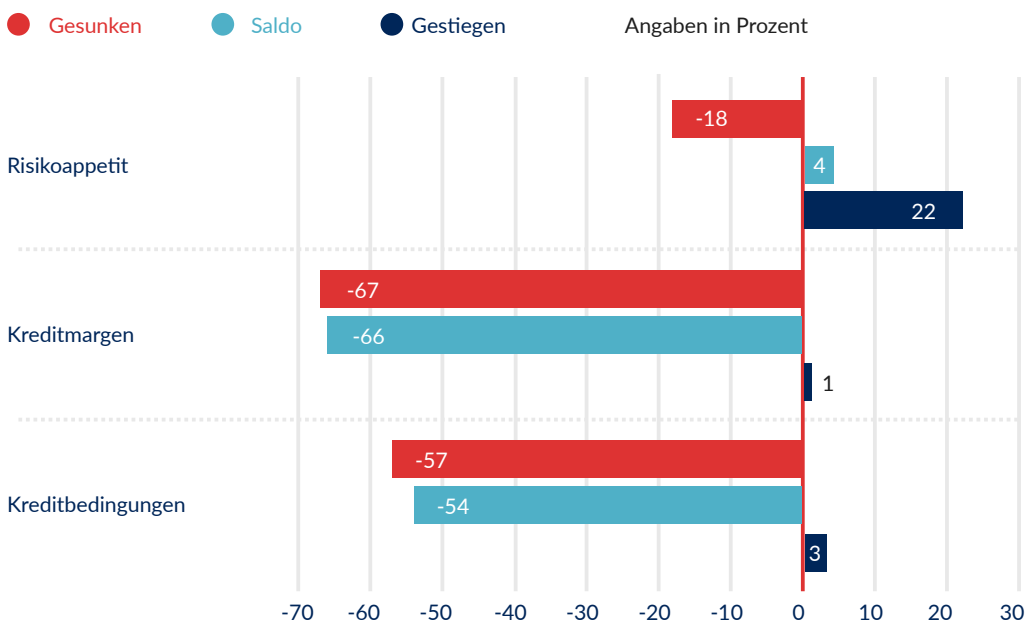
Mehr Risiko, weniger Return

Die Befragung der Vertriebsmannschaft zeigt, dass beide Wege beschritten werden: Der Risikoappetit der Banken ist nach Einschätzung der Firmenkundenbetreuer in den letzten sechs Monaten leicht gestiegen, im Saldo um vier Prozentpunkte. Allerdings gibt es reichlich Bewegung – 40 Prozent der Befragten erleben eine veränderte Risikopolitik ihrer Bank, etliche Häuser werden also auch konservativer.

Die ganze Gnadenlosigkeit des Wettbewerbs zeigt sich in den Kreditverträgen. Während die Risikoaufschläge für BBB-Ratings am Anleihemarkt in den letzten Monaten gewaltig angestiegen sind, ist nichts dergleichen am Kreditmarkt passiert. Im Gegenteil: Zwei Drittel der Firmenkundenbetreuer berichten von weiter gesunkenen Risikomargen, praktisch niemand erlebt einen Anstieg. Nicht ganz so drastisch, aber ebenfalls erstaunlich deutlich fällt die Aussage in Bezug auf die sonstigen Bedingungen in den Kreditverträgen aus: Über die Hälfte beobachtet weitere gelockerte Konditionen, fast niemand eine Verschärfung. Und das alles, obwohl wir schon vor sechs Monaten äußerst niedrige Risikoaufschläge und Kreditstrukturen gesehen haben, die kaum mehr den Namen „Covenant light“ verdienen.

Risikoappetit leicht rauf, Margen und Kreditbedingungen drastisch gesunken

- » Wie hat sich der **Risikoappetit** Ihres Hauses in den letzten sechs Monaten entwickelt?
- » Wie haben sich in den letzten sechs Monaten die **Kreditmargen** in Ihrem Marktgebiet entwickelt?
- » Wie haben sich in den letzten sechs Monaten die **Kreditbedingungen** in Ihrem Marktgebiet entwickelt?

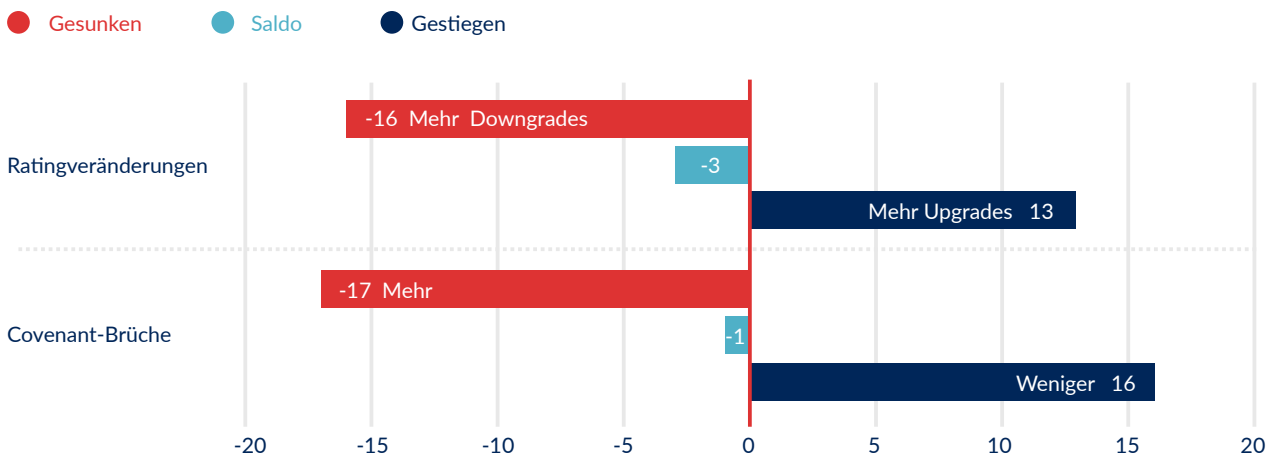


Der Markt kippt noch nicht

Die noch weiter gesunkenen Risikomargen und die noch weiter gelockerten Kreditbedingungen könnten sich einzig und allein durch ein noch besseres Risikoprofil der Kunden rechtfertigen. Darauf deutet leider nichts hin: Die Firmenkundenbetreuer beobachten im Saldo etwas mehr Rating-Downgrades als Upgrades und etwas mehr Covenant-Brüche. Beide Salden sind keineswegs dramatisch, sondern zeigen einen eher ruhigen Markt, aber sie bieten keinerlei ökonomische Erklärung für die aufgeweichten Standards. Allein das Missverhältnis von Kreditangebot und -nachfrage ist für die Entwicklung verantwortlich.

Etwas mehr Downgrades als Upgrades, etwas mehr Covenant-Brüche

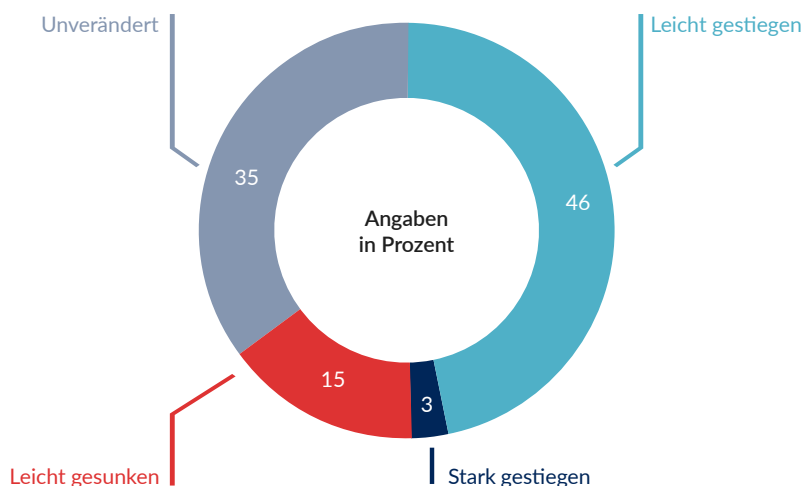
» Wie haben sich die bestehenden Kreditengagements bei Ihren Kunden in den letzten 6 Monaten entwickelt?



Auch wenn die Wirtschaftsaguren eine Eintrübung für immer wahrscheinlicher halten: Die Firmenkundenbetreuer erleben ihre Kunden als zunehmend investitionsfreudig. Die Hälfte stellt eine leicht oder stark gestiegene Investitionsneigung fest, nur 15 Prozent sehen einen Rückgang. Es wird spannend sein zu beobachten, wie diese Frage in sechs Monaten beantwortet wird.

Die Kunden werden investitionsfreudiger

Wie hat sich die Investitionsbereitschaft Ihrer Kunden in den letzten 6 Monaten entwickelt?



SCHWERPUNKTTHEMA: FINTECHS UND DIGITALISIERUNG

Auch wenn viele die Stichwörter Fintechs und Digitalisierung vielleicht schon nicht mehr hören können – beides ist gerade erst losgegangen und definitiv „here to stay“. Aus Sicht der Firmenkundenbetreuer ist beides erst mal nichts Schlechtes, auch wenn die Einschätzungen weit auseinanderklaffen.

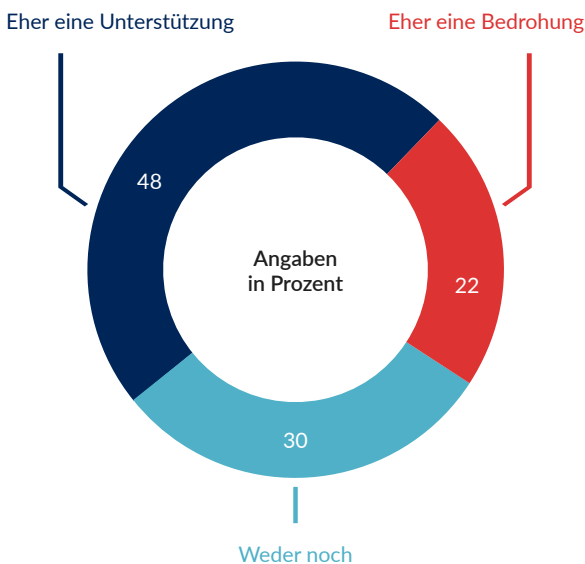
Fintechs welcome

Die Rolle von Fintechs im Firmenkundengeschäft sehen nur wenige mit Sorge – nur gut ein Fünftel sieht in den wendigen, technikgetriebenen Neankömmlingen vor allem eine Bedrohung, fast die Hälfte dagegen eher eine Unterstützung. Immerhin fast ein Drittel hält sie für kaum relevant. Je jünger, desto positiver ist übrigens die Einschätzung: Nur sechs Prozent der Firmenkundenbetreuer im Alter von 26 bis 45 Jahren sehen in Fintechs eine Bedrohung.

Die eher positive Einschätzung zeigt sich auch bei den unterschiedlichen Rollen der Fintechs. Am wichtigsten werden sie als Unterstützer in bankinternen Prozessen gesehen, als Produktpartner wird ihnen auch noch eine ordentliche Rolle zugetraut, als wichtige Wettbewerber sehen sie allerdings nur wenige.

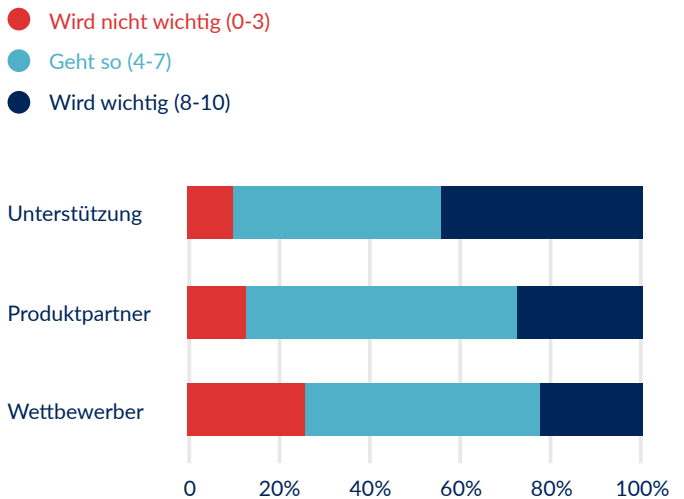
Uneinig, aber eher positiv

» Sind Fintechs im Firmenkundengeschäft eher eine Bedrohung oder eine Unterstützung für Banken?



Mehr Unterstützer als Wettbewerb

» Welche Bedeutung haben Fintechs in fünf Jahren in den folgenden Funktionen?



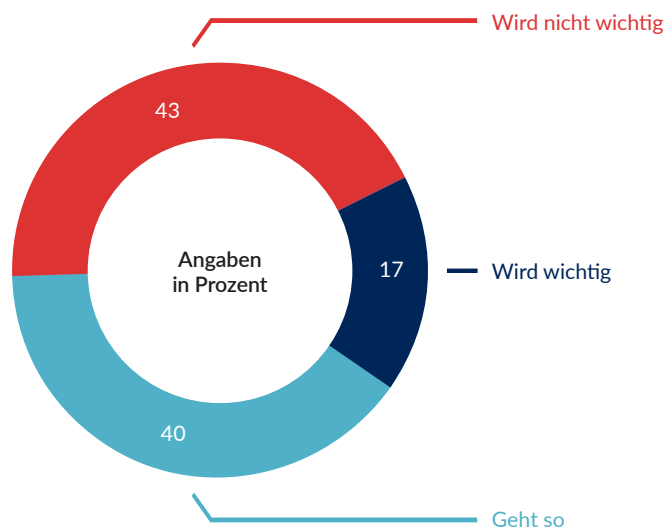
Finanzierungsplattformen schrecken nicht

Viel Aufmerksamkeit erfahren die Finanzierungsplattformen, über die Firmenkunden Ausschreibungen vornehmen können. Wirklich durchgesetzt hat sich noch keine Plattform, die bislang abgewickelten Volumina sind noch überschaubar. Allerdings sind die Wachstumsraten beachtlich, und die Bereitschaft der Banken, sich an Ausschreibungen über solche Plattformen zu beteiligen, ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.

Die Firmenkundenbetreuer haben keine klare Position zur künftigen Bedeutung von Plattformen. Großen Schrecken jagen sie jedenfalls nicht mehr ein: Immerhin fast die Hälfte glaubt nicht an eine große Zukunft der Plattformen für die eigene Neuakquise, nur jeder Sechste hält sie für sehr wichtig. Damit ist auch klar: Die Rolle des Vertrieblers bleibt in den Augen der Firmenkundenbetreuer unersetzlich.

Finanzierungsplattformen werden unterschiedlich eingeschätzt

» Welche Bedeutung werden in Ihrem Kundensegment digitale Plattformen wie Compeon oder FinCompare in fünf Jahren für Ihre Neuakquise haben?



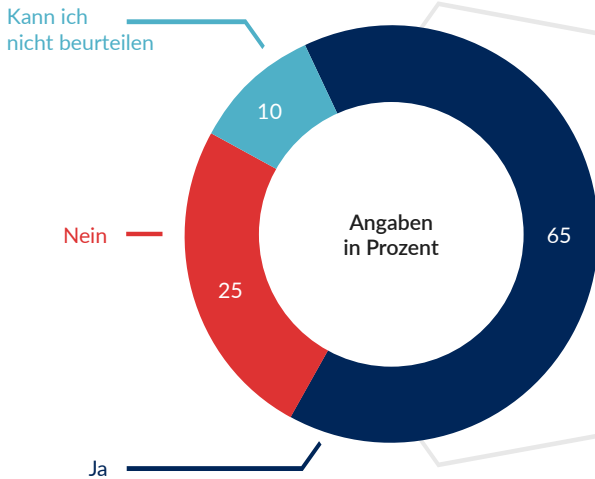
Wer hilft uns beim Wandel?

Die Fintechs sind am Ende nur eine von mehreren Ausprägungen der Digitalisierung des Firmenkundengeschäfts. Das bringt nicht nur neuen Wettbewerb und neue Partner für die Firmenkundenbanken, sondern auch einen Wandel im Firmenkundengeschäft selbst. Viele Prozesse sind davon bereits erfasst. Schwer zu glauben, dass die Firmenkundenbetreuer von der tief greifenden Umwälzung im Bankensektor verschont bleiben.

So sehen das die meisten auch selbst. Zwei Drittel gehen davon aus, dass die Digitalisierung ihre eigene Arbeit innerhalb der nächsten fünf Jahre stark verändern wird, ein Viertel glaubt das nicht. Die Hälfte fühlt sich auf diesen Wandel vom eigenen Haus aber nicht ausreichend vorbereitet.

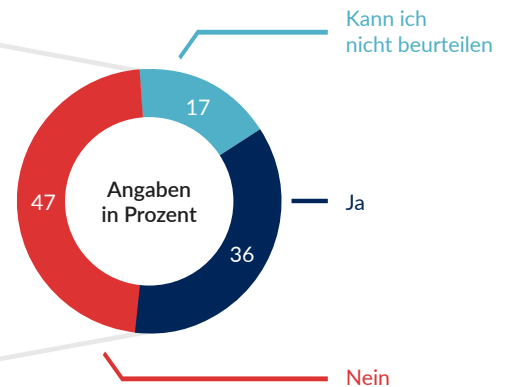
Die Veränderung kommt

- » Wird sich Ihre Funktion durch die fortschreitende Digitalisierung in Ihrem Haus und bei Ihren Kunden in den kommenden fünf Jahren stark verändern?



Die Vorbereitung fehlt

- » Bereitet Ihre Bank Sie ausreichend auf mögliche Veränderungen Ihrer Funktion vor?

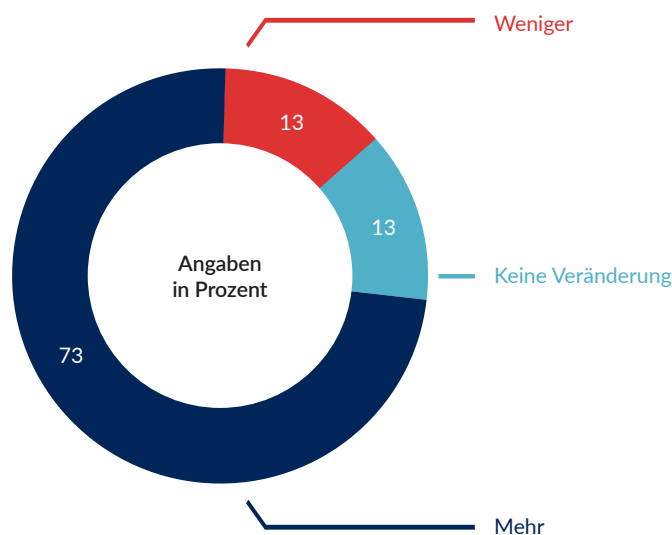


Wir dürfen wieder raus!

Die gute Nachricht aber lautet: Die Firmenkundenbetreuer erhoffen sich durch die Digitalisierung einen ganz entscheidenden Vorteil. Anstatt wie bislang Stunden über Stunden mit Ablage, Compliance und sonstigen administrativen Tätigkeiten zu verbringen, setzen sie auf mehr Zeit am Kunden. Drei Viertel sind zuversichtlich, sich mit Hilfe des technischen Fortschritts wieder mehr ihrer eigentlichen Aufgabe widmen zu können. Das sollte sich doch am Ende auch wieder in der Arbeitszufriedenheit und damit in der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber widerspiegeln. Ein Grund mehr für die Banken, das Thema energisch anzupacken!

Die Hoffnung: mehr Zeit am Kunden

- » Erwarten Sie dadurch mehr oder weniger Zeit am Kunden?





KOMMENTAR

KEIN ENDE DES KÄUFERMARKTS

GCA Altium kann aus eigener Marktbeobachtung die Wettbewerbsintensität auf dem deutschen Finanzierungsmarkt bestätigen. Nach Jahren guter Konjunktur sind die aktuellen und historischen Zahlen vieler Unternehmen kerngesund. Das führt in den meisten Fällen zu Spitzenratings durch die Banken und macht in der Tat den Weg frei für Margendruck und die Aufweichung sonstiger Wohlverhaltensauflagen in den Kreditverträgen.



Dr. Johannes E. Schmittat
Managing Director
GCA Altium

Wende nur durch Konjunkturreinbruch

Diese Entwicklung ist bei mutmaßlich guten Risiken nicht neu, sondern hält schon ein paar Jahre an. Angesichts der Anzahl der in Deutschland tätigen Banken sowie der tatsächlichen oder latenten Konkurrenz von Kapitalmarktprodukten und Nicht-Banken (Debt Funds) wird dieser Trend wohl nur durch einen größeren Abschwung der Konjunktur gebrochen werden können.

Sonderfälle haben es schwerer

Was wir allerdings in den letzten Monaten beobachten, ist eine gewisse Zurückhaltung bei Krediten an Adressen, die bei einzelnen Aspekten der Kreditanalyse aus dem Rahmen fallen. Das kann ein spezieller Gesellschafterhintergrund sein, laufende Kapitalmaßnahmen, die noch nicht im Jahresabschluss reflektiert sind, bestimmte Strukturänderungen in der Kreditnehmerbranche oder einfach die angefragte Struktur des Kredites. Je mehr in die aus unserer Sicht zunehmend mechanischen Ratingsysteme eingegriffen werden muss, umso größer die Tendenz zur Zurückhaltung.

Attraktiveres Geschäft erfordert Kompromisse

Das heißt aber umgekehrt auch: Wenn die Bankratings passen, stürzen sich alle auf diese Kreditnehmer und die Gefahr ruinösen Wettbewerbs steigt. Vielleicht würden der eine oder andere Kompromiss beim Rating und eine größere Freiheit der Entscheidungsträger auch zu attraktiveren Risiko-Ertragsprofilen bei der Kreditvergabe führen. Zumindest im Leverage-Bereich scheint dies das Kalkül der Debt Funds zu sein.

Zahl der Schieflagen wächst langsam

Auf der Restrukturierungsseite können wir ebenfalls bestätigen, dass es bisher keine neue Welle von Covenant-Brüchen gibt. Allerdings können wir beobachten, dass die Anzahl der „Einzelfälle“ – also Unternehmen, bei denen das Geschäftsmodell nicht mehr funktioniert – tendenziell zunimmt.

IMPRESSUM

FINANCE Think Tank - eine Initiative der Targecy GmbH
Moselstr. 27 | 60329 Frankfurt am Main | Deutschland
Telefon: +49 69 256 279-20
bastian.frien@finance-thinktank.de | www.finance-thinktank.de

MITHERAUSGEBER

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

HAFTUNGS AUSSCHLUSS

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