



# PANEL FIRMENKUNDENBETREUER

## Ausgabe 3, Herbst 2019

Mitherausgeber



**GCA ALTIUM**

**traxpay**

12. Dezember 2019

# INHALT

BANKER UND BANK ..... **3**

MARKT..... **5**

SCHWERPUNKTTHEMA:  
ROLLE DES FIRMENKUNDEN-  
BETREUERS UND STRATEGIE..... **7**

KOMMENTARE ..... **15**

## PANEL FIRMENKUNDENBETREUER

### HERBST 2019

Jeder weiß es: Der digitale Vertrieb ist auf dem Vormarsch, auch im Firmenkundengeschäft. Ohne zentralen Ansprechpartner geht aber auch künftig nichts – das wollen die Kunden so und die Chefs auch. Die Rolle ändert sich also, sie entfällt aber nicht.

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

Um es klar zu sagen: Es war schon mal besser. Kaum ein Haus verdient noch ordentliches Geld im Firmenkundengeschäft, trotzdem drücken immer neue Spieler in den Markt. Was die Führung gern als Strategie verkauft, ist oft ein schlecht getarnter Abwehrkampf. Wenn dann auch nicht der Markt dreht, muss das irgendwann auf die Stimmung schlagen.

### Schluss mit lustig

Und das zeigt sich deutlich: Das Zwischenhoch vom Frühjahr ist passé, die Stimmung unter den Firmenkundenbetreuern trübt sich analog zum Markt ein. Der einzige Lichtblick: Der Wettbewerb wird als nicht mehr ganz so drastisch empfunden, das dürfte vor allem mit dem stark gesunkenen Risikoappetit vieler Häuser zusammenhängen.

Der Stimmung hilft das nicht auf die Sprünge: Die Arbeit macht deutlich weniger Spaß, die persönlichen Ziele werden weniger erreicht – im Umkehrschluss steigt die Bereitschaft zu wechseln. Das wird erst mal nicht jeden Firmenkundenvorstand stören, stehen doch einigen zum Teil umfangreiche Abbauprogramme bevor. Wenn nicht immer die Falschen den Laden verlassen würden ...



**Bastian Frien**  
Gründer und Geschäftsführer  
FINANCE Think Tank

✉ [bastian.frien@finance-thinktank.de](mailto:bastian.frien@finance-thinktank.de)

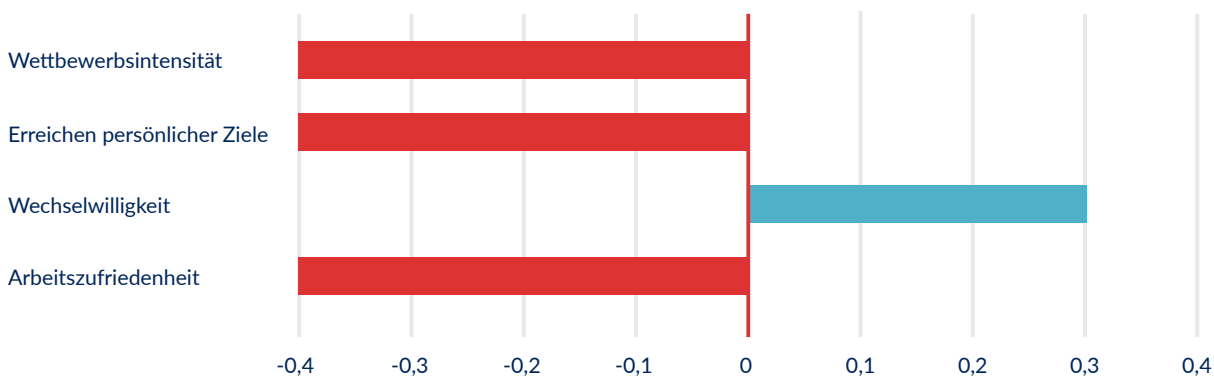
## Die Unzufriedenheit hat einen Namen: Landesbank

Noch vor einem Jahr haben wir über ein Paradoxon berichtet: Von allen Bankengruppen spürten die Landesbanker den Wettbewerb am intensivsten und hielten gleichzeitig ihr eigenes Haus für am schlechtesten positioniert. Trotzdem waren sie die Zufriedensten und wollten kaum wechseln.

Das ist vorbei. Die Landesbanker ziehen den Schnitt in der aktuellen Befragung kräftig nach unten. Rechnet man ihre Antworten heraus, hat sich am Stimmungsbild fast nichts verändert. Den Öffentlichen ist die Laune dagegen ordentlich verhaselt worden. Dieses Stimmungsbild zeigt sich auch in der weiteren Befragung, wenn es um die Einschätzung der eigenen Entscheidungskompetenz und um das Vertrauen in die Führung geht.

### Mehr Wettbewerb, schlechtere Kunden und Konditionen – trotzdem zufriedener

Abweichung zur vorherigen Befragung, Skala von 0-10

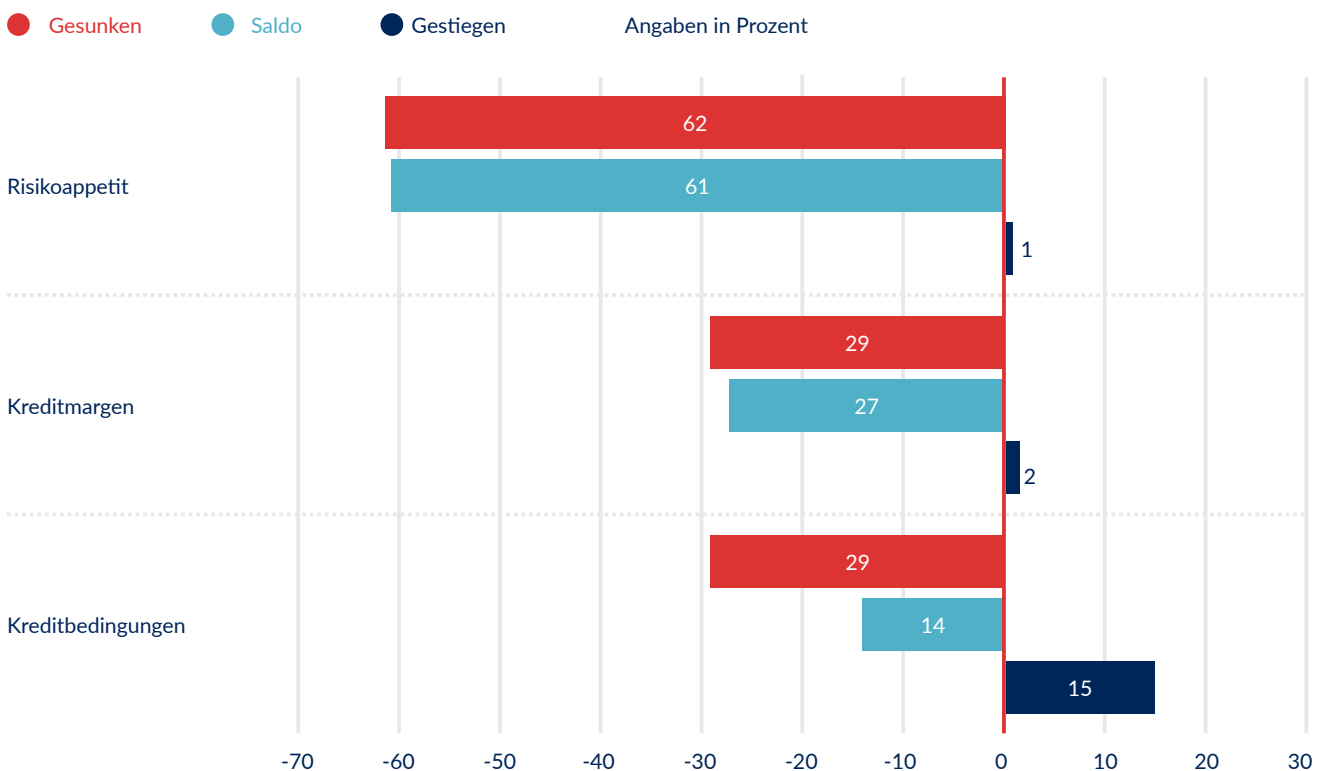


## MARKT

Ein anderes Paradoxon allerdings bleibt: Obwohl sich das Portfolio der Banken massiv verschlechtert, bleiben die Kreditkonditionen gewaltig unter Druck. Fast ein Drittel der Befragten beobachtet immer weiter sinkende Kreditmargen, fast niemand einen Anstieg. Einzig bei den weiteren Kreditbedingungen gibt es einen ersten Hoffnungsschimmer: Zwar sehen immer noch doppelt so viele Firmenkundenbetreuer eine weitere Aufweichung, aber erstmals sieht mit jedem Siebten eine immerhin wahrnehmbare Minderheit eine Trendumkehr. Im Saldo allerdings geht es weiter abwärts.

Deutliche Spuren hinterlässt der Abschwung allerdings im Risikoappetit der Banken: Dieser sinkt auf breiter Front. Das mag auch eine Ursache für die weiter sinkenden Margen sein: Weil die Banken immer weniger – und dummerweise auch noch dieselben – Kunden attraktiv finden, balgen sie sich um diese umso härter.

### Risikoappetit sinkt drastisch, Margen weiter unter Druck



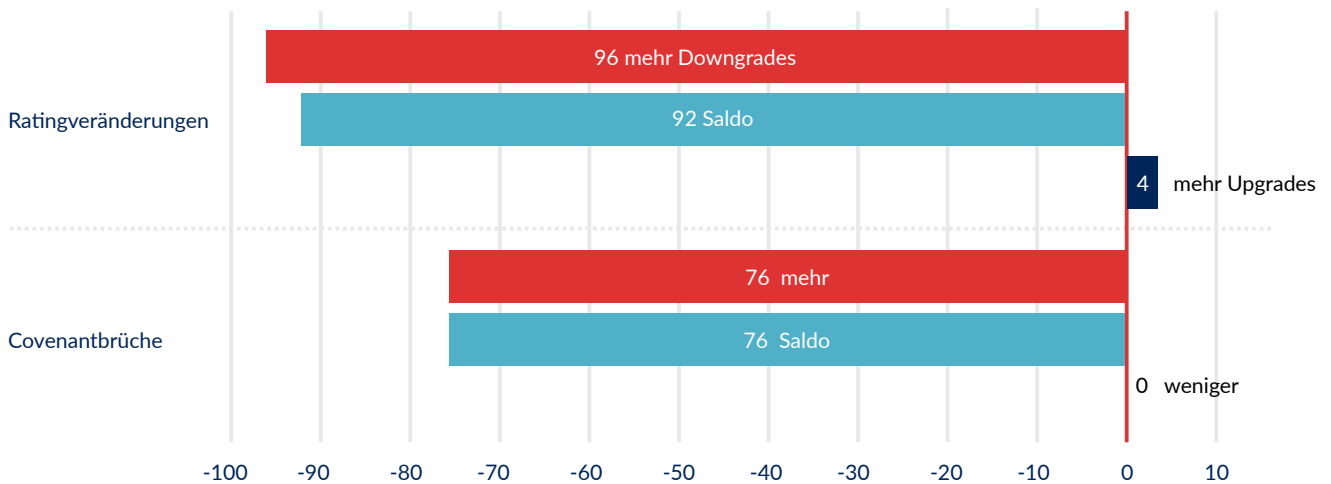
### Probleme im Portfolio

Die lahmende Konjunktur frisst sich langsam in das Portfolio der Banken: Praktisch überall übersteigt die Zahl der Rating-Downgrades die Upgrades. Das bedeutet erst mal noch keine Ausfälle, aber die Risikokosten der Häuser gehen zum Teil steil nach oben. Auch damit lässt sich der sinkende Risikoappetit der Banken im Neugeschäft erklären – das Risiko steigt auf Portfolioebene derzeit ganz von allein ...

Auch Covenantbrüche sind noch kein Ausfall. Sie sind aber ein Alarmsignal – vor allem in Zeiten von „Covenant light“, in denen die Planken mitunter erst dann gerissen werden, wenn schon alles zu spät. Drei Viertel der Befragten beobachten mehr Covenantbrüche als noch vor einem halben Jahr, das ist ein sehr deutliches Zeichen für einen angespannten Markt. Zwar stellen Banken wegen eines Covenantbruchs keine Kredite fällig, die Sanierungsabteilungen erhalten aber derzeit reichlich Arbeit.

### Der Abschwung zeigt sich im eigenen Portfolio ...

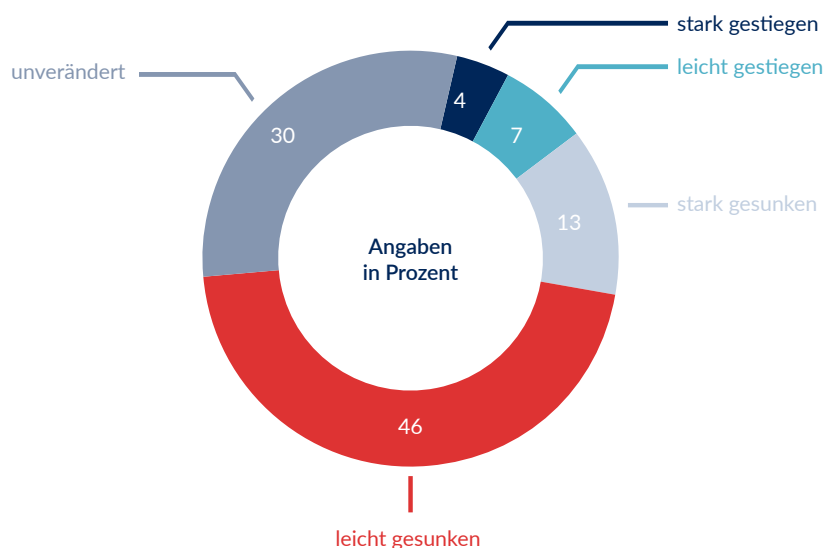
Angaben in Prozent



### Zurückhaltung der Kunden

Verunsicherung prägt derzeit nicht nur das Handeln der Banken, sondern auch der Kunden. Zuversicht und Skepsis lassen sich am besten am Investitionsverhalten ablesen. Hier sehen die Firmenkundenbetreuer einen sehr klaren Trend: Deutlich mehr als die Hälfte sieht in ihrem Portfolio eine stärkere Zurückhaltung als noch vor sechs Monaten. Nur noch jeder Zehnte beobachtet bei seinen Kunden steigende Investitionen.

### ... und im Investitionsverhalten der Kunden



## SCHWERPUNKTTHEMA: ROLLE DES FIRMIENKUNDENBETREUERS UND STRATEGIE

Gebraucht werden sie weiterhin, die Firmenkundenbetreuer, aber was sollen und dürfen sie künftig machen? Und finden sie überhaupt ein Umfeld vor, in dem sie ihr Potenzial ausspielen können? Das sind die wesentlichen Fragen des Schwerpunktthemas der aktuellen Ausgabe.

### Wir waren mal Entscheider ...

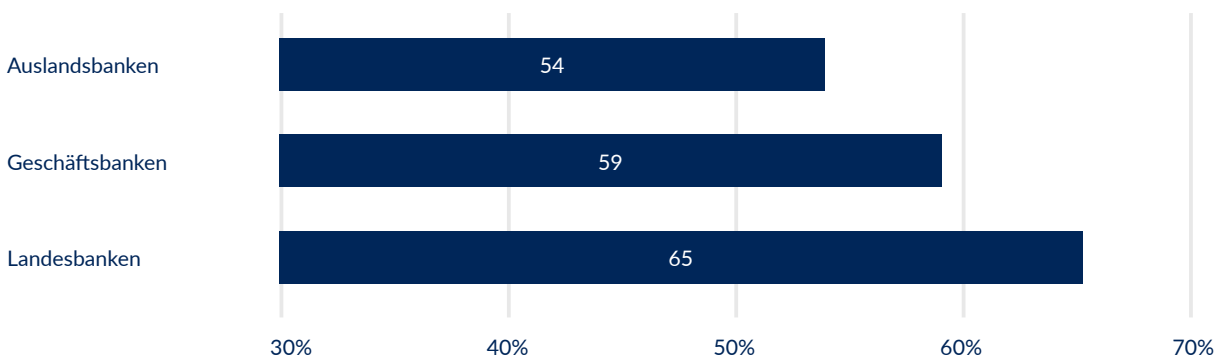
Nein, sie werden nicht verschwinden – aber die Macht der Firmenkundenbetreuer ist bereits deutlich beschnitten worden. Weit über die Hälfte hat den Eindruck, dass der Entscheidungsspielraum in den vergangenen fünf Jahren gesunken ist. In den Landesbanken haben sogar zwei Drittel der Firmenkundenbetreuer das Gefühl, schon mal deutlich mehr zu sagen gehabt zu haben. Einen Machtzuwachs spürt quasi niemand.

Hinter der Beschneidung der Entscheidungskompetenz von Firmenkundenbetreuern stecken weder böser Wille noch eine klare strategische Ratio. Der Wandel hat verschiedene Väter: Die Regulatorik engt den Spielraum der Bank insgesamt ein. Die Automatisierung und die damit einhergehende Standardisierung nehmen zusätzlich Flexibilität im Vertrieb. Die zwar langsam, aber beharrlich fortschreitende Erfolgsmessung auf Kunden- und Produktebene lässt – verbunden mit klaren ökonomischen Vorgaben – manch eine Entscheidung, die sich früher noch gut qualitativ begründen ließ, heute nicht mehr zu. Und schließlich haben Marktfolge und Rechtsabteilung ihren Einfluss in vielen Häusern ausgebaut. Nicht alles an diesen Entwicklungen ist schlecht – es geht aber auf Kosten der Freiheit am Kunden.

### Immer weniger zu melden:

» Der Entscheidungsspielraum des Firmenkundenbetreuers ist in den vergangenen fünf Jahren gesunken

Angaben in Prozent



## Digitalisierung: Heilsbringer oder Sargnagel?

Kein Thema – außer der Regulierung – treibt die Banken derzeit so um wie die Digitalisierung des eigenen Geschäfts. Alle wesentlichen Investitionen gehen in diese beiden Töpfe. In vielen Häusern ist die Digitalisierung ein eher defensiver Schritt, um die Kosten in den Griff zu bekommen und die Kunden zu halten.

Die konsequente Digitalisierung des Bankgeschäfts wird praktisch alle Jobs in den Häusern – zum Teil grundlegend – verändern. Doch was bedeutet sie konkret für den Firmenkundenbetreuer? Wertet sie ihn auf oder ab? Die Befragten sind sehr uneinig: Knapp ein Drittel sieht die Digitalisierung als Bedrohung für die eigene Position, etwas mehr erwarten das genaue Gegenteil. Und die Jungspunde sind erheblich optimistischer als die alten Hasen.

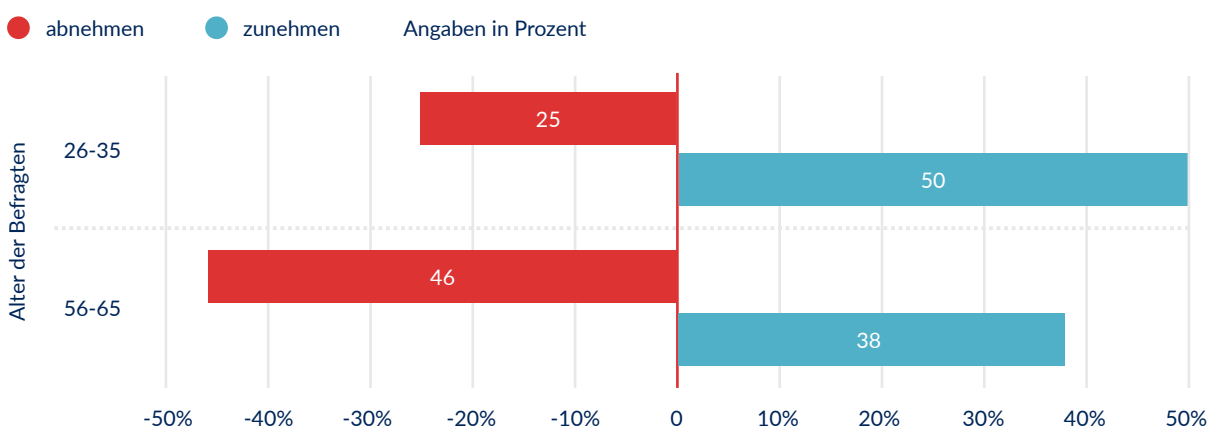
Es gibt einen guten Grund für die Uneinigkeit: Für beide Positionen lassen sich gute Argumente finden. Auf der einen Seite verringert eine stringente Digitalisierung die Zahl der Kontaktpunkte für den Vertriebler. Da auch die Standardisierung eine Folge sein wird, sinkt außerdem der Bedarf an Beratung. Die Gefahr, dass Kunden über Plattformen Produkte auswählen, anstatt in einer Gesamtbeziehung Geschäft zu verteilen, ist real.

Auf der anderen Seite befreit die Digitalisierung in der Administration die Firmenkundenbetreuer von lästigen und zeitraubenden Aufgaben. Die Guten können sich voll und ganz dem Geschäftsmodell und den Bedürfnissen der Kunden widmen. Das kann in einer Zeit des Wandels auch aufseiten des Kunden zu einer deutlichen Aufwertung führen.

Am Ende könnte die Entwicklung so divers sein wie das Befragungsergebnis, weil sie nämlich von der Kundengröße und vom Geschäftsmodell der Banken abhängt: Kleinere Kunden werden immer standardisierter bedient, hier sinkt die Bedeutung des Beraters. Bei den größeren Kunden wird sich der Markt teilen in Banken, die sich auf Commodity-Angebote konzentrieren und in integrierte Lösungsanbieter. In der ersten Gruppe wird der Berater an Bedeutung verlieren, in der zweiten dagegen so wichtig wie nie sein.

### Was bringt die Digitalisierung? Hmm ...

» Die Bedeutung des Firmenkundenbetreuers als Dreh- und Angelpunkt in der Kundenbeziehung wird durch die Digitalisierung ...





## Ersetzt durch Finanzierungsberater?

Seit vielen Jahren ist das Debt Advisory auf dem Vormarsch. Immer mehr Mittelständler, aber auch größere Unternehmen vertrauen auf externe Berater, wenn es um die Restrukturierung ihrer Passivseite geht. Aus Sicht der Banken ist das ein zweischneidiges Schwert: Auf der einen Seite zeigt das einen Vertrauensverlust der Kunden in die eigene objektive Beratung und kostet de facto Gebühren und oft auch Basispunkte. Auf der anderen Seite erleichtern professionelle Berater den Dialog mit den in Finanzierungsfragen oft wenig versierten, dafür umso emotionaleren Mittelständlern manchmal erheblich.

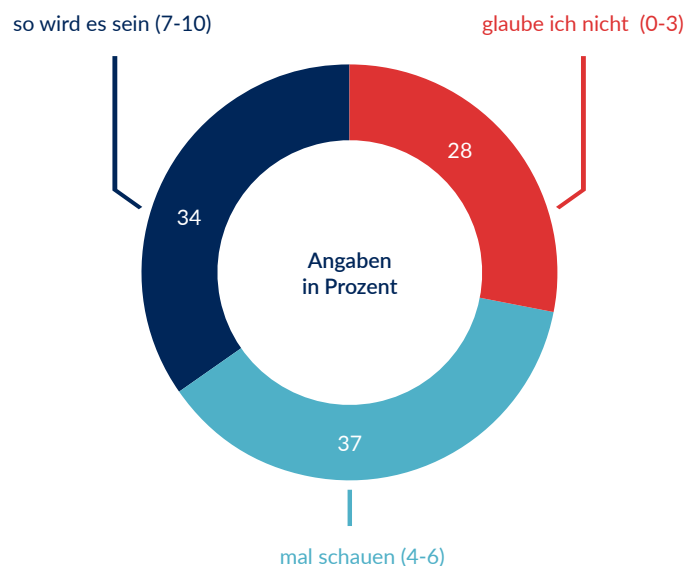
Das Selbstverständnis des Firmenkundenbetreuers, wie es auch von den Vorständen immer mehr eingefordert wird, ist aber ebenfalls das eines Beraters. Gibt es Platz für beide, den vom Unternehmen bezahlten externen Berater und den Berater in der Bank? Die Befragten sind da uneins. Gut ein Drittel glaubt daran, dass die Finanzierungsberater immer häufiger übernehmen die Beratungsleistung der Bank ersetzen werden. Gut ein Viertel glaubt das nicht, der Rest ist unentschieden.

In der Praxis verstärken die Finanzierungsberater einen schon lange anhaltenden Trend, nämlich dass die gehobene mittelständische Kundschaft bei allen Bankthemen zunehmend auf Augenhöhe ist. Wo früher häufig noch ex cathedra belehrt werden konnte – und auch das Margenthema weniger im Fokus stand –, stehen den Banken heute mündige und fordernde Kunden gegenüber.

### Ablösung durch Finanzierungsberater? Uneinigkeit!

» „Im gehobenen Mittelstand wird unsere Beratungsleistung künftig immer häufiger von externen Finanzierungsberatern übernommen.“

Antworten auf einer Skala von 0-10



## Der Treasurer – das begehrte Geschöpf

Die Berater sind nicht die einzigen Treiber dieser Entwicklung, auch die Finanzabteilungen der Kunden haben sich in den vergangenen zwanzig Jahren gewaltig professionalisiert. In vielen Fällen sind Corporate Banker eingerückt, die genau wissen, welche Stärken und Schwächen, aber auch welche Schmerzpunkte und Schwellen Banken haben. Die Zahl der Treasurer ist im deutschen Mittelstand gewaltig gestiegen, mittlerweile findet man sie schon in Unternehmen mit niedrigen dreistelligen Millionenumsätzen.

Für die Firmenkundenbetreuer sind die Treasurer in den vergangenen Jahren immer wichtiger geworden. Selbst wenn der CFO am Ende die Unterschrift unter den Vertrag setzt, so verlässt er sich doch aus guten Gründen auf die Empfehlung seines Spezialisten.

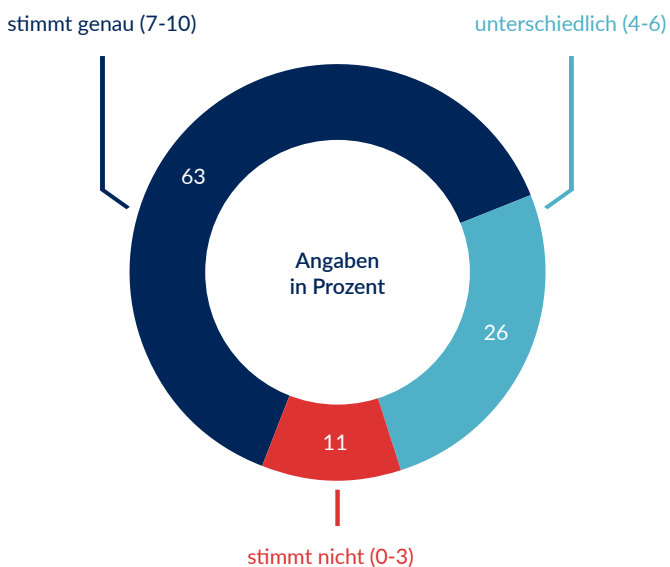
Daran wird sich nach Überzeugung der meisten Firmenkundenbetreuer auch in Zukunft wenig ändern. Digitalisierung hin, transformatorische Veränderungen im Geschäftsmodell der Kunden her, das Treasury bleibt das Maß aller Dinge für den Bankenvertrieb.

Das könnte zu kurz gesprungen sein. Der Wandel beim Kunden findet nicht in der Finanzabteilung statt, aber er betrifft sie. Die guten – und gut ausgestatteten – Treasurer werden am Ball bleiben und selbst versuchen, den Wandel mitzugestalten. Ansatzpunkte für innovative Bankdienstleistungen und Finanzierungen wird es künftig zahlreiche geben: ob in der Supply Chain, im Absatz oder in der Digitalisierung des Kunden. Die erfolgreiche Bank wird aber oft auf dem Schoß der operativ Verantwortlichen sitzen müssen, um Entwicklungen zu verstehen und eigene Angebote ableiten zu können. Die Banker, die das wirklich können, sind in den meisten Häusern vermutlich noch gar nicht an Bord.

### Das Treasury ist das Zentrum der Macht ...

» „Für den Firmenkundenbetreuer ist die Bedeutung des Treasurers als Ansprechpartner in den vergangenen Jahre gestiegen.“

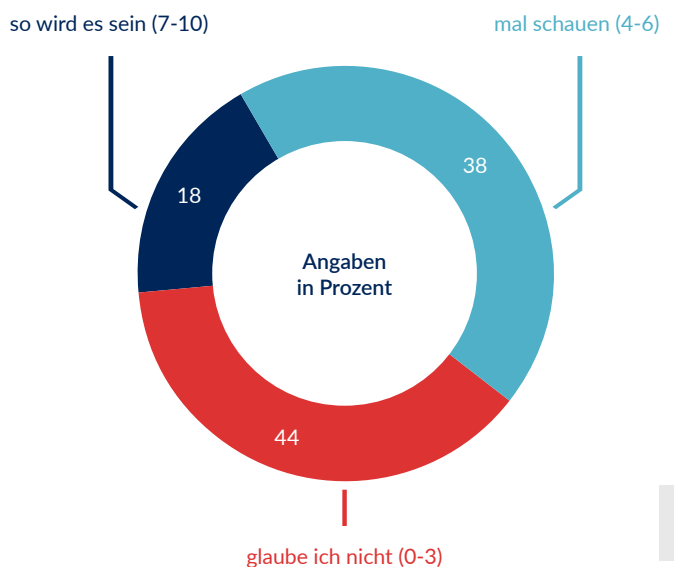
Antworten auf einer Skala von 0-10



### ... und das bleibt auch so

» „Die für den Firmenkundenbetreuer relevanten Ansprechpartner sitzen immer häufiger nicht mehr in der Finanzabteilung, sondern in anderen Bereichen (Supply Chain, Produktion, IT etc.)“

Antworten auf einer Skala von 0-10



## Ich könnte, wenn ich könnte ...

Wir haben schon mehrfach gezeigt, wie wichtig die interne Aufstellung für die Arbeitsfreude und die Wechselwilligkeit ist – das werden wir auch am Ende noch einmal belegen. Ein Vertriebler ist nichts ohne seine Truppen, die hinten raus am Kunden liefern. Auch für die Akquise werden oft schon die Spezialisten benötigt. Wer da im Regen stehen gelassen wird, hat beim Kunden wenig Chancen.

An dieser Stelle können wir – immerhin einmal – Entwarnung geben. Die meisten Firmenkundenbetreuer sind mit dem Zugriff auf interne Ressourcen ziemlich zufrieden. Ein Drittel ist zwar nur leidlich zufrieden, aber nur jeder Siebte sieht eklatante Mängel.

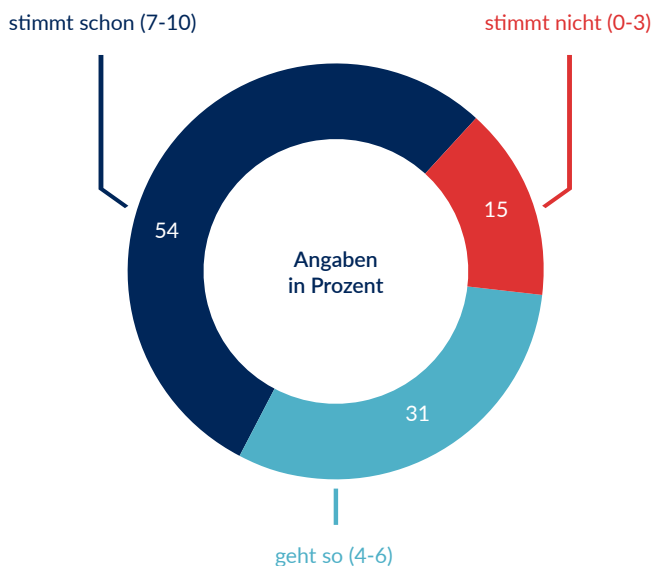
Das Problem ist ein anderes: Viele Firmenkundenbetreuer können zwar das, was sie im Angebot haben, beim Kunden ordentlich abliefern. Aber ihnen fehlt das ausreichende Angebot. Besonders krass ist das – ja, das zieht sich ein wenig durch das aktuelle Panel – bei den Landesbanken. Mehr als 80 Prozent der Firmenkundenbetreuer glauben, dass sie nicht über die komplette Palette an Produkten und Dienstleistungen verfügen, die sie für eine erfolgreiche Kundenarbeit brauchen.

Bei dieser Frage zeigt sich übrigens die deutlichste Spreizung nach Bankengruppen. Bei den deutschen Geschäftsbanken vermisst nur ein gutes Drittel weitere Produkte und Dienstleistungen. Die Klage der Vertriebler ist allerdings nicht als strategischer Fingerzeig zu verstehen: Ein voller Bauchladen erlaubt zwar mehr Verkäufe, bringt aber im Firmenkundengeschäft, das unter hohen Aufbau- und Fixkosten ächzt, nicht automatisch mehr Profit.

### Der Zugriff auf interne Ressourcen funktioniert ...

- » „Als Firmenkundenbetreuer kann ich ausreichend auf andere Ressourcen und Teams meines Hauses zugreifen.“

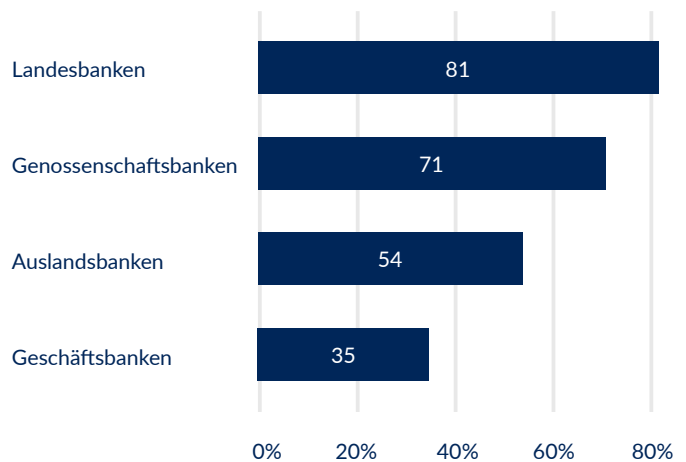
Antworten auf einer Skala von 0-10



### ... aber vielen fehlt das Angebot

- » „Mein Haus verfügt nicht über die komplette Palette an Produkten und Dienstleistungen, die ich für eine erfolgreiche Kundenarbeit brauche.“

Angaben in Prozent



## Ich kann's ja – aber die anderen ...

Freude machen dem unabhängigen Beobachter immer Fragen nach der Einschätzung anderer. Um einen Eindruck zu gewinnen, ob die Firmenkundenbetreuer nicht nur auf der Höhe der Zeit, sondern auch für die Zukunft gewappnet sind, haben wir daher nicht nach einer Selbsteinschätzung, sondern nach einer Beurteilung der Kollegen gefragt.

Zunächst aber doch noch ein Hinweis auf das Selbstvertrauen: Strategieberater und Banker sind sich einig, dass ein tiefes Verständnis des Geschäftsmodells der Kunden die Basis für eine gute Beratung bildet. Für die Zukunft soll das alles noch wichtiger werden – aber auch schwieriger, weil viele Kunden vor einer Transformation stehen oder schon mittendrin stecken. Gleichwohl: Glaubt man den Firmenkundenbetreuern, so gibt es an dieser Stelle kaum Nachholbedarf.

Selbst bei den selbstkritischsten Bankern – den Sparkässlern – glaubt nur einer von fünf Befragten, die Geschäftsmodelle der Kunden noch nicht genug zu verstehen. Bei den Geschäftsbanken glauben fast alle an sich. Das könnte eine gute Nachricht für alle Firmenkundenvorstände sein, allein: Diese Selbsteinschätzung deckt sich nicht wirklich mit der „anecdotal evidence“ aus Kundengesprächen ...

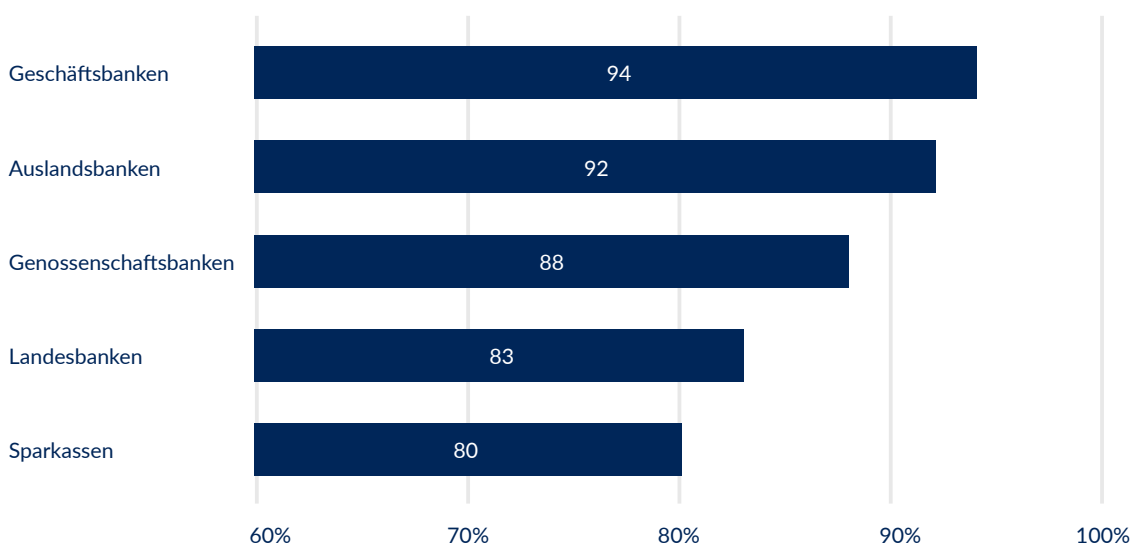
Bei ihren Kollegen zeigen sich die Befragten deutlich kritischer. Dass die Mehrheit von diesen für die künftigen Anforderungen an Firmenkundenbetreuer gut geeignet ist, glaubt nicht einmal ein Drittel der Befragten. Im Schnitt benoten sie ihre Kollegen mit fünf von zehn möglichen Punkten.

Besonders hart ins Gericht gehen die Firmenkundenbetreuer mit ihren Chefs. Das Vertrauen, dass diese es schon richten werden, ist mit nicht einmal der Hälfte aller möglichen Punkte (4,9 von 10) ziemlich gering. Auch hier bilden die Landesbanken mit nur 3,9 Punkten das Schlusslicht. Das ist nicht unbedingt eine persönliche Kritik: Die Firmenkundenbetreuer wissen, dass es Aufgaben gibt, die nicht gut gelöst werden können. Und viele haben Sorge, dass ihr eigenes Haus ein solcher Fall sein könnte.

### Die Firmenkundenbetreuer haben mehr Vertrauen in sich selbst ...

» „Ich verstehe die Geschäftsmodelle meiner Kunden gut genug, um sie optimal beraten zu können.“

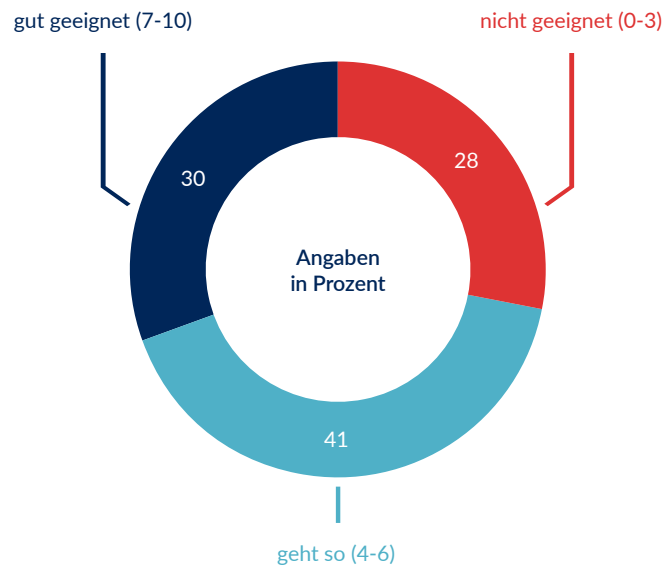
Angaben in Prozent



### ... als in ihre Kollegen ...

» „Die Mehrheit meiner heutigen Kollegen ist für die künftigen Anforderungen an Firmenkundenbetreuer gut geeignet.“

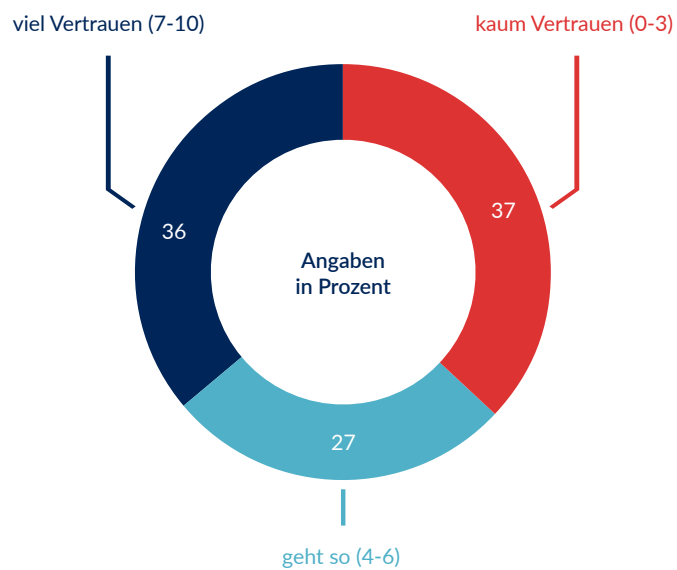
Antworten auf einer Skala von 0-10



### ... und in ihre Chefs

» „Ich habe volles Vertrauen, dass die Leitung unseres Firmenkundengeschäfts die Weichen für die Zukunft richtig stellen wird.“

Antworten auf einer Skala von 0-10



## It's still the internals, stupid!

Und zum Schluss noch mal wie angekündigt ein Blick auf einen Evergreen, für den wir immer neue Belege sammeln: Die Beurteilung des eigenen Hauses ist entscheidend für Arbeitsfreude und Wechselwilligkeit. Wir konnten das bereits für die Marktposition, die finanziellen Anreize und die Zusammenarbeit mit den Kollegen zeigen.

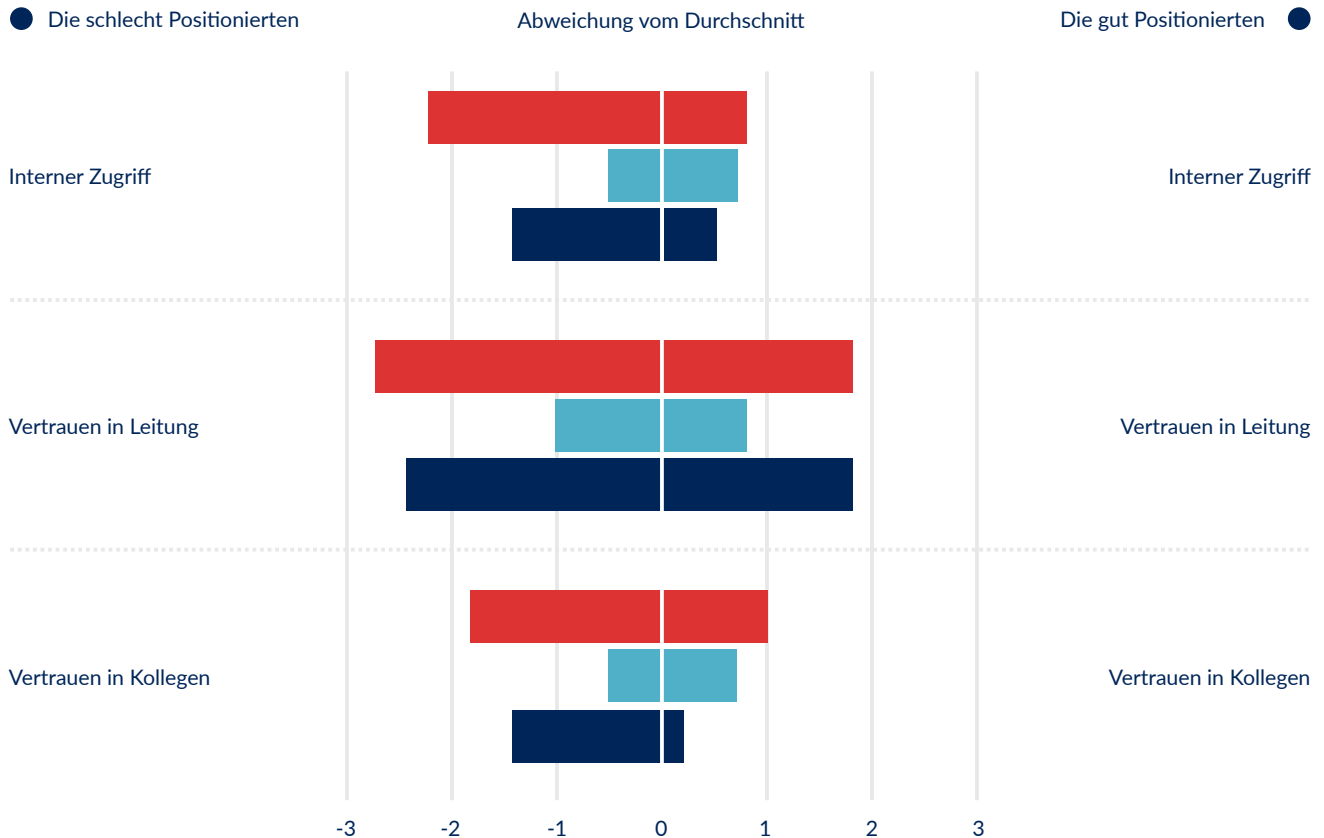
In der aktuellen Befragung zeigt sich, dass der Zusammenhang auch für den Zugriff auf die internen Ressourcen und das Vertrauen in Kollegen und Führung gilt. Wer diese drei Punkte negativ beurteilt, ist im Schnitt deutlich unzufriedener und wechselwilliger. Und das gilt natürlich auch umgekehrt: Die Zufriedenen, loyalen und gut am Markt Positionierten gehen deutlich nachsichtiger mit den Menschen im eigenen Haus um.

### Die Negativen bewerten alles schlechter ...

### ... die Positiven alles besser

- Die Unzufriedenen
- Die Wechselwilligen
- Die schlecht Positionierten

- Die Zufriedenen
- Die treuen Seelen
- Die gut Positionierten



## » KOMMENTAR

### FINTECHS WEISEN DEN WEG ZU NEUEN ERTRAGSQUELLEN

Irgendwo zwischen 600 und 900 liegt die Zahl der Fintechs Deutschland. Jedes Produkt einer Bank und jeder Bereich wird von oft sehr spezialisierten Anbietern adressiert – zunehmend auch im Firmenkundengeschäft. Betrachtet man die Strategien ehemaliger Startups wie PayPal, Wirecard oder etablierter Grownups wie Stripe, so wuchsen diese im Firmenkundengeschäft primär in den Bereichen, die von Banken nicht adressiert wurden. PayPal und Wirecard spezialisierten sich anfangs auf die Online-Händler als Kunden, die für etablierte Banken zu klein waren bzw. zu wenig Umsatz machten. Mit den für den Longtail etablierten hoch effizienten Prozessen haben sie dann Banken in ihrer Beziehung mit internationalen Großkunden angegriffen.

#### Die Angreifer

Gleiches passiert aktuell bei neuen Finanzierungslösungen und Treasuryprodukten, so z.B. in der Supply-Chain-Finanzierung. Direkte Bankwettbewerber gewinnen das Treasury des Firmenkunden über in die ERP-Systeme voll integrierte innovative Lösungen wie Dynamic Discounting, das primär ein Finanzierungsinstrument für den (für Banken wenig attraktiven) Mid- und Longtail der Lieferanten in einem Supply-Chain-Finance-Programm darstellt. Hat sich der Anbieter erst einmal in die ERP-Systeme eingebunden, ist der Schritt zum direkten Bankwettbewerber im Reverse Factoring sehr klein.

#### Die Partner

Es gibt aber auch eine nennenswerte Anzahl von Fintechs, die Banken mit ihrem Technologiefokus helfen können. Sie ermöglichen über Kundenkooperationen neue, bisher ungekannte Provisionserträge. Dadurch können Banken auch den Anforderungen der Kunden nach innovativen, immer besser integrierten technischen Lösungen nachkommen. Fintechs bringen Technologie, Innovation und Geschwindigkeit an den Tisch, was erfahrungsgemäß nicht die Stärke etablierter Banken ist. Banken wiederum haben langjährige, vertrauensvolle Kundenbeziehungen mit – in Zeiten globaler und technologischer Unsicherheiten ein wertvolles Asset. Zusammen können Fintechs und Banken die immer komplexeren Firmenkundenanforderungen einfach, schnell und kosteneffizient meistern.



**Markus Rupprecht**  
Gründer und CEO  
Traxpay AG

✉ [markus.rupprecht@traxpay.com](mailto:markus.rupprecht@traxpay.com)



## KOMMENTAR

### DEBT ADVISORY – FLUCH ODER SEGEN FÜR DIE BANKER?

In der Tat ist das Debt Advisory inzwischen im größeren Mittelstand angekommen. Immer mehr Unternehmen erkennen die Vorteile einer unabhängigen Finanzierungsberatung. Das ist natürlich schön für die Branche der Debt Adviser.

Allerdings ist das nicht gleichbedeutend mit einem Nachteil für die Firmenkundenbetreuer. Natürlich steht die Optimierung der Konditionen auf der Agenda eines jeden Debt Advisers. Durch mehr Wettbewerb und Marktwissen refinanzieren sich die Beratergebühren recht schnell. Aber es geht bei der professionellen Finanzierungsberatung um deutlich mehr als Margendrücken.

Wir bereiten den Kunden intensiv auf einen Finanzierungsprozess vor, bereiten Informationen auf und bringen viele Kunden erst in die Lage, auf Augenhöhe mit den Bankern zu verhandeln. Das erhöht die Effizienz der Abläufe. Daneben erhöhen strukturierte Prozess für alle Parteien die Planungssicherheit und die Umsetzungswahrscheinlichkeit. Dass diese Vorteile auch von Firmenkundenbetreuern geschätzt werden, zeigt sich dadurch, dass wir schon einige Beratungsmandate auf Empfehlung bereits involvierter Banken erhalten haben.



**Dr. Johannes E. Schmittat**  
Managing Director  
GCA Altium

✉ [johannes.schmittat@gcaaltium.com](mailto:johannes.schmittat@gcaaltium.com)

### Eher mit- als gegeneinander

Der Finanzierungsberater übernimmt in vielen Situationen die Syndizierungsfunktion der Banken und stellt eigenständig Bankenclubs zusammen. Vielen Kunden ist es aber sehr wichtig, bestehende Kernbanken zu berücksichtigen. Diese Loyalität kennt natürlich Grenzen, wenn die kommerziellen Eckpunkte zu weit auseinander liegen, aber persönliche Beziehungen zu den Kundenbetreuern haben immer noch ihren Mehrwert.

Wir definieren unseren Beratungsansatz daher auch eher als ein Miteinander mit den Banken. Der Debt Adviser hat ein großes Manko: Er verfügt selbst weder über Bilanz noch Liquidität (muss dafür aber auch keine Produkte verkaufen ...). Wir empfehlen unseren Kunden daher den Blick auf die langfristige Strategie. Den Finanzierungsparteien muss ein Geschäft auch noch Spaß machen, sonst entstehen keine langfristigen und für alle Parteien auskömmlichen Beziehungen.

#### 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](mailto:bastian.frien@finance-thinktank.de) | [www.finance-thinktank.de](http://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](mailto:johannes.schmittat@gcaaltium.com) | [www.gcaaltium.com](http://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](mailto:markus.rupprecht@traxpay.com) | [www.traxpay.com](http://www.traxpay.com)