



— www.die-bank.de

SONDERDRUCK AUS AUSGABE AUGUST 2016

die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

GESCHÄFTSKUNDEN

Unentdecktes Beratungssegment
im digitalen Zeitalter

überreicht durch:

CONSILEON

Unentdecktes Beratungssegment im digitalen Zeitalter

GESCHÄFTSKUNDEN Durch den Einfluss der Digitalisierung wird sich das Segment der Geschäftskunden in den nächsten Jahren quantitativ und qualitativ weiterentwickeln und damit ein durchaus interessantes Geschäftspotenzial für Banken darstellen. Wie dieses Potenzial gehoben werden kann, gilt es mithilfe von zentralen Fragestellungen institutsspezifisch zu analysieren und zu beantworten. *Ralf Bocken | Sascha Dölker | Ralph Hientzsch*

Keywords: Geschäftsmodelle, Firmenkunden

Die Kundengruppe der Geschäftskunden wird traditionell in Banken sehr heterogen bezeichnet und entsprechend unterschiedlich segmentiert. Kleine Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz von 5 Mio. € repräsentieren mit 97 Prozent die große Masse in diesem Segment, wobei alleine 50 Prozent einen Jahresumsatz von bis zu 100.000 € aufweisen.

Das Segment der Geschäftskunden definiert sich heute durch eine enge Bindung an das Privatkundengeschäft der agierenden Banken. Während im Privatkundengeschäft die Digitalisierung im letzten Jahrzehnt einen immer höheren Stellenwert eingenommen hat und den Dialog zwischen Bank und Kunde zusehends prägt, stellen Geschäftskunden in dieser Entwicklung eine stark vernachlässigte Kundengruppe dar. Kundenberater sehen sich in der täglichen Arbeit oft mit mehreren hundert Geschäftskunden ohne jede digitale Unterstützung konfrontiert. Gleichzeitig sollen sie dabei auch noch eine ganzheitliche Beratung mit einem auf den Produktverkauf fokussierten Vertriebsmodell abdecken.

Nennenswerte digitale Unterstützung für die Aktivitäten der Berater gibt es kaum. Stattdessen wird sich der Gründung von Callcentern oder Geschäftskundenzentren als postuliertes modernes Betreuungsmodell bedient. Wie eine Consileon-Umfrage unter Führungskräften aus dem Geschäftskundenbereich bestätigt, berücksichtigen nur 9 Prozent der Befragten mit hoher Priorität die sich verändernden Anforderungen von Geschäftskunden beim Thema Digitalisierung.

Während Anbieter in den Branchen eCommerce und Telekommunikation fast in Echtzeit Daten und Präferenzen ihrer Kunden ermitteln, auswerten und zur Schaffung einer individuellen Client Experience nutzen, erheben Banken diese Werte nur sehr unregelmäßig, oder sie verwenden die erhobene Daten nur we-

nig zielgerichtet. Oft erfolgt lediglich einmal im Jahr ein persönlicher Dialog anhand physischer Beratungsbögen.

Doch selbst diese Daten finden selten den Weg in die Systeme der Banken zur digitalen, strategischen und nachhaltigen Nutzung und Kundenansprache. Die Datenerhebung konzentriert sich meist allein auf die Bewertung des Kreditrisikos und die Erfüllung regulatorisch getriebener Anforderungen. Bei Geschäftskunden werden kaum Anreize zum Informationsaustausch gesetzt, um den Zugang zu wichtigen Finanzierungsmitteln nicht unnötig negativ zu beeinflussen.

Finanzpartnerschaften sollten jedoch ebenso einen strukturierten Dialog zu „negativen“ Entwicklungen fördern und erlauben. Darüber hinaus lassen sich moderne CRM-Systeme für eine gezielte und effiziente Ansprache potenzieller Kunden nutzen. Durch die intelligente Verknüpfung von internen und frei am Markt verfügbaren Informationen (z. B. über Soziale Netzwerke) kann ein zielgerichteter Akquisitionsprozess geschaffen werden. Auch lernen Geschäftskunden zunehmend die Vorteile von digitalen Plattformen, Produkten und Services zu schätzen und nehmen hierzu vermehrt die Dienste von Nicht-Banken oder FinTechs, z. B. für Zahlungsverkehr, Finanzierungen oder Währungsgeschäfte, wahr. Vor allem die steigende Akzeptanz dieser Angebote sollte Banken beunruhigen, da die digitalen Anbieter nun teilweise mehr von ihren Kunden wissen als der Bankberater selbst und diese Erkenntnisse vermehrt für eine individualisierte private und geschäftliche Ansprache der Geschäftskunden strategisch nutzen.

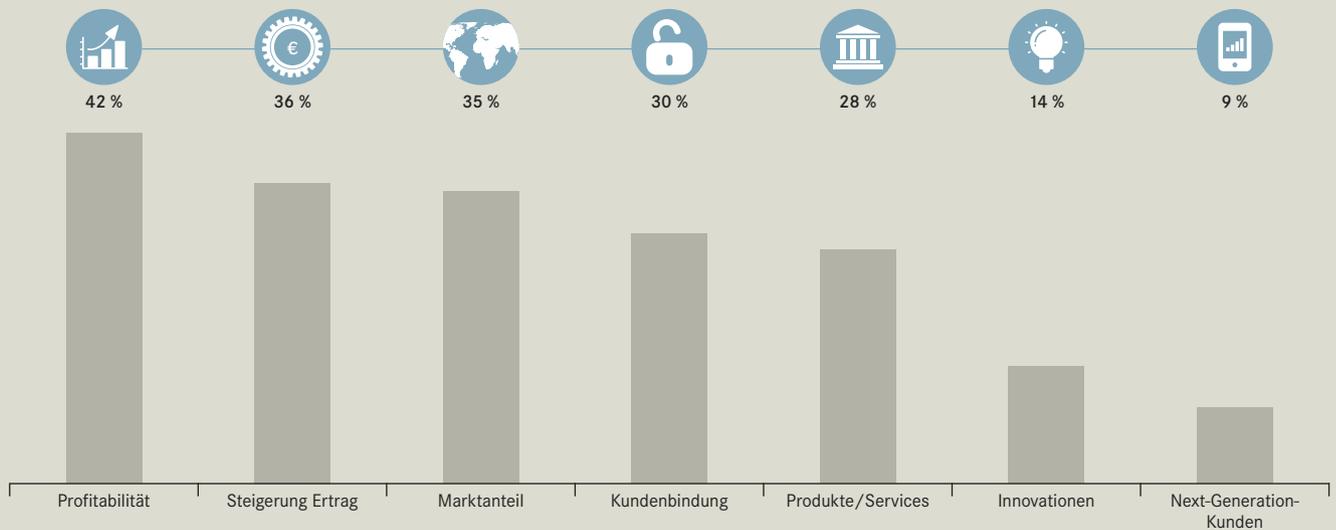
Neue Evolutionsstufe bis 2025

Warum sich ein schnelles Handeln auszahlen wird, liegt im Entwicklungsausblick für Geschäftskunden begründet. Bereits heute haben kleine und mittlere Unternehmen (Small and Medium-Sized Enterprises, SME) knapp 60 Prozent Anteil am Bruttoinlandsprodukt in Europa. Im nächsten Jahrzehnt wird sich dieser



DER DIGITALE WANDEL ZEIGT DIE BAUSTELLEN DER FINANZBRANCHE ▶ 1

Eine Umfrage zum Motiv der digitalen Strategie unter Führungskräften ergab, dass nur neun Prozent der Befragten die Anforderungen der „Next Generation SMEs“ in der Planung berücksichtigen



Quelle: Consileon Digitalisierungsbarometer (n=50). Die Angaben ‚Sehr Wichtig‘ und ‚Wichtig‘ der Befragten sind eingeflossen.

quantitative Anteil nicht nur festigen, sondern der qualitative Beitrag durch die Einflüsse der Digitalisierung und die Schaffung neuer Geschäftsmodelle stark ansteigen. Im Mittelpunkt dieser Entwicklung werden insbesondere kleine, wendige Unternehmen mit anspruchsvollen digitalen Geschäftsmodellen stehen, die der Umsatzklasse der Geschäftskunden zuzuordnen sind.

Durch die Digitalisierung können innovative Geschäftsideen weltweit vermarktet werden. So sehen wir bereits heute lokale Landwirtschaftsbetriebe mit einem globalen Online-Vertriebsnetz oder innovative Neugründungen, welche sich in kürzester Zeit zu stabilen Unternehmungen entwickeln und die Wahrnehmung von Banken bei den Themen Kreditrisiko und Existenzgründung aus den Angeln heben.

Diese Entwicklung gilt es für Banken zu verstehen, da in ihr das enorme Potenzial des Segments der Geschäftskunden verborgen liegt. Hier wird die Bank mit ihren traditionellen Ratingansätzen hinsichtlich Risikoeinschätzung an ihre Grenzen stoßen. Alternative Finanzierungsplattformen oder Private Equity Pools übernehmen vermehrt die bisher von den Banken bereitgestellte Unternehmensfinanzierung. Damit wird die Bank von vornherein nicht als Partner, sondern als Verhinderer wahrgenommen. Die Verbindung des geschäftlichen Potenzials mit den Bedürfnissen der Privatperson sowie dem komplexen sozialen Netzwerk, in dem der digitalisierte Geschäftskunde eingebettet ist, birgt nachhaltige strategische Geschäftsansätze für erfolgreiche und innovative Marktteilnehmer.

Banken können sich noch positionieren

Die gute Nachricht für Banken ist, dass die Antwort auf die Herausforderungen in ihrer traditionellen Kernkompetenz liegt: dem Risikomanagement und der Beratung. Hinsichtlich des Risikomanagements wird es erforderlich, die Bewertung neuer innovativer Geschäftsmodelle zu modifizieren und geeignete Finanzierungsformen zu erarbeiten, die es erlauben, junge Unternehmen in der Wachstumsphase zu unterstützen. Dafür ist zum einen zusätzliches Know-how aufzubauen, um Businesspläne und innovative Geschäftsmodelle verstehen und einschätzen zu können. Dabei darf die eigene Risikostrategie natürlich nicht über Bord geworfen werden, aber ein differenzierterer Blick auf die jungen, kleinen Unternehmen ist hier sicher erforderlich, um als Partner, der mit Rat und Tat zur Seite steht, wahrgenommen zu werden.

Der Erfolg zukünftiger Beratungspropositionen liegt dabei in einem effizienten und nachhaltigen Zusammenspiel zwischen den Kundenberatern und der digitalen Plattform der Bank für die zielgerichtete Erhebung, Analyse und Nutzung von kundenbezogenen Daten. Dieser Ansatz wird eine wahrnehmbare Client Experience für Geschäftskunden schaffen, welche wiederum eine strategische Positionierung der Bank

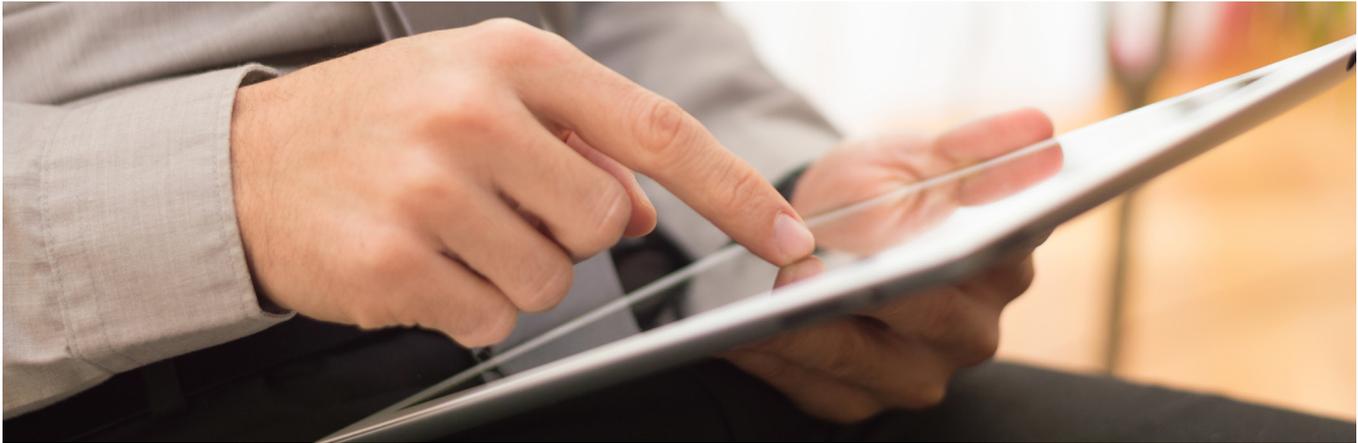
als Finanzpartner des Vertrauens über den kompletten Lebenszyklus hinweg erlaubt. Das Potenzial liegt dabei nicht einzig im Gesamtumsatz des Geschäftskunden begründet, sondern vielmehr im effizienten Dialog mit dem Kunden zu seiner privaten und geschäftlichen Situation. Der Geschäftskunde erwartet in diesem Prozess aufgrund seiner Erfahrungen in anderen Branchen individuelle Ansprache bzw. Interaktion mit seinem Finanzpartner, unabhängig von Zeit und Kanal. Für Banken bedeutet dies, eine digitale Beratungs- und Finanzplattform zu schaffen, die die Marke und Werte der Bank widerspiegelt und das Fundament für zukünftige Evolutionsstufen darstellt.

Digitales Beratungsmodell wertet Rolle des Kundenberaters auf

Das Kernelement dieser digitalen Beratungs- und Finanzplattform sollte ein zentrales Dialog-Cockpit darstellen, das Transparenz auf die Daten und Historie des Geschäftskunden (privat, geschäftlich und sozial) für alle relevanten und funktionsübergreifenden Interaktionen bietet und durch den Kundenberater proaktiv zu moderieren ist. Das Dialog-Cockpit zeigt dem Kundenberater nicht nur Konto- und Stammdaten an, sondern auch letzte Aktivitäten in den sozialen Kanälen, Uploads, Präferenzen und genutzte digitale Angebote und verbindet so die digitale mit der physischen Beratung. Als Teil dieses digitalen Beratungsmodells werden neue Angebote geschaffen. Dazu gehören die Themen eines digitalen Finanzmanagers, wie z. B. Liquiditätsplan, Debitoren-Fitness-Check oder Kreditplanungstools sowie innovative Services, wie etwa Kooperativen mit FinTechs.

Im Rahmen der über die Plattform verfügbaren Produkte, Services und Informationen kann sich die Bank in relevante Geschäftsprozesse ihrer Geschäftskunden integrieren. Damit hat sie die Möglichkeit, eine nachhaltige Rolle bei ihren Geschäftskunden einzunehmen und auf Basis der gewonnenen Informationen im Dialog-Cockpit zum relevanten Zeitpunkt hochindividualisierte Angebote zu unterbreiten. Diese individuelle Behandlung wird das Vertrauen in den Finanzpartner und die Marke stärken und langfristige Finanzpartnerschaften entstehen lassen.

Für die Erzielung ebenso kritischer Prozess- und Kosteneffekte werden erfolgreiche Banken die Plattform für Kooperationen mit FinTechs und anderen Partnern als Teil des neuen Modells öffnen und nachhaltig erweitern. Als Beispiel hierfür stehen Instant Payment, P2P und eInvoicing-Lösungen. Diese Proposition wird die Rolle des Kundenberaters weg von einem produktorientierten Vorgehen hin zu einem kundenzentrierten Ansatz führen und ein neues Anforderungsprofil an die agierenden Personen schärfen.



Geschäftskunden werden sich dabei in zwei Hauptgruppen auf der Finanzplattform teilen, welche verstanden werden müssen: zum einen die „Digitalen Kunden“, die ausschließlich online bzw. mobil mit ihrer Bank oder ihrem Berater kommunizieren, zum anderen die „Hybriden Kunden“, die sowohl online als auch offline Zugangswege nutzen. Die gezielte Ansprache über den bevorzugten Kanal dieser Kundengruppen ist daher ein wichtiger Faktor für die Kundenkommunikation.

Erfolgskritisch für einen effizienten Umsetzungsgrad ist die Schaffung einer breiten Akzeptanz für diesen Veränderungsprozess über alle Hierarchieebenen hinweg mittels eines nachhaltigen Change-Management-Konzepts. Der Kundendialog der Zukunft wird in dieser Entwicklung nicht mehr auf dem reinen Vertrieb liegen, sondern auf der Bereitstellung einer Finanzumgebung zum strukturierten Austausch von Informationen, der es Geschäftskunden ermöglichen wird, jederzeit Zugang zu relevanten digitalen Produkten, Services und Beratungsleistungen zu erlangen. Dieser Ansatz steht dabei im Widerspruch mit der heutigen vertriebszentrischen Sichtweise und Ausbildung.

Banken müssen sich jenseits traditioneller Angebote entwickeln

Um die Potenziale des unentdeckten Beratungssegments nachhaltig heben zu können, ist es die Aufgabe von Banken, die Einflüsse und Entwicklungen im Bereich der Geschäftskunden zu verstehen. Dabei können die folgenden zentralen Fragen helfen:

- Wie nehme ich meine Zielgruppe „Geschäftskunden“ wahr; stellen sie ein eigenes Segment dar oder verteilen sie sich auf Privat- und Firmenkunden?
- Wie sieht mein kommuniziertes Leistungsversprechen an meine Geschäftskunden aus, und was erlebt er als Kunde wirklich (Customer Journey)?
- Welche Services / Produkte / Informationen möchte ich einem Geschäftskunden über welche Kanäle zukünftig anbieten?

- Biete ich ein zentrales Kunden-Cockpit / -Portal, zugeschnitten auf Geschäftskunden, an?
- Bin ich in der Lage, auch innovative Geschäftsmodelle zu bewerten und passende Finanzierungslösungen anzubieten?
- Haben der Berater und der Kunde gleichermaßen die Möglichkeit, auf die konsolidierten Kundeninformationen (Exposure, Limitausschöpfung, Umsätze, Salden und Positionen) zuzugreifen?
- Erlebt der Kunde das Bankangebot für seine geschäftlichen und privaten Belange aus einer Hand?
- Ist meine Organisation auf die Veränderungen der Digitalisierung im Bereich Geschäftskunden vorbereitet und abgeholt?
- Laufen die angebotenen Services für Geschäftskunden durchgängig (Vertrieb und Backoffice) digital?
- Ist meine IT- und Prozesslandschaft kundenzentrisch ausgerichtet, sodass die Kundenengagements übergreifend analysiert werden können?

Über diese Fragestellungen lässt sich Position der Bank auf ihrem Weg in die digitale Transformation für Geschäftskunden bestimmen und festlegen, wo die dringendsten Handlungsfelder liegen. Die Ergebnisse können in eine digitale Roadmap einfließen und so den Weg zu einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie für das Geschäftskundensegment beschreiben.

Zentrale Herausforderung bei der Umsetzung dieses Modells für Banken ist jedoch längst nicht mehr nur der technologische Fortschritt selbst, sondern die Entscheidung, in eine nachhaltige Plattform zu investieren. Die Fokussierung auf die eigene Kernkompetenz in der Beratung – verzahnt mit einem bedarfsgerechten Digitalisierungsangebot – ist von elementarer Bedeutung, um im Segment der Geschäftskunden erfolgreich wachsen zu können. ■

Autoren: Ralph Hientzsch ist geschäftsführender Gesellschafter, Ralf Bocken ist Partner, Sascha Dölker Senior Projekt-Manager bei der Unternehmensberatung Consileon GmbH in Frankfurt am Main.

In Ihrem Sinne. An Ihrer Seite.

Consileon ist ein international ausgerichtetes Consultingunternehmen mit Büros in Düsseldorf, Frankfurt, Karlsruhe, München, Wolfsburg, Salzburg, Zürich, Kiew und Stettin. Mit maßgeschneiderter Strategie-, Prozess- und IT-Beratung helfen wir mit unserem internationalen und interdisziplinären Team bei der Lösung anspruchsvoller Managementaufgaben – von der Positionierung am Markt über die Entwicklung von Digitalisierungskonzepten bis zur konkreten Umsetzung. Erfolgreiche Projekte und Transformationsprogramme bei renommierten Klienten im Banking unterstreichen unser Alleinstellungsmerkmal.



**Consileon im brand eins Ranking
»Beste Berater 2015 & 2016«**



Ralph Hientzsch

Geschäftsführender Gesellschafter
Consileon Frankfurt GmbH
und Consileon Schweiz
Telefon: +49 (0)69 678687-20
ralph.hientzsch@consileon.de



Ralf Bocken

Partner Consileon Frankfurt GmbH
Telefon: +49 (0)69 678687-13
ralf.bocken@consileon.de

Die Basis für unsere exzellenten Projektergebnisse sind unsere Werte gepaart mit Methodik, Fach-Know-how und unserer Change-Management-Kompetenz. Seit 2001 entwickeln wir nachhaltig wertschöpfende Problemlösungen für unsere Kunden und gehören zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch schon in 2015 – im brand eins Ranking „Beste Berater 2016“. Nehmen Sie uns in die Pflicht!

**Consileaner sind Unternehmer für Unternehmen,
Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem,
oft anders. Aber stets erfolgreich!**

www.consileon.de