

Corporate Banking 2020

*Corporate Banking im Spannungsfeld von Digitalisierung
und Margenerosion*

Studie | www.consileon.de



Herausforderungen im Corporate Banking 2017

Der Firmenkunde ist ein begehrtes Objekt im aktuell margenarmen Banking - aber nur, wenn er eine Top-Bonität hat, keine hohen Sichteinlagen vorhält, keinen saisonalen Schwankungen unterliegt und nur in EU-Mitgliedsstaaten mit sehr gutem Country-Rating investiert.

Geringe Risiken und Provisionsgeschäft lautet damit die Zauberformel nach der viele Banken im Firmenkundengeschäft dringend suchen. Das wäre neben einer positiven Ertragsauswirkung auch durch den Regulator gefördert, der diese Ausrichtung mit einer entsprechend geringen Eigenkapitalunterlegung belohnt. Doch leider gibt es für derartige Engagements deutlich weniger Nachfrage als Angebot, so dass sich ein teilweise harter Wettbewerb um das Corporate-Banking-Geschäft etabliert hat. Die anhaltende Niedrigzinsphase, mit hohem Einfluss auf die erzielbare Kreditmarge, tut ihr Übriges.

Zudem wandelt sich der Anspruch des Kunden an die Dienstleistung der Corporate-Bank, da die zunehmende Digitalisierung der Wertschöpfungsketten auch die eng verbundenen Finanzströme miteinschließt. Consileon-Analysen gehen davon aus, dass ca. 5-6 Mrd. Euro Erträge pro Jahr im Corporate-Banking-Geschäft durch die Entwicklungen der Digitalisierung gefährdet sind. D.h. ca. 25% der Gesamterträge. Doch hier tun sich die Banken bedingt durch veraltete Systeme und gewachsene Strukturen schwer, die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten, um den veränderten Marktbedingungen gerecht zu werden. Im Hintergrund warten aber schon die aufstrebenden FinTechs, die aufgrund ihrer schlanken Strukturen und modernen web-basierten Systeme mittlerweile auch in das Corporate-Segment vordrängen.

Das lukrative Geschäftsmodell des Corporate Bankings traditioneller Banken steht damit mächtig unter Druck.

Ein wesentlicher Anreiz für Auslandsbanken und Fintechs, die sich auf Corporate-Banking-Services in Deutschland konzentrieren, sind sicherlich die vergleichsweise immer noch attraktiven Renditen von durchschnittlich circa 12 Prozent (ROE), die, obwohl sie in den letzten Jahren eine negative Tendenz aufweisen, weit über der Ertragskraft anderer Segmente liegen (siehe Abbildung 1).

Durchschnittlicher ROE ausgewählter Corporate-Banken

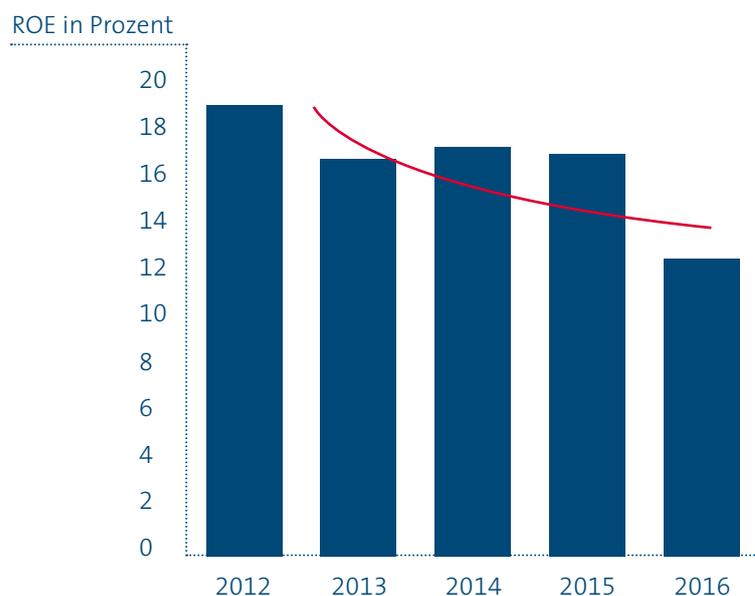


Abbildung 1 – Quelle: Consileon Research, 2017

Die anhaltend negative Tendenz des ROE lässt sich aber nicht durch den Eintritt neuer Marktteilnehmer und dem damit einhergehenden verschärften Wettbewerb begründen, sondern maßgeblich als Konsequenz der Faktoren Zinsen, Regulierung und Digitalisierungseinflüsse.

Das Ertragspotenzial des Zinsergebnisses verringerte sich in den letzten Jahren aufgrund der anhaltenden Niedrigzinspolitik der EZB deutlich. Nach aktueller MFI-Zinsstatistik für das Euro-Währungsgebiet der Europäischen Zentralbank liegen die durchschnittlichen Finanzierungskosten für einen Kredit an Unternehmen per März 2017 bei 1,83% p.a.¹, während sie im Dezember 2014 noch bei 2,43% p.a.² lagen. Da dieser Rückgang um rund 25% innerhalb von zwei Jahren voll auf die korrelierenden Kreditmargen der Banken durchschlägt, sah sich die deutsche Finanzaufsicht schon im vergangenen Jahr genötigt, die Banken für das fortwährende Festhalten am klassischen Geschäftsmodell zu rügen. Doch wie sollen sich die Banken kurzfristig neue Ertragspotenziale erschließen, die die Ausfälle im bedeutendsten Segment kompensieren können?

Auf der Aufwandsseite erhöhen zusätzlich vor allem die Regulierung und Digitalisierung den Druck auf die Margen des Firmenkundengeschäfts.

Durch den seit Jahren beständig steigenden Regulierungsdruck waren viele Kreditinstitute gezwungen, die Risikoversorge zu erhöhen sowie Risikomanagement- bzw. Complianceprozesse kontinuierlich zu erweitern, so dass die Service- und Produktkosten deutlich steigende Tendenz aufweisen. Neben Regularien in Bezug auf Produkte bzw. den Kontakt zum Kunden (wie beispielsweise MIFID II) verschärfen sich gerade auch die Vorschriften zur generellen Geschäftsabwicklung (z.B. durch die zeitnah erwartete BaIT-Verordnung).

Weiterhin befindet sich das Corporate Banking im „Digitalisierungswandel“, das heißt, vor allem Prozesse, deren Abwicklung standardisiert werden könnte, müssen sukzessive neu ausgerichtet werden, um langfristig effizient bearbeitet werden zu können. Dabei müssen parallel Datensi-

1) Pressemitteilung der Europäischen Zentralbank vom 08.Mai 2017, übersetzt von der Deutschen Bundesbank.

2) Pressemitteilung der Europäischen Zentralbank vom 04.Februar 2015, übersetzt von der Deutschen Bundesbank.

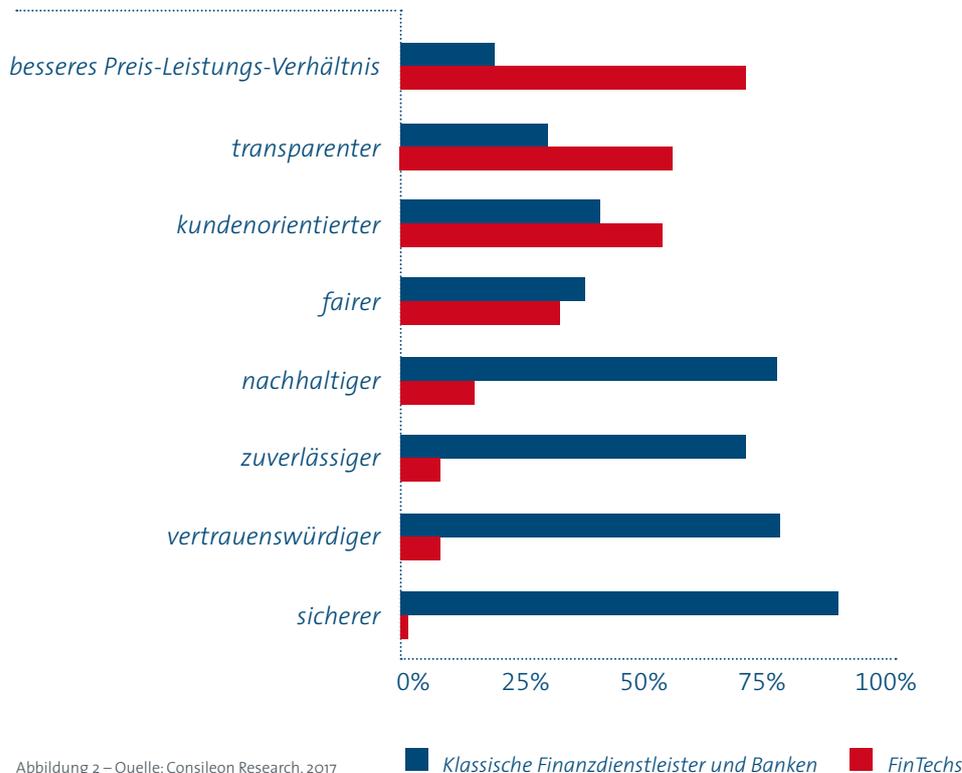


cherheit, Datenschutz, Informations- und Sicherheitsmanagement berücksichtigt werden. Dies erfordert signifikant hohe Anfangsinvestitionen insbesondere in der IT. Zusätzlich wird, beinahe als Selbstverständlichkeit, vom Kunden das Einhalten von Nachhaltigkeitskriterien und Corporate Social Responsibility erwartet.

Die drastischen Entwicklungen erfordern ein grundlegendes Umdenken der Corporate-Banken hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle.

Dies bedeutet nichts weniger als einen Wandel der Unternehmenskultur, die den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung und den damit einhergehenden Innovationen gegenüber aufgeschlossen sein muss, auch wenn das Einschnitte und personelle Konsequenzen in vielen Bereichen haben wird.

Positive Kundenwahrnehmung



Bei allen bereits beschriebenen Herausforderungen sollte aber auch die in Abbildung 2 dargestellte positive Kundenwahrnehmung gegenüber ihren Corporate-Banken hervorgehoben werden: Ihre Kunden halten sie für zuverlässig, vertrauenswürdig und sicher. Das ist eine fundamentale Grundlage, die es vor allem gegenüber den FinTechs zu verteidigen und auszubauen gilt.

Lösungsansatz für den anstehenden Wandel ist damit vor allem eine konsequente Fokussierung, die den sich verändernden prozessualen Anforderungen der Corporate-Kunden entspricht. In einer zukunftsgerichteten Strategie sind diese sich verändernden prozessualen Anforderungen zu berücksichtigen.

Diese Herausforderungen im Corporate Banking werden wir anhand von fünf Thesen untersuchen

- 1** Der Unternehmer ist König – das Service- und Beratungsspektrum wird sich klar am Zielkunden ausrichten.

- 2** Corporate-Banken müssen nicht alles selbst machen – Kundenerlebnis kann auch durch Outsourcing und Kooperationen organisiert werden.

- 3** „Von Kopf bis Fuß auf Digitalisierung eingestellt“ – nur über eine E2E –Betrachtung der Wertschöpfung können Optimierungspotenziale gehoben und Prozesse effizienter gestaltet werden.

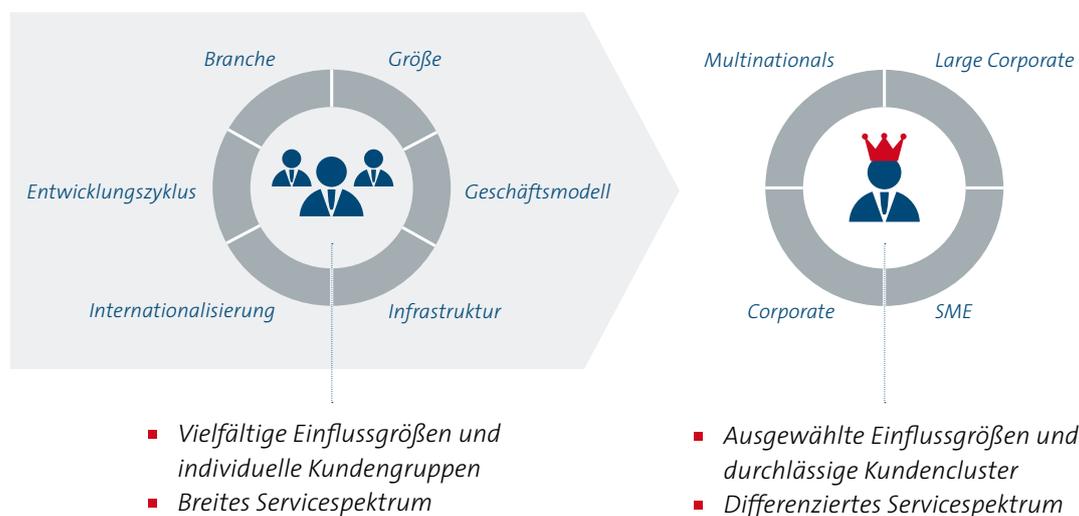
- 4** „Die Wünsche von den Augen ablesen“ – durch Auswertung von Transaktionsdaten und Kundenprofilen flexibel auf Kundenbedarf reagieren.

- 5** „Alles Kopfsache“ – Mitarbeiter sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation.

Auf Seiten des Corporate-Banking-Managements stellt sich damit die Frage, wo das eigene Haus steht. Dazu möchten wir Sie einladen, sich im Folgenden die Thesen etwas genauer anzuschauen. Die Thesen dürften bei der kritischen Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells und der Entwicklung einer individuellen Roadmap hilfreich sein.



These 1: Der Unternehmer ist König – das Service- und Beratungsspektrum wird sich klar am Zielkunden ausrichten



Der Wandel in den Geschäftsmodellen von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung und Globalisierung ist teilweise rasant und betrifft auch die Finanzierungsmodelle und Zahlungsprozesse. Um als Bank auch zukünftig Mehrwert bieten zu können, muss sie sich noch intensiver als zuvor mit der Wertschöpfungskette des operativen Geschäfts sowie der gesamthaften Finanzierung ihrer Kunden auseinandersetzen, um Branchenusancen, globale Vernetzung, Renditechancen und Risiken zu verstehen. Eine weitere wesentliche Säule für die Unterscheidungen der Bedürfnisstruktur ist die Größe und der Entwicklungszyklus des Kundenunternehmens. Auch hier ist es wichtig, ein klares Zielkundenprofil zu definieren und aktuelle Serviceangebote grundlegend zu überdenken.

Das bedeutet nichts anderes als die Forderung nach Fokussierung. Der immer noch vorherrschende Gedanke, eine Universalbank sein zu müssen, die vollumfängliche Angebote für jede erdenkliche Kundengruppe und jedes Geschäftsmodell vorhält, ist im Corporate Banking überholt.

Erfolgreich sein als Coach des CFO oder Servicespezialist

Sowohl als Hausbank mit einem auf die Zielkunden zugeschnittenen Serviceportfolio und dem Ziel, das Unternehmen als Coach des CFO ganzheitlich zu beraten, als auch als Spezialist für ein Nischenprodukt, das sich in die Wertschöpfungskette des Kunden einbetten lässt, kann eine Corporate-Bank erfolgreich sein.

Die Ermittlung eines Zielkundenprofils für Corporate-Kunden beginnt mit der Unterscheidung nach der Unternehmensgröße. Diese wurde modellhaft in vier Segmente mit einer differenzierten Bedürfnisstruktur unterteilt: Small and Medium-sized Enterprises (SME), Corporates, Large Corporates und Multinationals (siehe Abbildung 3). Damit soll den Unterschieden in der Infrastruktur des Kunden, den relevanten Services und den Anforderungen an die Kompetenz der Bank Rechnung getragen werden. Sicherlich nimmt der Grad der möglichen Standardisierung mit zunehmender Größe der Zielkunden tendenziell ab. Das ist insbesondere für die Ausrichtung der Zielprozesslandschaft eine wichtige Stellschraube. Günstige hochautomatisierte (digitalisierte)

Abwicklung erfordert ein völlig anderes Operating Model (inkl. Technik und Ressource) als eine auf komplexe Einzelfälle ausgerichtete Einheit.

Das Corporate Banking und die verschiedenen Cluster nach Kundenbeziehung, Geschäftsvolumen und Internationalität

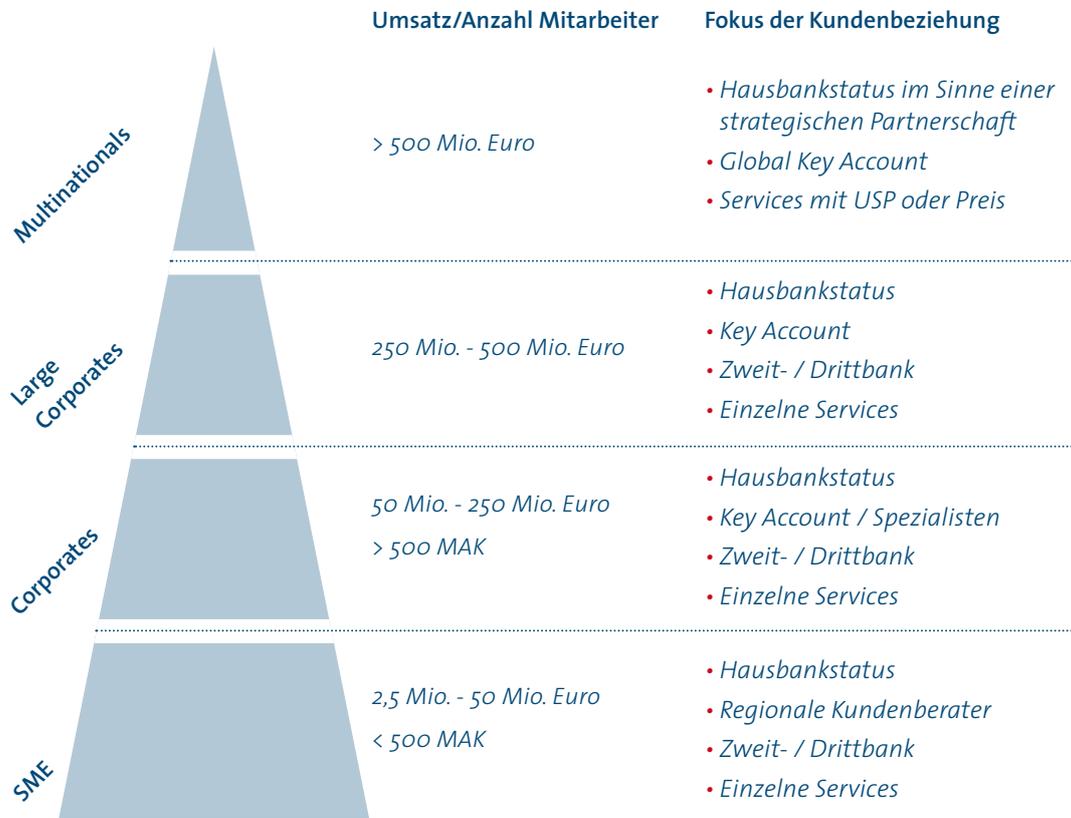


Abbildung 3 – Quelle: Consileon Research, 2017

Der Hausbankstatus erfordert eine gegenüber dem Kundenunternehmen adäquate Kapitalisierung, globale Vernetzung sowie ein kompetentes Betreuerteam.

Die Einteilung in Segmente darf auch nicht als komplett statisch verstanden werden. Aufgrund der individuellen Entwicklung der Kunden ist die Durchlässigkeit zwischen einzelnen Segmenten und ihren Serviceclustern zu gewährleisten. Einem Kunden, der aufgrund seiner veränderten Geschäftszahlen in ein neues Segment eingeordnet wird, muss es übergangsweise möglich sein, seine gewohnten Services und Kanäle sowie Ansprechpartner zu nutzen, selbst wenn für das neue Kundensegment andere Betreuungsstrukturen vorgesehen sind. Diese Anforderung stellt für die oftmals nach Segmenten unterteilte IT-Architektur eine große Herausforderung dar.

Als Anregung für Profilierungs- und Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den unterschiedlichen Kundenzielgruppen empfiehlt sich ein Blick auf die verschiedenartigen Anforderungen von SME und Corporates auf der einen sowie Large Corporates und Multinationals auf der anderen Seite. Dafür haben wir einen exemplarischen Produktkatalog erstellt.

Exemplarischer Produktkatalog

	Produkte	SME	Corporates	Large Corporates	Multinationals
Payments	Konto, Karte	●	●	●	●
	IZV, SEPA	●	●	●	●
	AZV	●	●	●	●
	Liquiditätsmanagement (Euro)	●	●	●	●
Working Capital Finance	Supply Chain Finance	●	●	●	●
	Factoring	●	●	●	●
	Forfaitierung	●	●	●	●
	Cash Management/ -pooling	●	●	●	●
Trade Finance	Letter of Credit	●	●	●	●
	Letter of Debit/Avale	●	●	●	●
	Garantien	●	●	●	●
	Mid Term Finance	●	●	●	●
Loans	RFC/Loans	●	●	●	●
	Leasing	●	●	●	●
	Mortgages	●	●	●	●
	Project Funding (Business Case)	●	●	●	●
FX	Kassa	●	●	●	●
	Spot	●	●	●	●
	FX Accounts	●	●	●	●
	Liquiditätsmanagement (Curr.)	●	●	●	●
Interest/Equity Com. Swaps	ETD/ETC	●	●	●	●
	OTC	●	●	●	●
	Transaction Reporting	●	●	●	●
	Collateral Management	●	●	●	●
Asset Management	Bonds Trading	●	●	●	●
	Equities Trading	●	●	●	●
	Special Funds	●	●	●	●
	Custody	●	●	●	●
Investment Banking	M&A	●	●	●	●
	Bonds Issuing	●	●	●	●
	Equity Finance	●	●	●	●
	Corporate Actions	●	●	●	●

Abbildung 4 – Quelle: Consileon Research, 2017

● Ausnahme ● Gelegentlich ● Basis

Das spezifische Produktportfolio allein reicht jedoch bei Weitem nicht aus, um die Kundenausrichtung zu beschreiben, mit der sich die Bank als Hausbank für ihre Zielkunden empfiehlt. Hier stellt sich vielmehr die Frage, wie, wo und wann die Services erbracht werden. Dazu gehört auch, über welche Kanäle und Schnittstellen kommuniziert und interagiert werden kann. Des Weiteren sind Flexibilität und Kenntnis der Wertschöpfungskette des Kunden gefragt, um zielgerichtet agieren zu können. Dabei geht es nicht nur darum zu wissen, in welchem Geschäftsfeld ein Kunde tätig ist, sondern ein positiver Effekt entsteht nur dann, wenn der Kundenberater neben dem Geschäftsmodell auch die damit verbundenen internen Prozesse versteht und die Bedürfnisse des Kunden ableiten kann.

Neben Produkten und Services zählen auch Agilität, Transparenz, globales Netzwerk und Governance zu den Einflussfaktoren über die sich eine Bank differenzieren kann. Dynamischen Entwicklungen auf der Kundenseite (z.B. durch Digitalisierung) stehen aufseiten der Bank derzeit oftmals (zu) schwerfällige Anpassungsprozesse gegenüber. Das schränkt den Faktor Agilität gegebenenfalls stark ein.

Umfassende Tests, Risikosimulationen und Kalkulationen hinsichtlich neuer Services dienen der Resilienz möglicher Risiken und sind außer Frage notwendig (und regulatorisch vorgegeben), stehen aber im Konflikt mit den sich immer schneller ändernden Anforderungen der Kunden. Ein effizienter New-Product-Approval-Prozess, der die Geschäftsausrichtung und das Risikomanagement



der Bank unterstützt und gleichzeitig die regulatorischen Anforderungen erfüllt, stellt hier nach unserer Erfahrung ein großes Optimierungspotenzial dar. Die operative Verantwortung sollte hierbei beim Produktmanagement oder dem Vertrieb liegen, die auch einen Anreiz für eine schnelle Entscheidung und Umsetzung haben.

Ein globales Netzwerk und Branchenausrichtung sind notwendig, um den Kunden bei landesspezifischen Themen zu begleiten.

Konkret auf den Bereich Corporate Banking bezogen, hieße das z.B., dass Institute, deren Zielkunden überwiegend international aktiv sind, sich auf Produkte und Services (beispielsweise FX-Geschäfte oder Trade Finance Services) konzentrieren sollten, die diese Klientel im täglichen Business benötigt. Diese Services sollten so optimiert werden, dass daraus ein USP oder eine Preisführerschaft entsteht.

Zudem spielen für viele Kunden Transparenz und Governanceanforderungen wie z.B. nachhaltiges Handeln und Berücksichtigung von Ethikstandards eine immer wichtigere Rolle bei der Wahl der Geschäftspartner. Für diese Einflussgrößen müssen unternehmensweite Positionen und Maßnahmen definiert werden, die über alle Hierarchieebenen und für alle Funktionsbereiche einheitlich zu berücksichtigen sind.

Weltweit schreitet die Digitalisierung in der Industrie voran

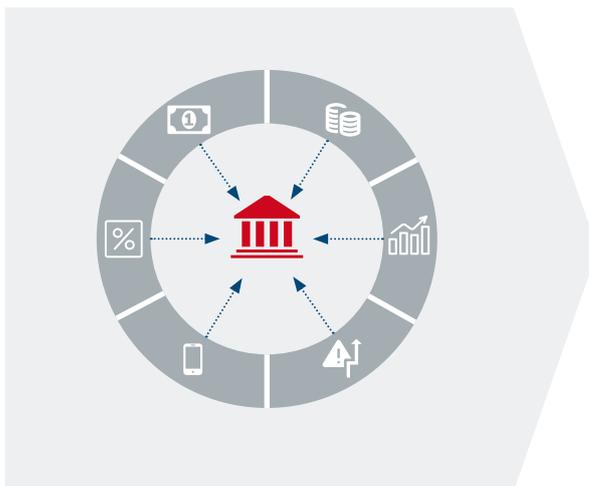
Die Globalisierung der Wertschöpfungskette vieler Unternehmen schreitet immer weiter voran. Davon sind auch Banken als Wegbegleiter ihrer Corporate-Kunden betroffen. Internationale Finanzierungs- und Zahlungsströme erfordern hierbei hohe Prozesskompetenz und ein globales Netzwerk.



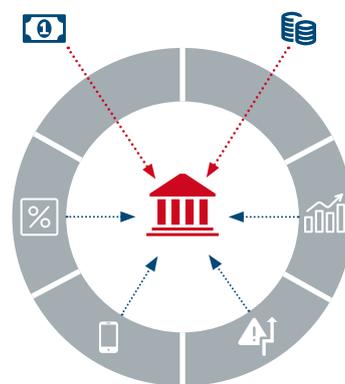
LOGISTIK WELTWEIT

Im Trade-Finance-Geschäft können Corporate-Banken den Kunden durch ihre Expertise bei der Abwicklung deutlich entlasten.

These 2: Corporate-Banken müssen nicht alles selbst machen – Kundenerlebnis kann auch durch Outsourcing und Kooperationen organisiert werden



Hohe eigene Wertschöpfungstiefe



Fokussierte eigene Wertschöpfungstiefe

Im vorhergehenden Kapitel haben wir festgestellt: Fokussierung tut not! Fokussierung auf klar definierte Kompetenzfelder, auf spezielle Kunden (-Gruppen), auf Kernangebote, zentrale Prozesse und Steuerungsmechanismen. Auf ein Kundensegment spezialisierte Corporate-Banken besitzen dabei umso mehr Erfolgsaussichten (Kundenbindungspotenzial sowie steigende Margen und Erträge), je integrierter sie aufgestellt sind. Ein spezieller Fokus sollte deswegen auf eine regelmäßige Analyse gesetzt werden, die systematisch herausarbeitet, welche Services und Produkte Ihre Bank mit hoher Fertigungstiefe selbst anbietet und bei welchen Angeboten Sie auf externe Dienstleister in der Wertschöpfungskette zurückgreifen sollten. Das gilt insbesondere für Prozess-teile, bei denen sich keine für den Kunden wahrnehmbaren Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern ergeben.

In einer arbeitsteiligen Welt ist die Tiefe der eigenen Wertschöpfungskette beständig zu überprüfen und zu optimieren. Gerade in Zeiten fortschreitender Digitalisierung wachsen die Möglichkeiten für Auslagerungen und kooperative Geschäftsmodelle rasant an. Die Bank wird sich dabei zunehmend in die Rolle des Koordinators oder Prozessmanagers entwickeln, die die Wertschöpfungskette für die benötigten Services managt und kontrolliert. Ob dies nun in Eigenregie oder gemeinsam mit externen Partnern erfolgt, ist eine Reputations-, Time-to-market- und Aufwandsfrage.

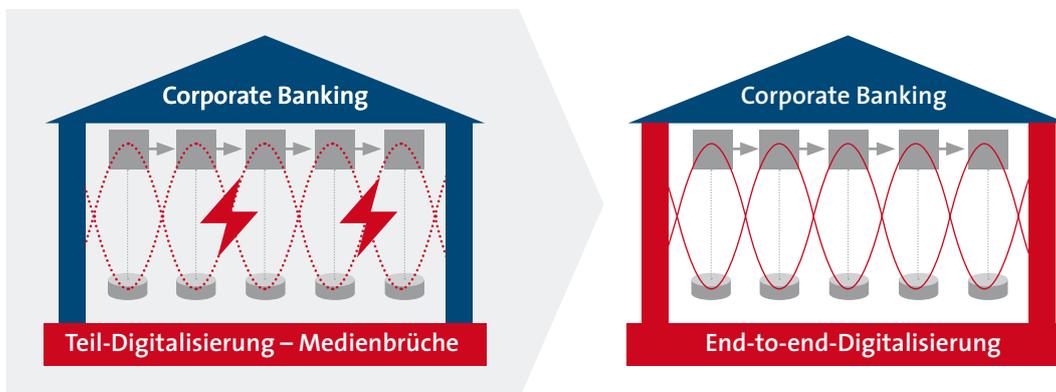
Gerade unter dem Aspekt der derzeitigen Digitalisierungswelle ist es zudem interessant, wie sich FinTechs in die Geschäftsmodelle der Banken integrieren werden oder ob es zu Konkurrenzsituationen kommen wird. Für die Integration der FinTechs als Dienstleistungspartner gibt es verschiedene Modelle, von der Neugründung durch die Bank über eine Kooperation bis hin zur Beteiligung. Für welche Variante die Bank sich entscheidet hängt in erster Linie von den strategischen Zielen ab, die sie mit dem FinTech verfolgt. Im Wesentlichen unterscheiden sich folgende Varianten:



Unabhängig davon muss die Bank sich die Frage stellen, ob sie die Services unter ihrem Namen auf den Markt bringt (White Labeling) oder den Kunden auf externe Dienstleister hinweist. Ein bewusster Verweis auf einen externen Anbieter kann, abhängig von dessen Reputation, auch eine Vertrauen schaffende Wirkung haben.

Die Digitalisierung bietet der Corporate Bank enormes Potenzial, die Profitabilität durch Automatisierung und Standardisierung zu steigern.

These 3: Von Kopf bis Fuß auf Digitalisierung eingestellt – nur über eine E2E-Betrachtung der Wertschöpfung können Optimierungspotenziale gehoben werden



Digitalisierung ist ein großes Wort und wird oft missverstanden.

Dabei ist ein unternehmensweites Verständnis von Digitalisierung und dem damit verbundenen Zielbild ausschlaggebend für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie.

Unter Digitalisierung verstehen wir:

- bedarfsgerechte (digitale) Dienstleistungen und Informationen
- welche auf Basis hoher Prozesseffizienz
- über alle relevanten Kanäle angeboten werden
- unabhängig von Ort und Zeit
- basierend auf einer interaktiven Kommunikation/Beratung mit dem Kunden
- und durch Erhebung, Integration und Nutzung von Daten

Wie bereits erwähnt, ist der Digitalisierungsgrad der Corporate-Bank in der Regel nicht einheitlich über alle Services hinweg festgelegt, sondern oft aus gewachsenen Strukturen heraus entstanden. Dies führt dazu, dass einige Abteilungen bereits stark digitalisierte Prozesse implementiert haben, wohingegen andere noch einen sehr großen Digitalisierungsbedarf aufweisen. Diese Silostrukturen müssen schnellstens durchbrochen werden. Entscheidend ist dabei, wie schnell die Corporate-Banken in der Lage sind, Konzepte für ganzheitliche, auf den Kunden ausgerichtete Abläufe zu entwerfen und dann sukzessive umzusetzen. Anders formuliert: wie schnell und nachhaltig das gesamte Geschäftsmodell eines Instituts an die digitalen Erfordernisse der Kunden angepasst werden kann.

Zentraler Ansatzpunkt sind somit vor allem die Prozesse, denn von Haus aus sind Geschäftsbanken – im Gegensatz zu den Silicon-Valley-Serviceriesen sowie den ebenso agilen wie preisaggressiven

siven FinTechs – keine ausgewiesenen Online-Vertriebs-, Automatisierungs- und CRM-Experten. Dies aber sind die Kernbereiche für ein zukünftig erfolgreiches digitales Corporate Banking.

Consileon-Projekterfahrungen im Corporate Banking zeigen, dass es für die erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation maßgeblich ist, dass es den Banken gelingt, das Zusammenspiel von Vertrieb und Backoffice möglichst passgenau zu verzahnen. Ein häufig begangener Fehler ist die Einführung eines „modernen“ Kundenportals, ohne das Fundament, also die entsprechenden Prozesse im Backoffice, zu digitalisieren. Zur vollständigen Digitalisierung gehört selbstverständlich auch die Einbindung von Risiko- und regulatorischen Aspekten.

Der beste Prozess geht allerdings fehl, wenn er nicht technisch adäquat begleitet wird. Hierzu muss sichergestellt werden, dass die eingesetzten IT-Systeme im Front- und Backend optimal aufeinander abgestimmt sind.

Beim Thema IT-Infrastrukturmodellierung geht es, neben dem Gesichtspunkt der Kostenersparnis, vor allem um die Steigerung der Flexibilität. Die Voraussetzung dafür bilden insbesondere offene, dezentrale IT-Architekturen in den Instituten, deren Datenhaushalt neben der funktionalen Unterstützung von Prozessen und Reportingverpflichtungen auch eine kundenzentrische Sicht ermöglicht. Weiterhin ist es wichtig, eine modulare Struktur der Systeme nach Funktionen aufzubauen, die über (Standard-) Schnittstellen mit in- und externen Partnern problemlos verknüpft werden kann.

In der Praxis zeigt sich hierbei die sich nur langsam aus der alten Hostwelt lösende IT-Infrastruktur oftmals als „Flaschenhals“ der Digitalisierung der Banken.

Dies hängt zum einen mit der Komplexität und Interdependenz der einzelnen IT-Module, zum anderen aber auch mit der Kostenintensität von Veränderungen zusammen. Das führt letztlich dazu, dass sich kaum ein Management traut, hier einen langwierigen und risikobehafteten Ablöseprozess anzustoßen. Dabei ist die IT-Infrastruktur essenziell für die Umsetzung und den Erfolg der Digitalisierungsstrategie.

Eine wesentliche Rahmenbedingung bei der Gestaltung von IT-Infrastrukturen ist das Thema Sicherheit bei Kundendaten.

Hier lassen sich bereits zahlreiche positive Beispiele in der Bankwirtschaft finden. So arbeitet die HSBC mit modernen Sprach- und Fingerabdruck-Erkennungssystemen oder bei der Commerzbank können Überweisungen bereits per Touch-ID-Verfahren, das heißt per Fingerabdruck, in der App freigegeben werden. Im Zuge des rasanten technologischen Fortschritts, insbesondere bei der mobilen Nutzung, wird es zukünftig neben dem Touch-ID-Verfahren sicherlich weitere Verifizierungsmechanismen geben, die Online-Banking sicherer und kundenfreundlicher machen.

Zudem ist der Schutz der Banksysteme und ihrer Daten über Sicherheitsvorkehrungen wie Firewallstrukturen gegen Cyber-Angriffe ein immer wichtigerer Agenda-Punkt für das operationale Risikomanagement. Die dabei entwickelten Gegenmaßnahmen stehen naturgemäß in Konflikt zu einer offenen Kommunikationsstrategie im Rahmen der Digitalisierung (z.B. über interaktive Portale und Datenschnittstellen mit dem Kunden oder anderen Stakeholdern). Hierbei einen angemessenen Weg zu finden dürfte für viele Häuser in der Zukunft eine strategische Aufgabe darstellen.

*„IT-Infrastruktur – «Flaschenhals»
der Digitalisierung.“*



These 4: Die Wünsche von den Augen ablesen – durch Auswertung von Transaktionsdaten und Kundenprofilen flexibel auf Kundenbedarf reagieren



Die Ansprache des Kunden ist nach wie vor der Schlüssel für erfolgreichen Vertrieb und Bestandskundenpflege. Derzeit gängige Praxis ist es, dass die Kundenberater einen potenziellen Produkt- und Servicebedarf durch ein erstes Beratungsgespräch beim Kunden abfragen. Basierend auf den dadurch erlangten Informationen erfolgt eine interne Bedarfs- und Risikoanalyse. Zukünftig sollte der Kundenberater bereits im Beratungsgespräch mit dem Kunden in der Lage sein, die von ihm benötigten Produkte und Services anzubieten.

Im Idealfall erkennt der Bankmitarbeiter Bedürfnisse und Risikostruktur sogar bevor der Kunde dies selbst getan hat.

Beides erfordert allerdings eine fundierte Kenntnis der Branche des Kunden, des Kundenverhaltens und der Entwicklung des Kunden, um die vorliegenden Daten entsprechend interpretieren zu können. Hier liegt es an den Beratern, die Firmenkunden durch die neuen Möglichkeiten wieder vom Gegenteil zu überzeugen (Trendmonitor Gewerbe- und Firmenkunden für Banken und Sparkassen 2015).

Die Digitalisierung spielt den Instituten dabei insofern in die Hände, als dass es nie so einfach war wie heute, Kundenanforderungen, Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche in Erfahrung zu bringen, denn im digitalen Zeitalter ist das Kundenverhalten ebenso transparent wie die bisher verwendeten statischen Kundenkennzahlen (beispielsweise Umsatzgröße, Bonität, oder Finanzbedarf). Daraus folgt: Banken sollten im Rahmen der geltenden Datenschutzgesetzgebung den „digitalen Fußabdruck“ ihrer Kunden umfassend nutzen – zur Differenzierung (Segmentierung) nach Potenzialen und Bedarfen, zur Produkt- und Servicekonfiguration (individuelle Angebote) sowie zur Schaffung von betreuungsunabhängigen Kontaktpunkten (Omni-Kanal-Strategie).

Hieraus ergeben sich völlig neue Möglichkeiten, den Kunden anzusprechen und ihm gezielt Angebote zu unterbreiten, die ihm in seiner konkreten Situation weiterhelfen - so etwa über individualisierte Nachrichten, die durch bedarfsgerechte Angebote einen wesentlichen Nutzen für den Kunden und somit auch für die Bank darstellen. Dieses „CRM 2.0“ unterstützt den „Beratungsprozess 2.0“, da jeder Berater der Bank gezielt auf das Gespräch mit dem Kunden vorbereitet ist. Insbesondere die digitale Verknüpfung unterschiedlicher – eigener oder frei zugänglicher externer – Datenquellen ermöglicht die Etablierung eines systematischen Akquisitions- und Betreuungsprozesses, vermeidet Doppelansprachen und gibt zudem automatisch generierte Hinweise zu akuten Bedarfen und bestmöglichen Ansprachegelegenheiten. Bank- und finanzwirtschaftliche Parameter sind dabei etwa die Finanzierungsstruktur oder auch die Auslandsaktivitäten des Geschäftskunden. Überdies stärkt die intelligente Nutzung der digitalen Datenbasis in Verbindung mit der gezielten Einbindung externer Informationen die Kundenbindung und macht so aus Kundensicht aus einer Bankbeziehung eine Hausbankbeziehung.

Digitale Services sollten so konfiguriert sein, dass sie sich nahtlos in die Wertschöpfungskette des Kunden einfügen und dabei zusätzlich ein hohes Maß an Transparenz über den Prozessablauf bieten (zum Beispiel der Status von Transaktionen, wie man sie von Logistikdienstleistern kennt). Wie das umgesetzt werden kann, zeigt sich unter anderem im Zahlungsverkehr, wo die Digitalisierung auch im Corporate Banking am weitesten fortgeschritten ist. Operativ findet hier teilweise bereits eine enge Verzahnung der Abwicklung über EBICS-gestützte Standardanwendungen oder den ERP-Systemen des Kunden statt. Zusätzlich kann die Bank auf Basis der vorhandenen Cashflow-Daten kontenübergreifende Services wie Cash-Pooling anbieten. Für die Transparenz und die Kommunikation mit dem Kunden können Kontostände, Transaktionen sowie Reports und Forecasts in einer Portalanwendung über verschiedene Kanäle (Internet, App etc.) auch interaktiv – zum Beispiel für Freigaben oder Überweisungen – dargestellt und genutzt werden.

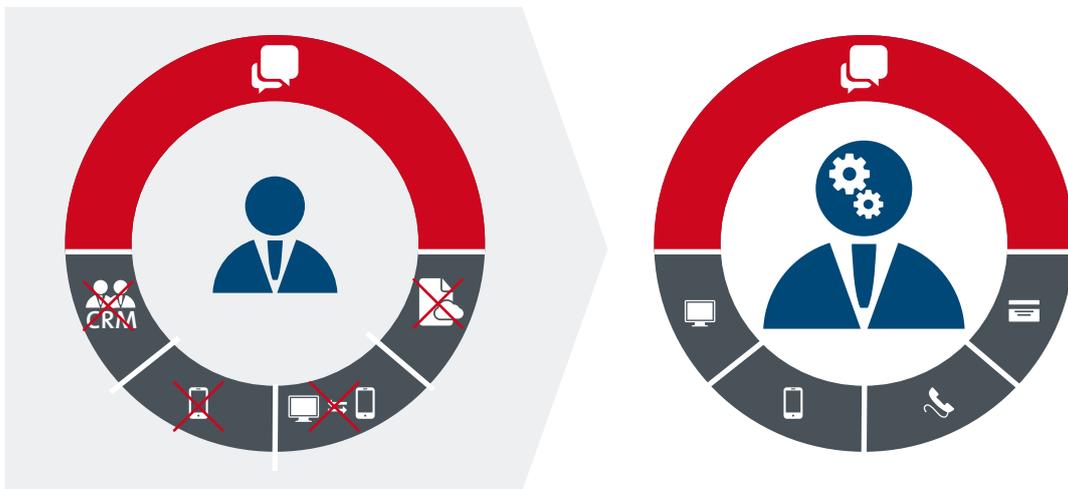
Entscheidend für die Akzeptanz und Loyalitätsgewährung aufseiten des Kunden ist dabei immer häufiger die digitale Benutzeroberfläche als Schnittstelle zwischen Kreditinstitut und Geschäftskunde. So können dem Kunden über diese Verbindung konkrete Angebote wie Zusatzservices in den Bereichen Advisory, Wissensaustausch, Vernetzung und Informationsweitergabe unterbreitet werden. Firmenkunden einer großen deutschen Corporate-Bank haben online die Möglichkeit, Businesspläne und Wettbewerbsanalysen aus Daten von bis zu vier Millionen Unternehmen zu erstellen, Bonitätseinschätzungen einzuholen oder Marktdaten und Informationen wie Zollvorschriften und Dokumentenvorlagen für das In- und Ausland abzurufen.

Umfragen unter Geschäftskunden zeigen, dass diese weniger Wert auf ein breites Produktspektrum legen; stattdessen erwarten sie Flexibilität und einen erstklassigen Abwicklungsservice.

Dies deckt sich mit der in These 1 besprochenen Fokussierungsstrategie, die es für jedes Institut empfehlenswert macht, sich im Rahmen der Innovationsfindung in die Perspektive des Kunden mit seinen Bedürfnissen zu geben, um die Geschäftsbeziehung ausgestalten zu können.

Das Motto des gesamten digitalen Transformationsprozesses sollte generell lauten: „Halte stets, was du versprichst!“ In der Praxis heißt das: Die dem Kunden angebotenen Lösungen müssen vorteilhaft und umsetzbar sein. Vor allem sollten die neuen Möglichkeiten nicht inflationär eingesetzt werden, das heißt: nicht viele Kundenansprachen mit stetigem Produktangebot, sondern wenige, aber gezielte Kundenansprachen. In der Summe bietet dies einen Wertzuwachs für den Kunden und somit auch für die Bank.

These 5: Alles Kopfsache – Mitarbeiter sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation



Ein Change-Management sollte zur Chefsache erklärt werden. Eine fundamentale Veränderung des Geschäftsmodells, wie durch die Digitalisierung, erfordert, vor allem in Bezug auf Vertrieb und Kundenpflege, auch immer ein Umdenken bei den Mitarbeitern. Insbesondere die Mitarbeiter der „alten Schule“ haben, basierend auf ihrer Historie und ihrer Erfahrung, noch ein vollkommen anderes Verständnis von Vertrieb und Kundenpflege. Als Dreh- und Angelpunkt wird dabei vor allem die nach wie vor wichtige persönliche Beziehung zum Kunden gesehen, während neue, digitale Kanäle vornehmlich als Konkurrenz und eher als unpersönlich wahrgenommen werden. Dabei sollten die neuen Kanäle eher als Ergänzung gesehen werden, um den Kunden noch besser kennenzulernen und somit auch besser beraten zu können. Die zentrale Aufgabe ist deswegen eine organisationssoziologische Neuaufstellung.

Für jede Kundenbeziehung sollte es einen verantwortlichen „Point of Contact“ geben, der je nach Kundensegment und Kundenanfrage durch Spezialisten/Backoffice unterstützt wird.

Dabei steht zum einen die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, zum anderen aber auch die Anpassung der Rahmenbedingungen im Fokus des Change-Managements und des Transformationsprozesses:

A) Die Mitarbeiter müssen den Wandel der Kundenanforderungen hin zu digitalen Services auch kognitiv nachvollziehen und so die Chancen durch die neuen Kommunikationskanäle (zum Beispiel Internetplattform oder CRM) sowie dem erweiterten CRM erkennen und aktiv anwenden.

B) Die Aufgabe der Bank ist es, die Vertriebsmitarbeiter durch Maßnahmen wie Schulungen und Coachings auf die neuen Herausforderungen einzustimmen. Unterstützend sollten die Banken durch eine Anpassung ihrer Anreiz- und Vergütungssysteme die Nutzung der digitalen Kanäle für ihre Mitarbeiter auch attraktiver machen.

Die essenzielle Bedeutung des Mitarbeiters als Schnittstelle zum Kunden wurde im Rahmen einer von Consileon durchgeführten Umfrage unter Corporate-Bank-Kunden erneut bestätigt. Dabei können die zentralen Anforderungen der Corporate-Kunden – Zuverlässigkeit und fachliche Kompetenz – durch die konsequente Einbindung der aus den digitalen Kanälen gewonnenen Informationen in den Betreuungs- und Beratungsprozessen vom Berater noch besser erfüllt werden. Auch hier ist die wichtigste Voraussetzung vor allem: „Halte stets, was du versprichst!“, denn nur so kann ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis zum Kunden aufgebaut werden. Die geforderte fachliche Kompetenz können die Kundenbetreuer am besten unter Beweis stellen, wenn sie vorab mithilfe der digitalen Kanäle analysiert haben, welche Services für den Kunden erbracht werden, welche Störungen und Verbesserungsinitiativen vorliegen und welchen zusätzlichen Produktbedarf ihre Kunden haben.

Wichtige Kriterien bei der Kernbankauswahl



Abbildung 5 – Quelle: Consileon Research, 2017

Wenn diese Fähigkeiten der Kundenbetreuung durch die Bereitschaft der Bank, Risiken in Form von Kreditlinien für Unternehmen zu übernehmen, ergänzt werden, schließt sich der Kreis zur ersten These dieser Studie.



„Das Corporate Banking steht in der Zukunft vor großen Herausforderungen.“

Resümee und Action-log für ein nachhaltig erfolgreiches Corporate Banking

Das Corporate Banking steht in der Zukunft vor großen Herausforderungen. Ziel einer jeden Corporate-Bank sollte es sein, sich klar auf eine Zielgruppe bzw. exzellente Services zu fokussieren und das gesamte Operating Model in einem kontinuierlichen Transformationsprozess darauf auszurichten. Die Parameter dafür heißen Flexibilität, Agilität und Schnelligkeit.

Die Digitalisierung von standardisierbaren Prozessen ist dabei unabdingbar, wird aber im Corporate Banking kein Substitut für den Mitarbeiterkontakt zum Kunden sein. Zu komplex und individuell sind oftmals die Kundenprozesse, um sie über alle Stufen der Entscheidung (z.B. im Kreditprozess) über Algorithmen und künstliche Intelligenz bedienen zu können. Dazu sind Zuverlässigkeit und Vertrauen nach wie vor Kernkompetenzen der Corporate-Bank, die vom Kunden nachgefragt werden.

Scorecard für die Corporate-Banking-Strategie



Abbildung 6 – Quelle: Consileon Research, 2017

Fazit

Das Corporate Banking der Zukunft wird ein anderes sein als wir es heute kennen. Eine klare nachfrageorientierte Strategie, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt und die Vorgabe für den Aufbau eines flexiblen und zukunftsfähigen Operating Models beschreibt, ist notwendig (s. Abb. 6). Auf dieser Basis kann eine Transformations-Roadmap abgeleitet werden, um die laufenden aber teilweise fragmentierten Initiativen zu einem schlagkräftigen Programm zu bündeln. Dafür entscheidend ist nicht zuletzt die Change-Management-Kompetenz der Corporate-Bank, da die Frequenz der erforderlichen Anpassungen in den nächsten Jahren eher zu- als abnehmen wird.

Zur Standortbestimmung Ihres Hauses helfen die folgenden Fragen:

Wissen Sie welches Servicespektrum Ihre Kunden nachfragen und was sie unter Umständen vermissen (abgelehnte Anfragen, verlorene Pitches, Kündigungen, unterlassene Prolongationen)?

Kennen Sie die regionalen Schwerpunkte der Aktivitäten Ihrer Kunden und sind Sie in der Lage ihn dorthin zu begleiten (selbst oder über lokale Partner)?

Sind Sie in der Lage auch einzelne Services/Engagements für den Kunden anzubieten ohne über eine umfassende Kundenverbindung zu verfügen?

Bieten Sie ein offenes Portal an, in das der Kunde auch andere Finanz-Services von Wettbewerbern integrieren kann?

Ist Ihre Bankanwendung multikanalfähig? Kann der Kunde bspw. einen Auftrag per Swift erteilen, online ändern und am Telefon mit dem Betreuer stornieren?

Fühlen sich Ihre Kundenbetreuer neben Ihren Kreditengagements auch als zentrale Ansprechpartner für Wertpapiergeschäft, Derivate und Transaction Banking?

Sind Ihre Kundenbetreuer fundiert in der Lage die Geschäftsmodelle Ihrer Zielkunden ökonomisch im Detail nachzuvollziehen?

Gibt es in Ihrem Haus ein CRM-System, das den Kunden und seine Aktivitäten aus allen Perspektiven der Bank (Vertriebskanäle und Produkte, Umsätze und Bestände, Profitabilität, Risikolimits, Regulatorik, Geldwäsche und Fraud) ganzheitlich abbildet?

Kennen Sie alle Ihre (internen) Services mit Kosten aus einer End-to-end-Sicht und managen Sie diese systematisch hinsichtlich Automatisierung, Fehlerreduktion und Stückkosten?

Liegt der Anteil Ihrer Programme im Hostumfeld bei unter 50% und haben sie eine Roadmap zur weiteren Reduzierung?

Haben Sie einen Prozess zur systematischen Beobachtung von FinTechs, Innovationen und disruptiven Entwicklungen, der auch kurzfristige Handlungsfähigkeit einräumt, um Zukäufe, Kooperationen oder Eigenentwicklungen anzustoßen?

Bei Interesse stehen wir Ihnen gerne für ein vertiefendes Gespräch und zum Erfahrungsaustausch über Ihren Corporate-Banking-Ansatz zur Verfügung. Auch Fragen und Anmerkungen nehmen wir sehr gerne entgegen.

Danksagung:

Die Autoren bedanken sich insbesondere bei Michael Klaes und Tobias Cromme sowie dem gesamten Consileon-Team Corporate Banking und Digitalisierung.

Die Autoren:



Ralph Hientzsch
Geschäftsführender Gesellschafter
Consileon Frankfurt GmbH
und Consileon Schweiz

Mobil +49 (0)173 6 54 01 28
Büro +49 (0)69 678687-20
ralph.hientzsch@consileon.de



Werner Spanier
Partner
Consileon Frankfurt GmbH

Mobil +49 (0)172 1 53 56 46
Büro +49 (0)69 678687-22
werner.spanier@consileon.de

Studie | Corporate Banking

Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen erleben müssen, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versandeten. Dennoch scheinen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides. Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileaner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle

che nationale und internationale Referenzen im Bereich Corporate Banking. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100 Tsd. auf über 50 Mio. von 2001 bis 2016 gehören wir zu den erfolgreichsten und wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. **Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch schon in 2015 und 2016 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2017“. Nehmen Sie uns in die Pflicht!** Unser Selbstverständnis, in Ihrem Sinne an Ihrer Seite zu wirken, ist unser Versprechen an Sie. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich!

Herausgeber

Consileon Frankfurt GmbH

Kontakt

Ralph Hientzsch
Königsbacherstr. 15-21
60528 Frankfurt
www.consileon.de

© 2017 Consileon Frankfurt GmbH



**Consileon im brand eins Ranking der
»Beste Berater 2015, 2016 & 2017«**

zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unser Team sich aus fünfzehn Nationen zusammensetzt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Einbindung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon verfügt über zahlreiche erfolgrei-

