

Redaktionsgespräch mit Joachim von Schorlemer

„Wir müssen anderen Banken nicht nacheifern“

Die strategische Zielsetzung der ING-Diba ist klar. Mit der seit gut fünf Jahren begonnenen Forcierung des Firmenkundengeschäftes sollen die Einlagen des Privatkundengeschäftes genutzt und auf Dauer eine stärkere Balance zum Retailbanking geschaffen werden. Joachim von Schorlemer sieht im Redaktionsgespräch auf diesem Weg noch viel Potenzial für sein Haus. Dabei verweist das zuständige Vorstandsmitglied der ING-Diba nicht nur auf die bisherige Unterstützung durch den Mutterkonzern beim Ausbau des Standorts Frankfurt zu einem Global Hub der Gruppe, sondern ebenso auf die gute Einbindung in die Gesamtstrategie. Auch im Firmenkundensegment verbreitet er dabei das Selbstbewusstsein, keineswegs auf beobachtbare Marktentwicklungen reagieren zu wollen, sondern selbst die Standards für Neuerungen zu setzen. Als wichtiges Wettbewerbskriterium setzt er auf Effizienz. (Red.)

Herr von Schorlemer, noch vor zehn Jahren war die ING-Diba in der öffentlichen Wahrnehmung fast ausschließlich mit dem Privatkundengeschäft verbunden. Hätten Sie sich damals vorstellen können, heute bei der Bank das Firmenkundengeschäft zu verantworten?

Nein, zumindest für Außenstehende war die strategische

Weiterentwicklung der Bank in Richtung Firmenkundengeschäft damals nicht absehbar. Erst als die ING-Diba als erfolgreiche Privatkundenbank im Jahr 2011 die grundsätzliche Entscheidung verkündet hat, in das Firmenkundengeschäft einsteigen zu wollen, hat sich diese Wahrnehmung geändert.

Spätestens mit dem Start der Umsetzung im Jahre 2012 werden auch diese Aktivitäten der ING-Diba in der hiesigen Branche sehr aufmerksam verfolgt. Mir selbst ist es eine große Freude, den Ausbau des Firmenkundengeschäftes der Bank mitzuge-

stalten. Ein Haus, dem es gut geht und das in diesem Segment große Wachstumsambitionen hat, bietet ein gleichermaßen angenehmes wie spannendes Arbeitsfeld.

Wird das Firmenkundengeschäft der ING-Diba völlig neu aufgebaut oder hat es eine Basis in der Bank oder im Mutterkonzern?

Es gibt sowohl Wurzeln in Frankfurt als auch im Konzern. Diese wurden zusammengeführt und werden seither konsequent weiterentwickelt. Mit der Grundsatzentscheidung zum Ausbau des Firmenkunden-



Quelle: ING-BankPressebild

Dr. Joachim von Schorlemer,
Mitglied des Vorstands
(u. a. zuständig für Wholesale
Banking und Chief Economist),
ING-DiBa AG,
Frankfurt am Main

geschäftes Mitte bis Ende 2011 wurden zunächst die Aktivitäten mit den deutschen Firmenkunden auf die ING-Diba AG übertragen. Wesentliche Überlegung dabei war die Diversifizierung der Aktivseite der Bilanz der ING-Diba mit dem Firmenkundengeschäft.

De facto geht es dabei natürlich auch um die Nutzung der Einlagen aus dem Privatkundengeschäft. Mit der Bilanz zum 31. Dezember 2011 hat die Bank richtig auf den Startknopf für das Firmenkundengeschäft gedrückt. Seither sind die Aktiva von ursprünglich rund 1 Milliarde Euro auf knapp 26 Milliarden Euro per Ende 2016 angestiegen, allein im vergangenen Jahr noch einmal um 67 Prozent.

Welchen Beitrag leistet der Mutterkonzern bei der Entwicklung des Firmenkundengeschäftes seiner Frankfurter Tochter?

Die ING-Gruppe ist schon lange im Firmenkundengeschäft tätig. Spezielles Know-how für die Finanzierung in wichtigen Sektoren hatte sie mit dem Erwerb von Teilen der untergegangenen Londoner Barings Bank Mitte der neunziger Jahre dazugewonnen und über viele Jahre erhalten. Diese Kompetenzen in der Asset-based-Finanzierung, beispielsweise im Energie- oder Agrarbereich, in der Schiffs- und Luftfahrtbranche oder im Automobilsektor wurden insbesondere seit den Jahren 2013 und 2014 immer stärker in Frankfurt angesiedelt.

Konkret haben die neuen Kollegen aus den Niederlanden sich mit den hiesigen Teams und weiteren neuen Mitarbeitern in Frankfurt in diesen Finanzierungsbereichen weiterentwickelt und bilden inzwischen einen Global Hub für die Gruppe. Das gilt etwa für das gesamte kreditversicherungsgedekte Exportfinanzierungsgeschäft für

Singapur und New York die drei Zeitzonen abgedeckt.

Auf welche Unternehmensgrößenklassen richtet sich die ING-Diba aus und wie viele Kunden hat sie mittlerweile im Wholesale Banking gewonnen?

Wir konzentrieren uns in Deutschland und Österreich auf die Zielgruppe großer und sehr großer Unternehmen, die international tätig sind, und zum anderen auf Sektoren, von denen wir etwas verstehen. Auf den Umsatz bezogen betrifft das Unternehmen mit 250 Millionen Euro oder mehr.

In dieser Zielgruppe haben wir über 130 Firmenkunden, davon gut 110 mit Kernbankstatus. Darüber hinaus arbeiten wir bei den genannten Asset-based-Finanzierungen in verschiedenen Branchen weltweit mit 60 bis 70 Kunden zusammen, die wir gemeinsam mit Kollegen an anderen Standorten der Gruppe von Frankfurt aus betreuen. Bei einer Real-Estate-Finanzierung im vergangenen Jahr haben wir beispielsweise mit den Kollegen aus Singapur einen großen südostasiatischen Pensionsfonds unterstützt.

In Deutschland pflegen wir mit nahezu allen global operierenden Großunternehmen Geschäftsbeziehungen. An dieser Stelle verrate ich insofern kein Betriebsgeheimnis, als die Positionierung von Banken in dieser Zielgruppe über die einschlägigen Rennlisten, etwa für Debt-Capital-Markets-Mandate oder syndizierte Kredite, öffentlich leicht nachvollziehbar ist.

Haben Sie auch ein eigenes Branchenresearch aufgebaut?

Wir bieten kein Research für Dritte, aber erstellen natürlich Papiere für unsere Kunden und für interne Zwecke. Darüber hinaus bilden wir virtuelle Kompetenzteams: Wenn es irgendwo auf der Welt Kollegen gibt, die sich beispielsweise um Automobilhersteller oder große Zulieferer kümmern, dann stehen diese in einem virtuellen Team in regelmäßigem

Austausch. Auch in den Kreditkomitees gibt es innerhalb der ING-Gruppe immer wieder Screenings, um in die Kreditüberlegungen möglichst viele unserer weltweiten Experten einzubringen.

Stichwort Digitalisierung: Im Firmenkundengeschäft wurde dieser Trend viel später propagiert als im Privatkundengeschäft. Welche Möglichkeiten sehen Sie und was sind die Ziele Ihres Hauses?

Ohne jede Frage spielt die Digitalisierung auch im Firmenkundengeschäft eine wichtige Rolle. Das Retailgeschäft mag zwar weiter sein, weil es sich stärker skalieren lässt, aber wir sehen auch im Segment der

„In der Bank wie im Konzern sehen wir noch erhebliches Potenzial für effizientere Strukturen.“

Firmenkunden gute Möglichkeiten, mit einer stärkeren Digitalisierung sehr individuelle Leistungen anbieten zu können und dennoch sehr effizient zu bleiben. Wir wollen als Kostenführer auftreten und unsere Effizienzvorteile, die sich an unserer nach wie vor hervorragenden Cost Income Ratio ablesen lassen, zum Teil an die Kunden weitergeben.

Mit Blick auf unser Haus lassen sich Erfahrungen und die Effizienz der Privatkundenseite schon deshalb nicht eins zu eins auf die Firmenkundenseite übertragen, weil wir Teil des weltweiten Wholesale-Banking-Netzwerks der ING Group sind. Aber wir sehen in der Bank wie im Konzern noch erhebliches Potenzial. So arbeiten wir bei der Exportfinanzierung und beim Cash-Management, um nur zwei Beispiele zu nennen, schon heute konzernweit mit sehr effizienten Strukturen. Dennoch haben wir in den kommenden zwei Jahren das erklärte Ziel, auf der Kostenseite noch günstiger zu produzieren und die Kunden an diesen weiteren Verbesserungen teilhaben zu lassen.

Welchen konkreten Rationalisierungsbedarf registrieren Sie bei den Unternehmen?

Große Konzerne wollen ihre Prozesse mit den Banken möglichst optimieren, sie wol-

„Wir bilden virtuelle Kompetenzteams.“

die schon genannten Branchen und jetzt auch für den Sektor Metalle. Mit der inzwischen in Frankfurt angesiedelten Kernkompetenz für all diese Themen werden zusammen mit Kollegen in Amsterdam, in

len quasi angedockt sein und die Daten und Informationen ohne Systembrüche sofort in ihre eigenen Risikosysteme sowie ihre Rechnungslegung und Steuerung einspielen. Nicht zuletzt unter dem Druck des Wettbewerbs hat unser Haus stark in die Verbesserung solcher Prozesse investiert, um sie so effizient wie möglich gestalten. Die Kunden zahlen nicht für eine mangelnde Effizienz der Banken, diese müssen ihre Ineffizienzen selbst auffangen.

Das klingt letztlich nach der Cost Income Ratio als wesentlichem Schlüssel für den Erfolg im Firmenkundengeschäft. Welche Zielgröße streben Sie in Ihrem Segment für diese Kennzahl an?

Mit einer Cost Income Ratio von deutlich unter 40 Prozent fühlen wir uns schon sehr wohl, um Investitionen in die notwendigen Effizienzsteigerungen und das angepeilte Wachstum tätigen zu können.

Demnach liegt das Firmenkunden-segment der ING-Diba mit seiner Cost Income Ratio noch unter dem Privatkundenbereich?

Ja, in der AG sind wir bei 40 Prozent.

Effizienzsteigerungen im Bankensektor sind heute sehr stark technikgetrieben und verlangen permanent hohe Investitionen. Sorgt der Mutterkonzern für die notwendige Mittel-ausstattung oder gibt es immer wieder

„Die Kunden zahlen nicht für eine mangelnde Effizienz der Banken.“

einen harten Kampf der Unternehmens-einheiten?

Der deutsche Markt wird im Konzern als hochinteressant eingestuft. Die ING-Diba soll weiter profitabel wachsen, gerade auch im Firmenkundengeschäft. Wir selbst sehen hierzulande noch viel Potenzial, eine noch stärkere Balance zum Retailbanking

herzustellen. Wenn man sich das Segment der Unternehmen mit Umsätzen von 250 Millionen Euro und größer anschaut,

„Eine unserer Herausforderungen ist derzeit die Suche nach geeignetem Personal.“

dann haben wir noch auf Jahre hin große Wachstumschancen.

Eine unserer Herausforderungen ist derzeit die Suche nach geeignetem Personal zur Umsetzung unserer Planungen. Alle Banken und auch die Unternehmen anderer Branchen suchen verstärkt IT-Experten.

Gibt die Muttergesellschaft in Ihrem Segment konkrete Wachstumsziele vor oder nur die allgemeine Richtung?

Intern arbeiten wir mit konkreten Wachstumszielen, die wir aber nicht öffentlich machen. Wir konzentrieren uns darauf, die bestehenden Kundenbeziehungen zu vertiefen und natürlich neue Kunden zu gewinnen. Auf eine Erhöhung der Bilanzsumme um x Milliarden Euro legen wir uns hingegen nicht fest.

Fordert die Muttergesellschaft von ihrer Tochter ING-Diba konkrete Ergebnisbeiträge oder sieht sie deren Firmenkundengeschäft noch in der Wachstumsphase und ist deshalb milde gestimmt?

Auch in der Wachstumsphase hat man gerne gute Ergebnisse. Wenn man sich die Zahlen anschaut, ist der Beitrag des Wholesale-Banking-Geschäftes in Deutschland für die Gruppe sicherlich noch nicht fundamental. Und auch

unser Anteil am Firmenkundengeschäft in Deutschland insgesamt ist noch überschaubar. Betrachtet man Stand heute in der Segmentberichterstattung aber die funktionalen Linien, sprich die Produkte und die Geographie, macht mir insbesondere die geografische Entwicklung Freude. Allmählich wird der Bereich Firmenkunden auch hierzulande sichtbar.

Bleibt es auf absehbare Zeit bei der Abgrenzung der Unternehmensgrößenklassen von 250 Millionen Umsatz und darüber oder könnte sich aus Ihrer Sicht die Zielgruppe etwas in Richtung Mittelstandsgeschäft ändern?

Nach vielen Jahren in Deutschland können wir von Absicherung von Devisen, Zinsen und Rohstoffe sowie beim Cash Management bis hin zur Handelsstromfinanzierung viele Lösungen anbieten. Auch bei der Festlegung unseres Kundensegmentes großer Mittelstand orientieren wir uns aber stets an der Frage, ob und wo wir einen Mehrwert für die Kunden schaffen können. Dabei kommt es weniger darauf an, ob ein Unternehmen 250 oder 800 Millionen Euro Umsatz generiert, sondern wichtig ist immer der Abgleich unserer Leistungsmöglichkeiten mit der Branche und der geografischen Ausrichtung und Tätigkeit des jeweiligen Unternehmens.

Klingt da eine Art Selbstbeschränkung Ihres Hauses in der Begleitung von Unternehmenskunden an, wenn die Strukturen im Ausland nicht den Anforderungen entsprechen?

Die Kollegen haben alle für uns interessanten Unternehmen in ihrer sektoralen Ausrichtung durchleuchtet und dabei festgelegt, mit welchen Zielunternehmen wir gerne ins Geschäft kommen wollen. Das ist ein sehr disziplinierter Prozess, in den eine Reihe von Kriterien Eingang findet. Im Ergebnis kommt dann heraus, wo wir Mehrwert generieren können. Entsprechend sprechen wir dann mit der einschlägigen Analyse die Unternehmen an, um sie von unserer Leistungsfähigkeit in der Abwicklung von Finanztransaktionen zu überzeugen.

Gibt es im Firmenkundenbereich Vorbilder im Ausland, an denen sich die ING-Diba orientiert? Gehört beispielsweise die HSBC Deutschland zu der Peergroup?

Natürlich schauen wir über den Tellerrand, betrachten, wie die Wettbewerber am Markt auftreten und arbeiten, und überlegen, warum sie ihr Geschäft so betreiben. Dabei entdecken wir in der Tat die eine oder andere Bank mit ähnlicher Aufstellung, sei es hinsichtlich der Produktvielfalt oder der geografischen Ausrichtung. Aber glücklicherweise gibt es in unserem Hause

genügend Kreativität und analytische Fähigkeiten, anderen Banken nicht nachzueifern zu müssen. Wir legen selbst fest, was wir können und wollen.

Nähern wir uns der Wettbewerbssituation im Firmenkundengeschäft über den Zahlungsverkehr und

„Wir haben festgelegt, mit welchen Zielunternehmen wir gerne ins Geschäft kommen wollen.“

andere Dienstleistungen im Auslandsgeschäft. Sind das die Felder, in denen die ING-Diba den Wettbewerbern Marktanteile abjagen will?

Wenn man sich über die USP (unique selling proposition) von Banken unterhält, ist im Prinzip nichts leichter als neue Produkte, die von Banken entwickelt werden, de facto nachzubauen. Aber ohne eine genaue Analyse der eigenen Fähigkeiten bringt das kaum Vorteile im Wettbewerb. Man kann beispielsweise die Unterstützung von Unternehmen im Auslandsgeschäft nicht ohne Weiteres auf dreißig neue Länder ausdehnen. Dazu bedarf es neben einer Präsenz vor Ort der Einbindung in die Cash-Versorgung der entsprechenden Länder.

Wo sehen Sie solch ein Alleinstellungsmerkmal für Ihr Haus?

Lassen Sie mich das an zwei Beispielen erläutern. Über eine Tochtergesellschaft in Amsterdam bieten wir eine einzigartige Cash-Overlay-Struktur an, die den Kunden auch dann einen Nutzen stiftet, wenn sie bereits mit anderen Banken weltweit Cash-Management-Strukturen aufgebaut haben. In mehr als 100 Ländern stellen wir unseren Unternehmenskunden jederzeit und online 33 Währungen zur Verfügung. Dieses Produkt findet bei großen weltweit tätigen Unternehmen enormes Interesse, weil es ihnen das Controlling und die Abwicklung und Überwachung der weltweiten Geldströme in vielen Währungen erleichtert und allgemein ihre Dispositionsfähigkeit erhöht.

Mit einem weiteren Spezialprodukt haben wir ebenfalls Erfolg: Wir managen Mitarbeiteraktienprogramme großer Unternehmen. So können wir beispielsweise den

Mitarbeitern eines an der deutschen Börse gelisteten Großunternehmens auf einer Plattform in über 100 Ländern – darunter auch China und die USA – ein Mitarbeiterprogramm anbieten. Diese Programme weltweit durch uns zu steuern und zu strukturieren erleichtert den Kunden erheblich das eigene Controlling und das gesamte Handling. Dass wir über Jahre in dieses Produkt investiert haben, zahlt sich aus.

Ähnlich wie im Privat-

kundengeschäft hat die ING-Diba den Anspruch lieber Standards zu setzen als abzuwarten, was passiert. Richtig?

Richtig!

Nun zum Vertrieb: Im Privatkundenbereich hatte und hat die ING-Diba den enormen Vorteil, keine Filialen betreiben zu müssen. Ist das im Firmenkundengeschäft nicht deutlich anders?

Aus heutiger Sicht gibt es für uns auch im Firmenkundengeschäft keinerlei Veranlassung, Filialen zu gründen. Die immer stärkere Entwicklung in Richtung Effizienzsteigerung/Digitalisierung und damit die direkte Systemanbindung an die Kunden lässt diese Notwendigkeit eigentlich auch nicht aufkommen. Bei Bedarf reisen unserer Vertriebstteams zu den Kunden.

Im Privatkundengeschäft wirbt die ING-Diba mit den Attributen schnell, transparent und bequem. Lässt sich dieses Image auf das Firmenkun-

dengeschäft übertragen, auch wenn dort eine andere Beratungstiefe erforderlich ist?

Es gibt in der Tat einen positiven spill over, wir profitieren eindeutig von unserem Be-

kanntheitsgrad und das in uns gesetzte Vertrauen im Privatkundengeschäft. Am besten lässt sich das mit einer Anekdote verdeutlichen. In jedem zweiten oder dritten Gespräch mit Firmenkunden treffe ich gleichzeitig auch auf Privatkunden der ING-Diba. Und das Feedback, das ich höre, ist durchweg positiv. Viele Kunden betonen, wie sehr sie unsere Standardisierung, die Effizienz sowie das überschaubare Geschäftsmodell schätzen, und geben uns einen Vertrauensvorschuss.

Stichwort Regulierung: Stören Sie sich in ihrem Geschäftsfeld an irgendwelchen Vorschriften, die ein Nachdenken oder eine Änderung erfordern?

Eine Finanzkrise wie vor zehn Jahren sollte nicht wieder passieren. Als Gesamthaus haben wir uns deshalb immer hinter die Regulierung gestellt und unsere Überzeugung geäußert, dass das Finanzsystem ins-

„Viele Kunden geben uns einen Vertrauensvorschuss.“

gesamt gestärkt werden muss. Inzwischen beobachten wir allerdings die eine oder andere Entwicklung kritisch.

Der Austausch zwischen Aufsicht und Finanzwirtschaft ist mittlerweile sehr eng geworden, wir sind permanent im Gespräch mit den Aufsehern und auch die Berichterstattung ist sehr viel engmaschiger geworden. Das ist gut so, denn es ist wichtig, gegenseitig zu verstehen, was der andere tut und was die unterschiedlichen Geschäftsmodelle ausmacht. Aber nun ist es an der Zeit, die Gesamtwirkungen der Regulierung zu überprüfen.

„Nun ist es an der Zeit, die Gesamtwirkungen der Regulierung zu überprüfen.“

Dabei gilt es nicht zuletzt zu berücksichtigen, dass im Unterschied zum amerikanischen

Markt der Finanzierungsbedarf der Wirtschaft hierzulande nach wie vor in erheblichem Maße durch Kredite gestillt wird und weniger über Kapitalmarktprodukte. In Europa nehmen viele Häuser die Finanzierung auf ihre Bücher.