

# Roland Berger

## Focus

April 2017

### Corporate Banking 2020

Das Firmenkundengeschäft in Zeiten von Regulierung,  
Niedrigzins und Digitalisierung



# Management Summary

Die Bankenbranche befindet sich in einer gigantischen Transformation. Selbst wer die Folgen der Finanzkrise schon abgearbeitet hat, sieht noch keinen Silberstreif am Horizont: Die niedrigen Zinsen ärgern nicht nur die Anleger, sondern verhindern auch dauerhafte Gewinne für die Finanzinstitute. Zusätzlich muss beträchtlich in neue Technologien investiert werden.

Gerade die Regulatoren fordern immer wieder, Banken müssten sich ein tragfähiges zukunftstaugliches Geschäftsmodell zulegen. Das ist jedoch leichter gesagt als getan – die weiterhin expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank und das immer dichter werdende Netz aufsichtsrechtlicher Maßnahmen schnüren dem Wachstum die Luft ab.

Ein wesentliches Geschäftsfeld der deutschen Banken ist das Corporate Banking – das Firmenkundengeschäft. Und trotz aller Versuche von Banken, sich neu zu definieren und zu fokussieren, wird das auch so bleiben. Zwar sinken auch in diesem Segment die Margen. Aber die Unternehmen der robusten deutschen Wirtschaft brauchen Banken für ihren eigenen Geschäftserfolg. Tatsächlich? Brauchen Unternehmen in Zukunft weiterhin Banken? Oder doch nur Banking?

Auf Basis von Recherchen, Datenanalysen und Experteninterviews lassen sich in dieser exklusiven Studie der Unternehmensberatung Roland Berger drei Kernaussagen zum Firmenkundengeschäft der Banken treffen:

**1. Die Herausforderungen für Banken nehmen zu.** Trotz stabiler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen sind die Erträge der Banken unter Druck, während die Regulatorik die Belastungen weiter erhöht. Den ohnehin starken Wettbewerb in der Branche heizen nun auch immer mehr "Nichtbanken" an, z.B. Fintechs.

**2. Die Bedürfnisse der Firmenkunden bleiben heterogen.** Allerdings werden immer mehr Transparenz, Komfort und Professionalität erwartet. Gute Konditionen und ein wettbewerbsfähiges Digitalangebot sind für den Kunden unabdingbar.

**3. Institute müssen sich klar positionieren.** Künftig werden punktuelle Kostensenkungen für Banken kein "Allheilmittel" mehr bei Veränderungen von außen sein. Vielmehr müssen die Institute mit innovativen strategischen Ansätzen auf die Digitalisierung reagieren und sich in einer digitalen Welt im aufkommenden Plattformgeschäft klar positionieren.

Ein weiteres Wachstum der deutschen Wirtschaft ist durchaus wahrscheinlich. Von diesem Wachstum können Banken dann profitieren, wenn sie aus ihrer – ohnehin wenig stabilen – Komfortzone kommen und neue Herausforderungen annehmen. "Eine Bank für alles" ist ein Auslaufmodell: Banken werden ihre Firmenkunden-Geschäftsmodelle im Regelfall stärker differenzieren. Für ihre Positionierung haben sie unserer Überzeugung nach drei wesentliche Möglichkeiten:

**1. Der Relationship-Experte**, der enge Kundenbeziehungen unterhält und den Kunden in allen Finanzfragen berät. Der Relationship-Experte bezieht Produkte auch von anderen Anbietern im Sinne einer Open Architecture (z.B. Produktexperten). Damit kann dem Kunden ein vielfältigeres transparentes Angebot unterbreitet bzw. optimale Produkt-/Serviceleistungen sichergestellt werden.

**2. Als Produkt-Experte** mit ausgewählten Finanzprodukten und -dienstleistungen. Die Bank kann sich spezialisieren. So wird sie schlanker und effizienter und kann ihre Expertise auch Dritten, d.h. anderen Banken bzw. Finanzdienstleistern anbieten. Der Vertrieb kann künftig verstärkt über Plattformen erfolgen.

**3. Als Technology Service Provider**, der sich auf technische Schnittstellen oder Systemlösungen konzentriert. In unterschiedlichen Nischen verbindet die Bank ihre gute Kenntnis der Kundengruppen mit technischem Produkt-Know-how, um optimale Finanzlösungen anbieten zu können.

**Jede Bank braucht eine klar erkennbare Unique Selling Proposition. Der Schlüssel für den Erfolg im Corporate Banking wird darin liegen, dass Banken stärkere Schwerpunkte setzen und daraus Mehrwert schöpfen, anstatt alle Kategorien durchschnittlich zu bedienen. Sie müssen mögliche Positionierungen gegenüber Spezialisten analysieren und bestehende Geschäftsmodelle anpassen bzw. neue definieren. Schnittstellen, beispielsweise zu Kunden, anderen Marktteilnehmern wie Fintechs oder Technologieunternehmen, müssen anders, d.h. zunehmend digital definiert und Vertriebsaktivitäten reorganisiert werden. Dann wird das Firmenkundengeschäft weiterhin eine wesentliche Säule deutscher Banken sein.**

## Methodik

Ausgehend vom Status quo (aktuelle Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse), zeigt die Studie von Roland Berger Optionen für eine künftige Positionierung von Banken in Deutschland auf.

Wie der überwiegende Teil der deutschen Banken verwenden wir in dieser Studie den Umsatz der Unternehmen zur Differenzierung von drei Kundengruppen:

- > kleine Firmen- und Gewerbekunden (unter 5 Mio. EUR)
- > Mittelstand (5 Mio. bis 500 Mio. EUR)
- > Großkunden und Multinationals (mehr als 500 Mio. EUR)

Das Analyse-Framework dieser Studie basiert auf drei wesentlichen Säulen:

1. einer dezidierten **quantitativen Analyse** der Entwicklung von Marktanteilen und Erlöspotenzialen
2. einer breiten **Kundenbefragung** online und einer Einzelbefragung ausgewählter Firmenkunden
3. **Einzelinterviews mit Firmenkunden-Betreuern** und dem Topmanagement ausgewählter Banken

Das Erlöspotenzial berücksichtigt alle Finanzdienstleistungen von Banken für deutsche Firmenkunden und bildet die Ausgangsbasis für künftige Marktentwicklungen.

## Inhalt

1. **Firmenkundengeschäft – eine Standortbestimmung** ..... 6
  1. Wirtschaftswachstum und anhaltend geringe Risiken
  2. Niedrigzinsen ohne Aussicht auf kurzfristige Besserung
  3. Heterogene Kundengruppen mit hohen Anforderungen
  4. Steigende Anforderungen an Komfort und Transparenz
  5. Zunehmender Wettbewerb zwischen Banken und Nichtbanken
  6. Wo die Banken stehen – Ein Zwischenfazit
2. **Welche Möglichkeiten gibt es für die Bank von morgen?** ..... 28
  1. Relationship-Experte mit Fokus auf Kundenkontakt
  2. Produkt-Experte mit Fokus auf Effizienz
  3. Technology Service Provider mit Fokus auf technische Systemlösungen
3. **Wie sehen die nächsten Schritte aus?** ..... 34

## Kapitel 01:

# Firmenkunden- geschäft – Eine Standortbestimmung

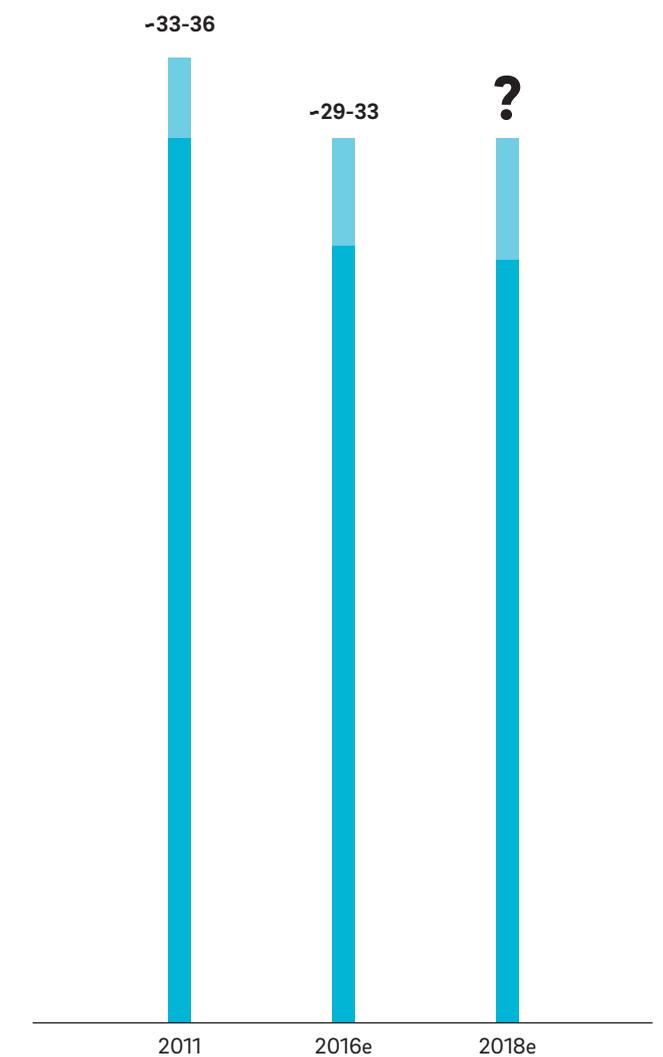
Die Banken stehen an einem wichtigen Punkt im Firmenkundengeschäft. Für die Profitabilität der meisten Banken ist das Firmenkundengeschäft zwar eine dominante Größe, aber die fetten Jahre scheinen erst einmal vorbei zu sein. Es stellt sich daher die Frage, wie die Zukunft im Corporate Banking aussieht. Bevor wir einen Blick in die Zukunft werfen, bieten wir zunächst eine Bestandsaufnahme: Wie ist es derzeit um das Firmenkundengeschäft der Banken in Deutschland bestellt? Die geschätzten Bruttoerlöse (Zins- und Provisionsüberschuss) von Banken im deutschen Firmenkundengeschäft sind seit 2011 rückläufig. Konnten 2011 noch rund 35 Mrd. EUR im Firmenkundengeschäft erwirtschaftet werden, schätzen wir die Bruttoerlöse für 2016 gemäß unserem Wallet-Sizing-Tool auf gut 30 Mrd. EUR. Mit Ausblick auf 2018 erwarten die befragten Banken eine stabile bis leicht sinkende Entwicklung der Bruttoerlöse. → **A**

Aus unserer Sicht kennzeichnen und prägen im Wesentlichen fünf Faktoren den insgesamt leicht rückläufigen Markt für Geschäfte mit Firmenkunden. → **B**

### 1. WIRTSCHAFTSWACHSTUM UND ANHALTEND GERINGE RISIKEN

Die aktuelle wirtschaftliche Situation für Unternehmen in Deutschland stellt sich grundsätzlich positiv dar. Nach schwierigen Jahren 2012 und 2013 haben vor allem die vergangenen zwei Jahre, mit Wachstumsraten von 1,6% im Jahr 2014 und 1,5% im Jahr 2015, eine gesamtwirtschaftlich gute Entwicklung gezeigt, die sich auch im Jahr 2016 mit einem erwarteten Wachstum von 1,7% fortsetzt. Exporte sind seit längerer Zeit Motor für das Wachstum deutscher Firmenkunden, was sich in einer positiven Entwicklung der Exportquote widerspiegelt. So steigen mittelständische Unternehmen zunehmend in das internationale Geschäft ein und tragen zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum bei. Die insgesamt soliden Bedingungen des Marktumfeldes zeigen sich auch in der sinkenden Anzahl der Unternehmens-

**A: Geschätzte Bruttoerlöse<sup>1</sup> der Banken im deutschen Firmenkundengeschäft [Mrd. EUR]**



<sup>1</sup> Zins- und Provisionsüberschuss

Quelle: Roland Berger

**B: Wesentliche Faktoren der Ausgangssituation**

<p><b>1</b></p>  <p><b>WIRTSCHAFTS- WACHSTUM UND GERINGE RISIKEN</b></p>	<p><b>2</b></p>  <p><b>NIEDRIGZINSEN OHNE AUSSICHT AUF KURZFRISTIGE BESSERUNG</b></p>	<p><b>3</b></p>  <p><b>HETEROGENE KUNDENGRUPPEN MIT HOHEN ANFORDERUNGEN</b></p>	<p><b>4</b></p>  <p><b>VERSCHIEBUNGEN IN DER PRODUKT- LANDSCHAFT</b></p>	<p><b>5</b></p>  <p><b>ZUNEHMENDER WETTBEWERB</b></p>
<p>Gutes Gesamt- wachstum (-1,5%) Starker Export (Vgl. '15/'11: 12,7%) Weniger Insolvenzen (Vgl. '15/'11: ca. -23%)</p>	<p>Erste Zinsschritte in USA erkennbar – EZB weiter restriktiv Einlagengeschäft und Cash Management dadurch unter Druck Provisionsgeschäft gewinnt für Banken an Bedeutung – Gebührenmodelle im Wandel</p>	<p>Anforderungen der Kunden steigen und differenzieren sich aus Verständnis der individuellen Geschäftsmodelle in den Branchen entscheidend Digitalaffinität als Segmentierungs- kriterium bislang vernachlässigt</p>	<p>Cash Management, Transaction Management und Trade Finance wachsen Finanzierung als größter Bestandteil stabil, aber Margen unter Druck</p>	<p>Zunehmende Markttransparenz durch Plattformen Fintechs drängen mit Speziallösungen in den Markt Kreditvergabe/ Risk Taking werden zunehmend von Nichtbanken übernommen (z.B. Debt Funds)</p>
<b>AUSBLICK</b>				
 <b>Positiv</b>	 <b>Gleichbleibend</b>	 <b>Gleichbleibend</b>	 <b>Gleichbleibend</b>	 <b>Negativ</b>

Quelle: Roland Berger

insolvenzen: Im Vergleich zu 2011 waren es im Jahr 2015 mit 23.222 gemeldeten Unternehmensinsolvenzen 23,3% weniger als 2011. Die Banken profitieren von dieser Entwicklung, indem die Risikovorsorge für Kreditausfälle auf einem niedrigen Niveau verharrt und somit die Profitabilität der Institute nicht wesentlich schmälert. So sank nach Angaben der deutschen Bundesbank die gebildete Risikovorsorge von 4,8 Mrd. EUR im Jahr 2011 auf 2,9 Mrd. EUR im Jahr 2015. Bei kleiner werdenden Margen und steigenden Kosten für Regulatorik und Digitalisierung war dies in den vergangenen Jahren eine der wenigen positiven Rahmenbedingungen, von denen die Banken profitieren konnten. → C

**Was bringt die Zukunft? –  
Unsere Prognose 2017-2020**

In aktuellen Prognosen wird für 2017 mit einem Wachstum von rund 1,5% gerechnet. Ein wichtiger Wachstumstreiber ist nach wie vor der deutsche Export. Seit 2011 sind die deutschen Exporte bis 2015 um insgesamt 12,7% auf mehr als 1.196 Mrd. EUR gestiegen. Die zunehmenden geopolitischen und wirtschaftlichen Risiken, die beispielsweise die wichtigen Absatzmärkte USA, UK, Russland und Türkei betreffen, und viele weitere Themen machen es jedoch wahrscheinlich, dass sich die Situation bis 2020 ändert. Für ihre nähere Zukunft sehen die von uns befragten Unternehmen ihre Exporte jedoch nicht gefährdet: Rund 30% gaben an, dass sie mit einer Zunahme ihres Auslandsgeschäfts rechnen, nur 6% gehen von einem rückläufigen Auslandsgeschäft aus. Für das Firmenkundengeschäft der Banken sind dies durchaus positive Rahmenbedingungen für die weitere Entwicklung.

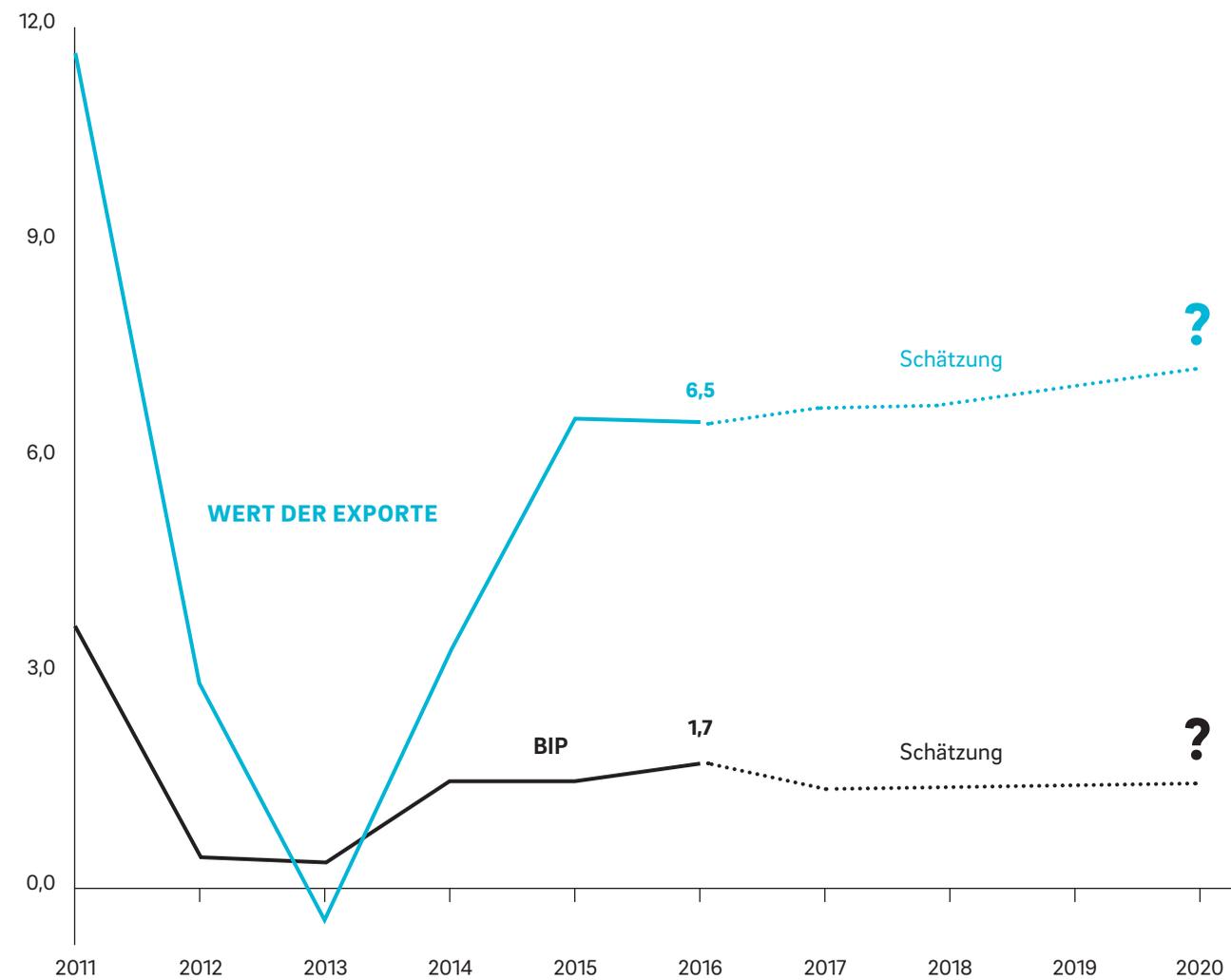
**2. NIEDRIGZINSEN OHNE AUSSICHT  
AUF KURZFRISTIGE BESSERUNG**

Die aktuelle Gewinnsituation im Firmenkundengeschäft der Banken in Deutschland wird allerdings nicht

**Unter dem Druck  
der aktuellen Markt-  
bedingungen müssen  
Banken ihre Geschäfts-  
modelle zügig  
weiterentwickeln.**

nur durch geringe Risikovorsorge, sondern auch durch sinkende Erträge geprägt. Auch wenn die amerikanische Fed zuletzt den Weg der Zinserhöhung eingeschlagen hat, so bleibt es in Europa bei der Niedrig- und Negativzinspolitik der Zentralbanken, die nun seit der Finanz- und Eurokrise anhält. Damit stehen die Margen der Banken im klassischen Kreditgeschäft künftig weiter unter Druck. Aktuell liegen diese noch auf einem stabilen Niveau bei etwa 1,5% (Marge auf 5-Jahres-Kredit). Zusätzlich wirken die Ankäufe von Unternehmensanleihen durch die EZB (Corporate Sector Purchase Program, CSPP) negativ auf das Kreditgeschäft. Im Einlagengeschäft führt das aktuelle Zinsniveau zu Null- oder Negativverträgen. In fast allen Produktkategorien zeigt die Niedrigzinspolitik also ihre negative Wirkung für das Firmenkundengeschäft der Banken, ohne dabei bislang das Volumen z.B. bei Finanzierungen in Deutschland merklich auszuweiten. Als Reaktion darauf sind die Banken gefordert, ihre Geschäftsmodelle entsprechend der Marktbedingungen weiterzuentwickeln. Bankenaufseher mahnen eine

**C: Wachstumsraten der deutschen Exporte und des deutschen BIP**  
[% ab 2016 illustrativ]



Quelle: Roland Berger

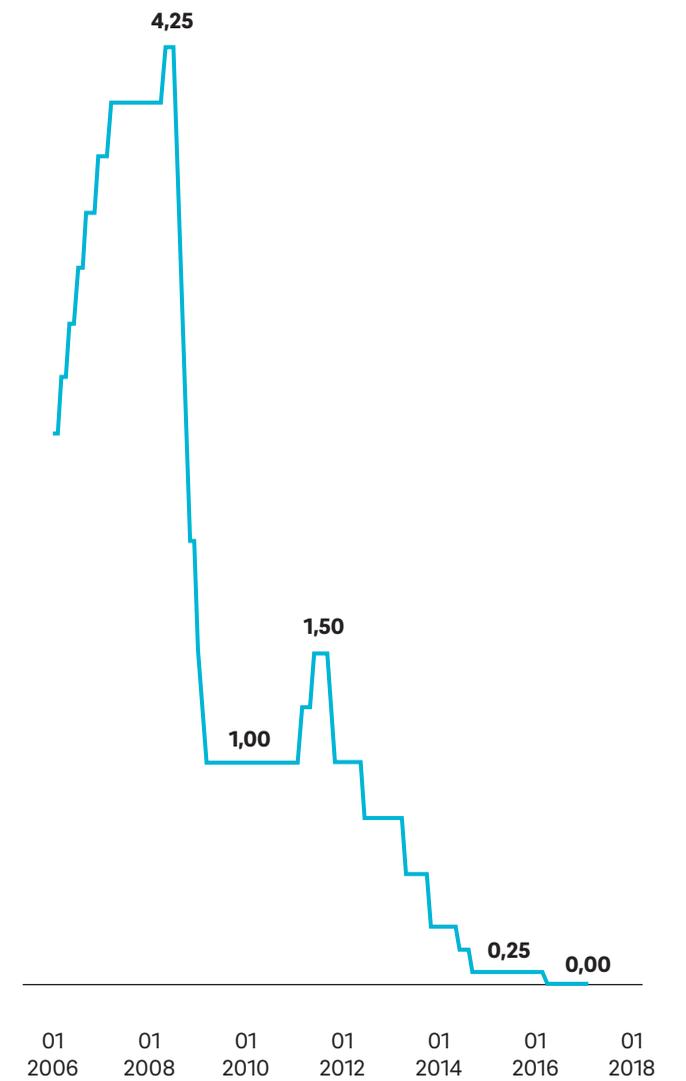
nachhaltige Weiterentwicklung oder gar Veränderung des Geschäftsmodells an. Fehlende Zinserträge müssen beispielsweise verstärkt durch zusätzliche Provisionserträge kompensiert werden. Strengere regulatorische Anforderungen erschweren es allerdings, neue Ertragspotenziale zu erschließen. Diese Niedrigzinsphase birgt damit noch eine besondere Gefahr in einer Zeit, in der die Banken Erträge erwirtschaften müssen, um finanziellen Spielraum für dringend notwendige Investitionen, wie für die Digitalisierung, zu generieren. → **D**

Der Effekt aus der EZB-Politik: Im Zeitraum der vergangenen fünf Jahre sind die Erträge, die Banken mit deutschen Firmenkunden aller Umsatzgrößenklassen erzielen, um rund 10% zurückgegangen.

**Wie geht es für die Banken weiter? – Unsere Prognose 2017-2020**

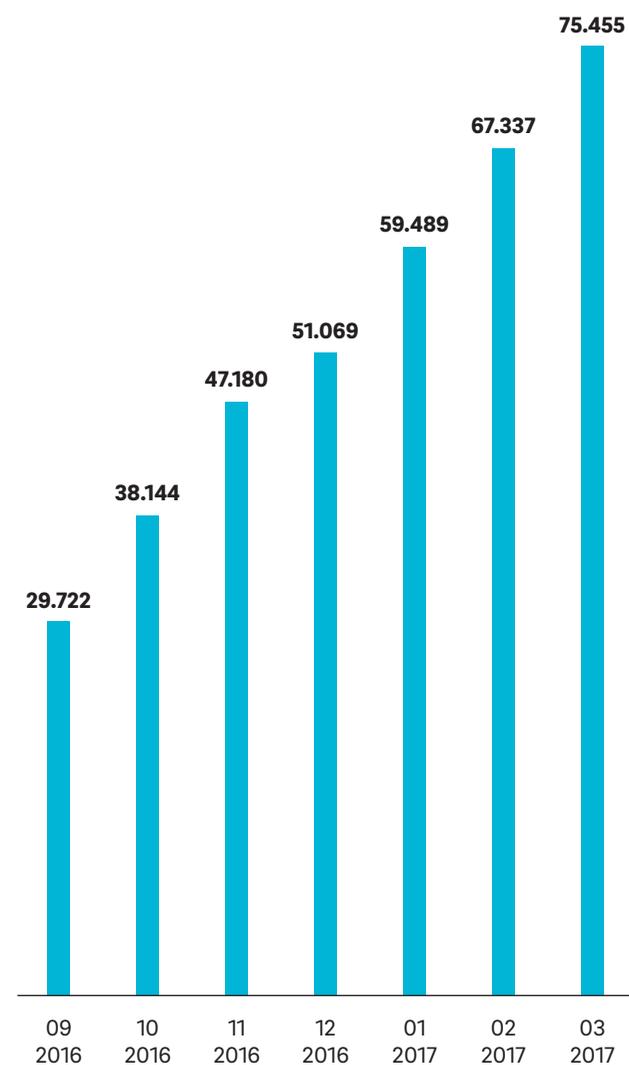
Auch im Zeithorizont bis 2020 ist nicht damit zu rechnen, dass sich das Zinsniveau in Europa maßgeblich ändern wird, sollten nicht Sondereffekte eintreten. Diese Einschätzung bestätigten unsere Gesprächspartner in Unternehmen und Banken, die für die kommenden Jahre einen gleichbleibend geringen Zins erwarten. Gerade bei einer wirtschaftlichen Eintrübung wird es den Zentralbanken schwerfallen, das Ruder herumzureißen. Die Firmenkundenverantwortlichen der Banken müssen sich weiterhin auf eine Fortschreibung des existierenden Zinsumfelds einstellen. Wir gehen davon aus, dass das niedrige Zinsniveau die künftige Kreditnachfrage nicht anheizen wird. Vielmehr ist eine Stagnation der Kreditnachfrage auf mittelfristige Sicht zu erwarten. Das niedrige Zinsumfeld, der teils harte Preisdruck und Wettbewerb um Marktanteile in einzelnen Segmenten wird mittel- und langfristig zu stagnierenden bis geringeren Margen im Firmenkundengeschäft führen. In Zukunft sind seitens der Zins- und Margenentwicklung eher keine positiven Impulse zu erwarten. Banken müs-

**D-1: Zinsniveau der EZB [%]**



Quelle: Roland Berger

**D-2: Corporate Sector Purchase Program**  
[Mio. EUR, Buchwerte zum Ende des Monats]



Quelle: Roland Berger

sen innovativer werden, um zusätzliche Erträge zu generieren, und gleichzeitig die Effizienz verbessern.

**3. HETEROGENE KUNDENGRUPPEN MIT HOHEN ANFORDERUNGEN**

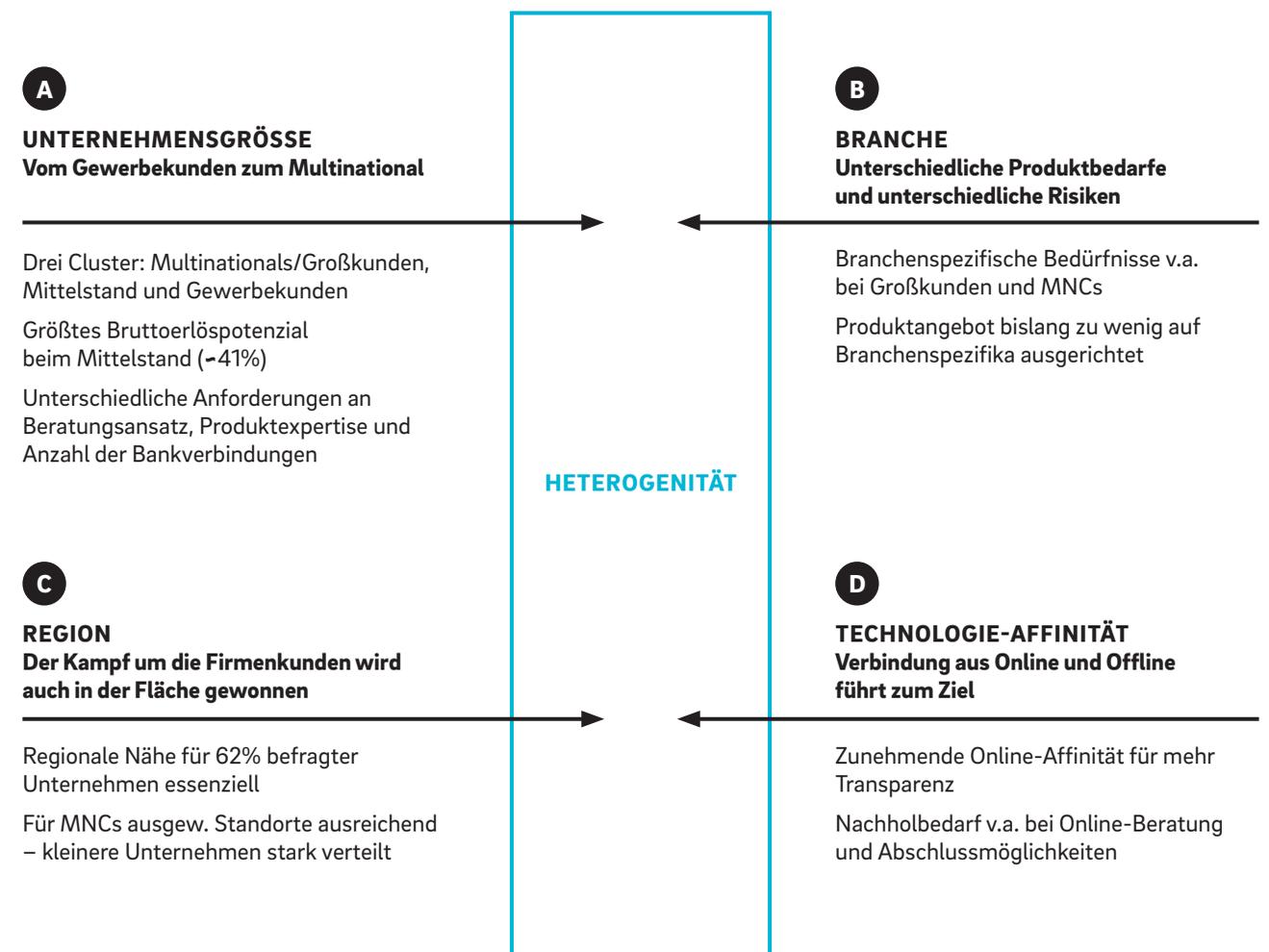
Um ein umfassendes Bild des deutschen Firmenkundenmarkts zu bekommen, haben wir im Rahmen unserer Studie rund 250 Firmenkunden strukturiert befragt. Dass die deutsche Wirtschaft und ihre Banken tief verbunden sind, wird daran deutlich, dass 76% der befragten Unternehmen mit ihrer Hausbank sehr zufrieden oder zufrieden sind. Für Firmenkunden ist nach wie vor der persönliche Kontakt zum Berater (72%) zusammen mit einem breiten Online-Angebot (79%) als Zugangskanal zur Bank am wichtigsten, allerdings differenziert nach Größenklassen und Produktbereichen.

Den typischen Firmenkunden gibt es nicht. Banken stehen daher vor zwei Herausforderungen: Zum einen müssen sie der Heterogenität ihrer Kundengruppen gerecht werden und entscheiden, wie die unterschiedlichen Kundengruppen adressiert werden sollen, zum anderen müssen sie die verschiedenen Entwicklungen der Kundenansprüche an Bankprodukte und -dienstleistungen nachvollziehen. Die Heterogenität der Kunden ist in vier Dimensionen erkennbar. → E

**A. Unternehmensgröße – Vom Gewerbekunden zum Multinational**

Das Firmenkundengeschäft wird bei den einzelnen Häusern sehr unterschiedlich abgegrenzt, für die Segmentierung dominiert aktuell jedoch die Umsatzgröße der Unternehmen. Für die Studie unterscheiden wir drei wesentliche Gruppen: kleine Firmen-/Gewerbekunden (bis 5 Mio. EUR Umsatz), Mittelstand (5-500 Mio. EUR Umsatz) und Großkunden/Multinationals (mehr als 500 Mio. EUR Umsatz). Diese Unterscheidung eignet sich wegen der diversen Charakteristika, welche die Größenklassen aufweisen.

**E: Dimensionen der Kundenheterogenität**



Quelle: Roland Berger

Die nach der Anzahl der Unternehmen bedeutendste Größenklasse in der getroffenen Unterteilung sind Firmen mit bis zu 5 Mio. EUR Umsatz. Der Gesamtmarkt bietet mit jährlichen Wachstumsraten von 2-3% kaum Potenzial für Banken, ihre Erträge nennenswert zu steigern, was bei den von allen Gesprächsteilnehmern geäußerten Wachstumsambitionen zwischen 5-10% zu einem Verdrängungswettbewerb führen muss. In der Betrachtung der Erlöspotenziale bietet sich ein differenzierteres Bild: Das größte Bruttoerlöspotenzial bietet der Mittelstand (5-500 Mio. EUR Umsatz) mit rund 40% der Erlöse. Gewerbekunden (bis 5 Mio. EUR Umsatz) tragen rund 34% der Erlöse. Die restlichen 26% entfallen auf das Kundensegment der Großkunden und der internationalen Konzerne.

Bei kleinen Firmen-/Gewerbekunden dominiert weiterhin das Hausbankprinzip mit typischerweise zwei bis drei Bankverbindungen. Die Kundengruppe sucht idealtypisch langfristige Bankenbeziehungen und Banken, die mit ihrem Filialnetz vor Ort präsent sein können, sowie eine persönliche Beziehung zu den Bankenvertretern.

Häufig beziehen kleine Firmen-/Gewerbekunden weniger komplexe Produkte wie Kredite und (nationales) Cash Management. Mit steigender Unternehmensgröße sind jedoch auch hier eine hohe Produktpertise und ein umfassendes Beratungskonzept gefordert.

Unternehmen im Mittelstand verfügen hingegen über eine höhere Anzahl Bankverbindungen (im Durchschnitt drei bis fünf) und benötigen oft ein internationales Netzwerk, mit dem sie ihre Geschäfte auch im Ausland optimal betreiben können. Schon im Mittelstand erwarten Kunden häufig neben einem guten Relationship Management auch spezifisches Produkt-Know-how, z.B. im Derivatebereich oder im Auslandsgeschäft. So stehen Banken bereits heute häufig professionelle Treasury-Abteilungen aus mittelständischen Unternehmen als Counterpart gegenüber. Eine weitere Professionalisierung dieser Einheiten ist zu beobachten.

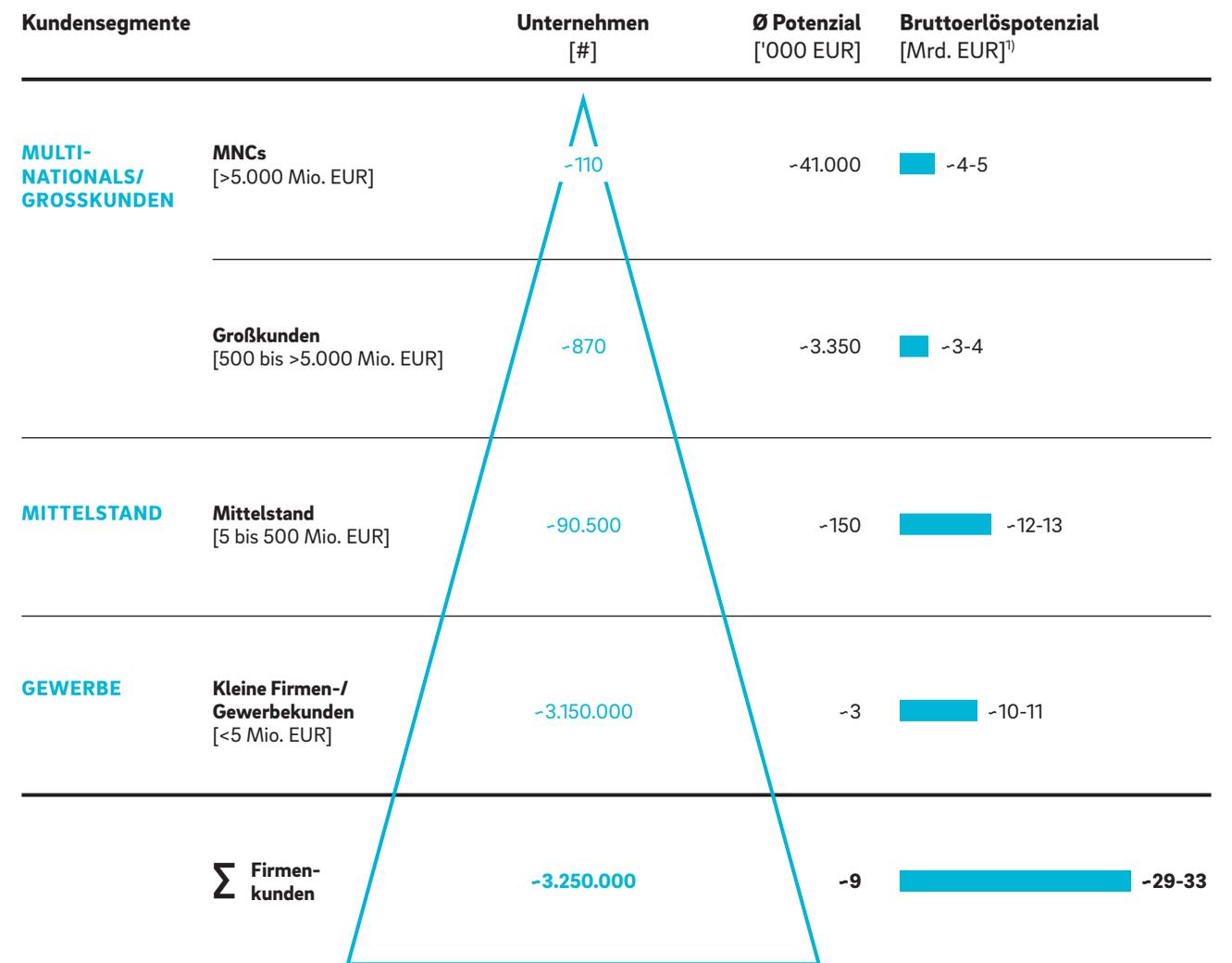
Das Geschäft mit Großkunden/Multinationals ist gezeichnet durch einen hohen Grad an Professionalität und guter Verfügbarkeit von spezialisierten Produkten. Diese Anforderung beinhaltet neben umfassender Beratung auch die Standardisierung von oft angefragten Dienstleistungen. Zudem diktiert in dem Geschäftsverhältnis Großkunden/Multinationals und Bank oftmals die Unternehmen die Bedingungen und vergleichen aus einem größeren Bankenportfolio Leistungen und Preise. → E

Der Wettbewerb um die bereits stark umkämpften großen Unternehmen (gehobener Mittelstand bis MNCs) wird härter, weil diese von ihrer dominanten Stellung und den positiven Rahmenbedingungen der Kapitalmarktfinanzierung profitieren und die geschätzten Bankerträge und damit der Anteil dieser Kundengruppe zurückgeht. Die Bruttoerlöse mit Gewerbekunden und kleinen Firmenkunden (Umsatz <5 Mio. EUR) sind hingegen auf 11 Mrd. EUR gestiegen, sodass sich der Anteil am gesamten Erlöspotenzial in einem allgemein rückläufigen Marktumfeld auf rund ein Drittel erhöht hat. Insbesondere Mittelstand und Gewerbekunden stehen im Fokus der Wachstumsstrategien vieler Firmenkundenvorstände.

**B. Branche – Unterschiedliche Produktbedarfe und unterschiedliche Risiken**

Die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens ist nicht nur eine Determinante des Risikos für die Banken, sondern auch für das Erlöspotenzial. Um dieses auszuschöpfen, sind allerdings das richtige Produktangebot und das Verständnis der Bedürfnisse erforderlich. Dazu gehört auch, die Branche des Kunden zu verstehen und über aktuelle Themen informiert zu sein. Die Unterschiede in den Bedürfnissen der Kunden je nach Branche sind bei Gewerbekunden und kleinen Firmenkunden sowie im Mittelstand zwar noch nicht wesentlich,

**E: Firmenkundensegment in Deutschland**



1) Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Umsatzsteuerstatistik; Aramis-Datenbank; Roland Berger

bei Großkunden und MNCs zeigen sie sich hingegen deutlicher. Handelsunternehmen benötigen insbesondere Zahlungsdienstleistungen, Reverse Factoring sowie Investitionsfinanzierungen, z.B. für Logistikzentren. Produzierende Unternehmen fragen hingegen mehr Leasing für die Produktionsmaschinen und möglicherweise für das Auslandsgeschäft Exportakkreditive nach. Pharma- oder Chemieunternehmen z.B. benötigen zudem Produkte wie Betriebsmittellinien für die Vorfinanzierung von Rohstoffen oder Rohstoffderivate zur Absicherung von Preisschwankungen. In unseren Gesprächen mit Firmenkunden wurde kritisiert, dass die Banken die Heterogenität der Kundenbedürfnisse über die verschiedenen Branchen hinweg oft nicht ausreichend berücksichtigen und das Produktangebot entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wenig auf die Branchenspezifika der Unternehmen ausrichten. Unabhängig von der Branche fordern die Kunden von den Banken unter anderem ein wettbewerbsfähiges Produktportfolio, hohe Produktkompetenz und tiefgehendes Verständnis des individuellen Geschäftsmodells. So ist den Befragten das tiefe Verständnis des individuellen Unternehmens im Branchenkontext viel wichtiger als die reine Zurverfügungstellung von Brancheninformationen (30% der Befragten war die Kompetenz im strategischen Dialog/Diskussion im Geschäftsmodell wichtiger als reine Branchenkompetenz), da auch innerhalb einer Branche die unternehmensspezifischen Bedürfnisse sehr unterschiedlich sein können. Die Beratung sollte individuelle Lösungen bieten, die über den reinen Vertrieb von Finanzprodukten hinausgehen. So gab etwa die Hälfte der Befragten an, dass sie ihre Bank auch bei Fragestellungen rund um geplante Expansionen durch Übernahmen und Auslandsexpansionen nach Beratung fragen würden. Vertreter der Kundenseite betonen, dass die Geschäftsbank der Zukunft lösungsorientierte Produkte anbieten sollte, die auf die spezifischen Herausforderungen zugeschnitten sind.

Diese Anforderung wiederum würde für die Banken Mehraufwand in der Schulung ihrer Mitarbeiter und Investitionen in eine tiefere Kundenbeziehung bedeuten – doch nicht ohne potenziell positive Aspekte für die Institute: 48% der befragten Unternehmen können sich vorstellen, im Gegenzug für einen besseren Service und bessere Produkte mehr und aktuellere Unternehmensdaten zur Verfügung zu stellen. Hierdurch könnten sich die Banken wiederum einen Vorteil verschaffen, indem sie ihren Service weiter an ihre Kunden anpassen und mithilfe der Unternehmensdaten das Risiko ihrer Kunden besser einschätzen.

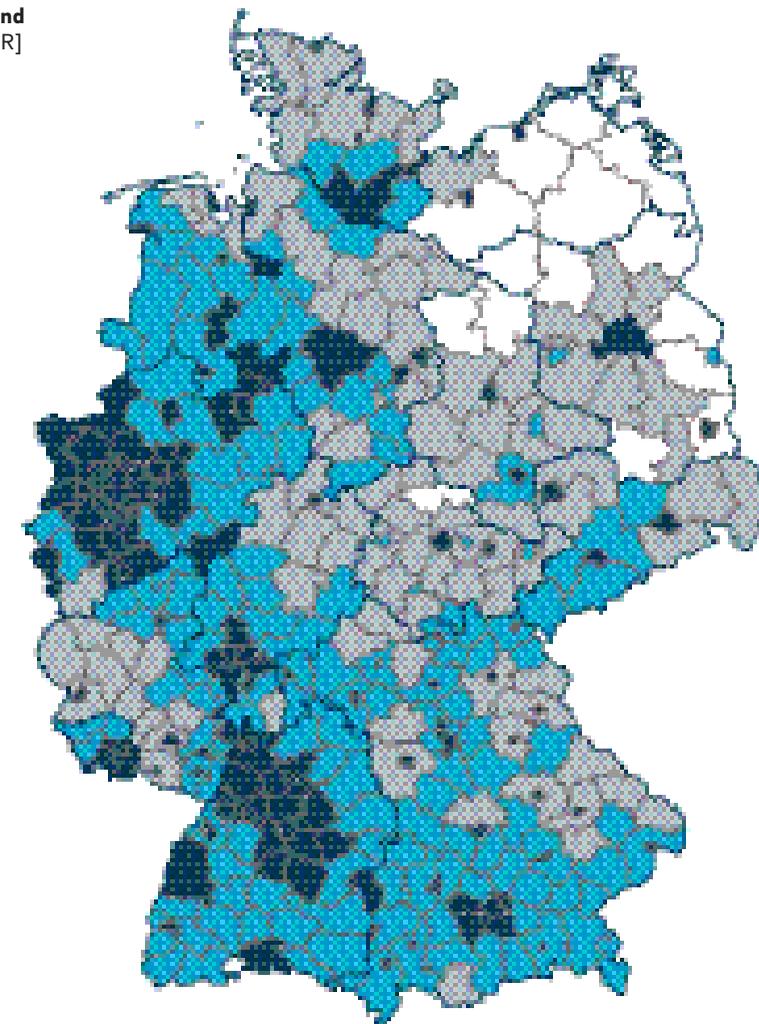
### C. Region – Der Kampf um Firmenkunden wird auch in der Fläche gewonnen

Für viele Kunden spielt die regionale Präsenz trotz Digitalisierung immer noch eine entscheidende Rolle bei der Wahl des Dienstleisters: 62% der Befragten sehen die regionale Nähe als essenziell an. Aufgrund der Kosten- und Ertragssituation der Banken versuchen sie jedoch, die Anzahl der Standorte zu optimieren. Daher ist die Wahl des Standorts bzw. die Ausgestaltung des Betreuungskonzepts wichtig und auf die Größe der Kunden sowie das damit verbundene Ertragspotenzial abzustimmen. Wenig überraschend ist der regionale Unterschied der Ertragspotenziale zwischen dem Osten und dem Westen Deutschlands. Speziell der Mittelstand ist im Osten von Deutschland nur sehr schwach vertreten.

Für die Betreuung von multinationalen Konzernen und Großkunden sind ausgewählte Standorte an den regionalen Wirtschaftszentren (Rhein-Main-Gebiet, Ruhrgebiet, Großraum Stuttgart, Hamburg, München) ausreichend. Kleine Firmen- und Gewerbekunden sowie Unternehmen des Mittelstands sind jedoch stark über die Fläche verteilt, sodass mehrere verteilte Standorte der Banken erforderlich sind. → G

## G: Regionale Verteilung des Ertragspotenzials

Beispiel: Mittelstand  
[5 bis 500 Mio. EUR]



■ Sehr hohes Ertragspotenzial ■ Hohes Ertragspotenzial ■ Normales Ertragspotenzial □ Geringes Ertragspotenzial

1) Inkl. Gewerbekunden

Quelle: Umsatzsteuerstatistik; Aramis-Datenbank; Roland Berger

#### D. Technologie-Affinität – Verbindung aus Online und Offline führt zum Ziel

Auch im Firmenkundengeschäft werden digitale Interaktionsmöglichkeiten immer wichtiger. Neben der bisher überwiegend physischen Kundenschnittstelle mit der Bank spielen diese – abhängig von der Größe des Unternehmens – eine immer bedeutendere Rolle im Betreuungskonzept. Der persönliche Kontakt zum Betreuer (Besuch in der Filiale, Telefon) wird besonders von mittelständischen Kunden gesucht. 84% der Befragten gaben an, weiterhin häufig persönlichen Kontakt aufzunehmen. Im Segment der Großkunden und MNCs sind es nur noch 54%. Über alle Unternehmensgrößen hinweg stellt das Online Banking den häufigsten Kontaktkanal dar. 72% der Kunden aus dem Mittelstand nutzen diesen Kanal häufig, bei Gewerbekunden und kleinen Firmenkunden sind es sogar 80%.

Die Kunden erwarten vom Online-Angebot Komfort und Transparenz – die Ausgestaltung reicht dabei vom Firmenkundenportal mit einfachen Funktionen für das Online Banking bis hin zu einer tiefen technischen Vernetzung mit den Treasury-Systemen des Unternehmens bei Großkunden und MNCs. Dass Banken dieses Angebot zur Verfügung stellen, ist inzwischen selbstverständlich. Differenzieren können sich Banken nur durch innovative Angebote, die einen hohen Kundennutzen generieren. Mobile Applikationen haben insgesamt eine untergeordnete Rolle, bieten aber bisher auch noch ein eingeschränktes Angebot. Anschlussfähigkeit an Multi-Dealer-Plattformen und Kundensysteme über APIs verhilft den Banken zu maximaler Verknüpfung mit ihren Kunden und stellt einen wichtiger werdenden Erfolgsfaktor dar.

Einfache Prozesse, wie beispielsweise die Kontoeröffnung, werden bereits überwiegend online durchgeführt. Auch für Standardtransaktionen werden onlinebasierte Ordersysteme genutzt.

Nachholbedarf aus Sicht der Kunden besteht hier vor

allem in der Online-Beratung sowie den Abschlussmöglichkeiten für einen breiteren Ausschnitt der Produkte. Für standardisierte Prozesse wie "Know your customer" (KYC) wird ein Online-Angebot gewünscht, von den Banken aber bisher noch nicht angeboten. Gerade im Cash Management/Business Finance Management sind viele Banken aus Kundensicht noch nicht fortschrittlich genug und lassen damit Möglichkeiten zu Differenzierung und Kundenbindung ungenutzt.

Insgesamt sind 76% der befragten Unternehmen mit ihrer Hausbank sehr zufrieden oder zufrieden. Allerdings wünschen sich 38% der Befragten ein stärkeres Online-Angebot. Diese unterschiedlichen Kundenanforderungen und die daraus ableitbare Technologieaffinität werden von den Banken jedoch noch nicht als Segmentierungskriterium genutzt, obwohl dies vor allem im Mittelstand eine Differenzierungsmöglichkeit wäre.

#### Wie geht es für die Banken weiter? – Unsere Prognose 2017-2020

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs um die Kunden in einem kaum wachsenden Markt wird es immer wichtiger, die Kundenbedürfnisse zu verstehen. Um sich von anderen Anbietern zu differenzieren, müssen Banken technologische Möglichkeiten nutzen, um Daten ihrer Kunden zu sammeln, zu ergänzen, zu interpretieren und daraus die Bedürfnisse abzuleiten. Predictive Analytics auf der Basis von Smart-Data-Analysen stellen dabei eine große Hilfe für die Kundenbetreuer dar. Ein Teil des Eingehens auf die Kundenbedürfnisse ist dabei, neben einer stärker individualisierten Kundenansprache, auch ein Betreuungsmodell, welches auf die Technologieaffinität des Firmenkunden eingeht. Hier sind differenzierte Ausprägungen wie reines Online-Angebot sowie Online-Angebot plus persönlicher Kontakt vor Ort möglich. Davon unabhängig sind jedoch weitere massive Investitionen in die Digitalisie-

rung des Produktangebots entscheidend.

#### 4. STEIGENDE PRODUKTANFORDERUNGEN – KOMFORT UND TRANSPARENZ IM FOKUS

Mit welchen Produkten lässt sich für die Banken aktuell noch Geld verdienen? Während die Nachfrage nach Corporate-Finance-Produkten ungebrochen ist und die Nachfrage nach M&A-Dienstleistungen, nach ECM und insbesondere nach DCM im Zuge eines langfristigen Trends weiter steigt, hat sich die Nachfrage nach Produkten zum Risikomanagement stark verändert. Absicherungen für Zinsrisiken sind angesichts der aktuellen Zinssituation weniger stark nachgefragt. Derivate im Währungs- und Rohstoffbereich aber werden nach wie vor in großem Umfang benötigt. Jedoch sind die Margen, die Banken damit verdienen, durch das Aufkommen neuer Wettbewerber aus dem Technologiebereich (wie z.B. 360T) und höhere Transparenz stark unter Druck geraten. → [H](#)

Die Erträge aus dem **Finanzierungsgeschäft** haben über die letzten Jahre einen Rückgang verzeichnet. So nutzen Unternehmen verstärkt ein breites Portfolio an unterschiedlichen Finanzierungsinstrumenten. Das Wachstum wird nicht mehr primär durch Bankkredite finanziert. Diese verharren auf einem gleichbleibenden Niveau von zuletzt 940 Mrd. EUR. Die Innenfinanzierung dagegen gewinnt zunehmend an Bedeutung (insbesondere aufgrund der positiven konjunkturellen Entwicklung) und wurde über die letzten Jahre durch Unternehmen gesteigert. Zwischen 2009 und 2015 ist ein Anstieg von mehr als 60% auf 259 Mrd. EUR festzustellen und auch dieses Jahr verharrte die Innenfinanzierung auf dem historisch hohen Vorjahresniveau. Teilweise haben Unternehmen sogar eigene Banken aufgebaut. Über 90% der befragten Unternehmen sehen in der Innenfinanzierung eine wichtige Quelle für zukünftiges Wachstum. Zusätzlich schafft die Suche von institutionellen Investoren nach alternativen Investitionsmöglichkeiten neue Formen der Finanzie-

## Steigender Wettbewerb und Margendruck im klassischen Kreditgeschäft sind auch künftig die großen Herausforderungen.

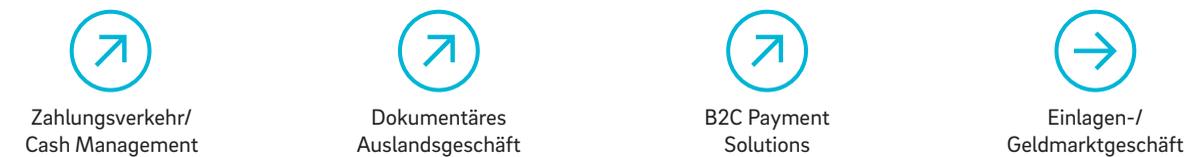
rung. Zwar ist die Innenfinanzierung nach wie vor eine wichtige Quelle für zukünftiges Wachstum (welche in Zukunft weiter ihre Bedeutung behalten wird), doch die Nachfrage nach Finanzierungen, die kurzfristiger und variabler verzinst werden, steigt und ist eine weitere bedeutende Entwicklung. Dadurch entstehen gleichzeitig neue Zinsrisiken, deren zukünftige Auswirkungen abzuwarten bleiben. Das klassische Kreditgeschäft ist trotz allem auch weiterhin über alle Kundensegmente hinweg dominierend. Mit rund 1/3 des Erlöspotenzials bei MNCs und bis zu etwa 2/3 bei kleinen Firmenkunden ist das Kreditgeschäft vor allem bei kleinen Kunden der dominierende Bestandteil des Produktportfolios. Insgesamt ist das Produktsegment Finanzierungen durch einen hohen Wettbewerb gekennzeichnet. Banken versuchen, vor allem über die Kreditvergabe einen Marktzugang zu schaffen und Kundenbeziehungen aufzubauen. Die Finanzierung von Internationalisierungsstrategien kann ein zukünftiger Wachstumstreiber werden. Durch die hohe Abhängigkeit von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung können allerdings auch zusätzliche Risiken

**H: Entwicklung des Produktbedarfs**

**FINANZIERUNG**



**TRANSACTION SERVICES**



**KAPITALMARKTGESCHÄFT**



→ Entwicklung des Kundenbedarfs bis 2020

Quelle: Roland Berger

entstehen. Die Verfügbarkeit von günstigen Finanzierungen durch Hausbanken, welche den Ausbau ihres Kreditgeschäfts konsequent forcieren, wird sich auf die künftige Entwicklung z.B. des Leasinggeschäfts mit möglichen rückläufigen Wachstumsraten auswirken. Die Produktkategorie der **Transaction Services** stellt über alle Größenklassen etwa ein Drittel des Erlöspotenzials dar. Das Volumen verzeichnete über die vergangenen Jahre ein moderates Wachstum. Besonders im Bereich des Zahlungsverkehrs hat die Digitalisierung einen wesentlichen Einfluss. Der Druck durch neue Akteure im Markt ist zu spüren. Traditionelle Produkt- und Leistungsangebote der Banken sind zunehmend nicht mehr wettbewerbsfähig, da die Infrastruktur nicht zeitgemäß und das Produktangebot nicht ausreichend auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind.

Neben dem primären Wettbewerb zwischen Banken bietet der Zahlungsverkehr auch eine breite Angriffsfläche für Fintechs und Technologieunternehmen. Innovative Geschäftsmodelle mit einer starken "Value Proposition" bieten die Möglichkeit, alle betroffenen Teile der Wertschöpfungskette zu bearbeiten. Die zukünftige Rolle der Banken bleibt abzuwarten und wird auch von notwendigen Investitionen in die Infrastruktur oder Akquisitionen von Fintechs abhängen. Neben der Einbindung der Zahlungsverkehrsprodukte in die Kundenabläufe wird vor allem die operative Effizienz in Zukunft von hoher Bedeutung sein. Darüber hinaus nimmt insbesondere das Produktsegment Trade Finance (Handelsfinanzierung/Auslandszahlungsverkehr) bei Universalbanken einen zunehmend wichtigeren Stellenwert ein. Mittelständische Unternehmen überschreiten immer mehr die Landesgrenzen und die internationalen Verflechtungen nehmen zu. So erwirtschaften die großen Familienunternehmen in Deutschland aktuell etwa jeden dritten Euro durch die Ausfuhr von Waren und Dienstleistungen ins Ausland. Auch im kleinen und mittleren Unternehmenssegment gewinnt die internationale Beglei-

tung von Unternehmen für Banken an Bedeutung. Einerseits, um auch künftig margenstarke und risikoarme Erträge zu erwirtschaften, und andererseits, um gewachsene Kundenbeziehungen künftig gegenüber Wettbewerbern zu verteidigen. Kundendialoge belegen, dass das Leistungsangebot im Trade Finance nicht nur maßgeblicher Bestimmungsfaktor für die Wahl der Hauptbankverbindung ist, sondern auch direkt zu hohen Ergebnisanteilen führt. Denn mit einer umfassenden internationalen Begleitung steigt auch die Wechselbereitschaft im Firmenkundensegment. Banken sind somit mehr denn je gefordert, ihre Auslandskompetenz in der Fläche sicherzustellen. Gerade ausländische Banken nutzen dies in ihrer Marktstrategie, um bei Kunden des deutschen Mittelstands Marktanteile zu gewinnen. So zeigte die Kundenbefragung, dass die Dienstleistung, die Banken Firmenkunden am häufigsten im Bereich Finanzdienstleistung bei Nichtbanken bzw. Fintechs beziehen, Zahlungsdienstleister sind (38% der befragten Unternehmen haben eine dauerhafte Kundenbeziehung zu Nichtbanken). Dieser Bereich der Branche ist zugleich am attraktivsten für neue Marktteilnehmer. Das Einlagen-/Geldmarktgeschäft ist geprägt von den geldpolitischen Rahmenbedingungen und Nebenwirkungen der lang anhaltenden Niedrigzinspolitik. Seit Ende 2014 ist, trotz der aktuellen Zinssituation, ein leichter Aufwärtstrend bei den Einlagenvolumen von Unternehmen von 1.008 Mrd. EUR auf 1.032 Mrd. EUR Ende 2016 zu verzeichnen. Banken haben z.T. deutliche Überliquidität und reagieren zunehmend mit negativen Zinssätzen, vor allem bei institutionellen Einlegern und hohen Einlagesummen. Das Geschäftsfeld **Kapitalmarktgeschäft** steht darüber hinaus vor deutlichen Herausforderungen. Notwendige IT-Investitionen, erhöhte regulatorische Anforderungen und die Nullzinspolitik bringen die Notwendigkeit mit sich, dass Banken ihre Aufstellung und Geschäftsmodelle in diesem Segment grundlegend überdenken. Lang-

fristig setzt sich der Trend zu mehr Kapitalmarktgeschäft fort. Das könnte insbesondere im Bereich Debt Capital Markets (z.B. durch den verstärkten Einsatz von Anleihen) einen Margendruck bewirken. So setzen mittelständische Unternehmen trotz günstiger Finanzierungsoptionen mehr auf die Unabhängigkeit von Geldhäusern. Alternative Finanzierungsformen am Kapitalmarkt, wie z.B. Schuldschein-Darlehen, werden verstärkt erschlossen. Seit 2013 hält der Trend zunehmender Schuldschein-Darlehen an und lag im Jahr 2015 auf einem Rekordwert von 19 Mrd. EUR (65% Anstieg gegenüber dem Vorjahr), 2016 stieg er noch mal auf 27 Mrd. EUR. Im Bereich Equity Capital Markets lag der Fokus im Jahr 2016 auf Kapitalerhöhungen und Spinoffs, Börsenneugänge waren deutlich unterrepräsentiert. Im letzten Jahr gingen in Deutschland nur fünf Unternehmen an die Börse, im Jahr davor waren es noch 15. Im Segment Mergers & Acquisitions ist die Hebung von Potenzialen bei Transaktionen mit kleinen und mittleren Unternehmen bei Banken mehr im Fokus der Aktivitäten, da Transaktionen im klassischen Mittelstand durch internationale Investoren immer mehr an Bedeutung gewinnen. Auch ist eine zunehmende Professionalisierung der mittelständischen Kunden im Bereich Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement zu erkennen. Hier könnten innovative (Technologie-)Anbieter bzw. Plattformen mit dem Ausbau neuer Angebote die Produkttransparenz weiter erhöhen, den Wettbewerb intensivieren und zum Einbruch des Revenue-Pools klassischer Banken führen. Bei Structured-Finance-Geschäften ist eine zunehmende Konkurrenz durch Schattenbanken/Investoren zu verzeichnen. Die erhöhte Eigenkapitalbindung durch Basel-IV-Anforderungen zwingt Banken verstärkt zur Bewertung der Attraktivität einzelner Geschäfte unter Rendite-Risiko-Gesichtspunkten.

**Wie geht es für die Banken weiter? –  
Unsere Prognose 2017-2020**

## Finanzierung über den Kapitalmarkt im Aufwärtstrend – 27 Mrd. EUR Schuldschein-Darlehen in 2016.

Auch bis 2020 wird das Kreditgeschäft weiterhin dominieren und den größten Anteil am Firmenkunden ertrag ausmachen. Allerdings kommt es insbesondere am oberen Ende zunehmend zu einer Finanzierung über den Kapitalmarkt. Besonders von Multinationals wird ein Verhältnis von Bankfinanzierung zu Kapitalmarktfinanzierung von 50/50 als realistisch angesehen. Im Mittelstand gewinnt zusätzlich die Innenfinanzierung an Bedeutung. Kommt es außerdem zur Einführung von Basel IV, gerät die Ertragslage im Kreditgeschäft weiter unter Druck. Aufgrund der erhöhten Kapitalanforderungen durch die Standardisierung von Risikomodellen steigen die Kosten für Finanzierungsprodukte aus Sicht der Banken.

Der bisherige Trend zunehmender Transaction Services wird insbesondere für das Cash Management weiter fortgesetzt und könnte durch Angebote im Business Finance Management weiter ausgebaut werden. Hier ist die technologische Fähigkeit der Banken kritisch, um sich gegen neue Wettbewerber durchsetzen und auch künftig wettbewerbsfähige Preise für Produkte und Dienstleistungen aufrufen zu können. In diesem Bereich bieten sich viele Möglichkeiten der Kooperation mit Fintechs, die spezielle Produktlösungen oder Ange-

bote an der Kundenschnittstelle mitbringen. Weiterhin wird sich die internationale Begleitung von Unternehmen im Auslandszahlungsverkehr als ein wesentlicher Faktor zur Wettbewerbsdifferenzierung und Verteidigung von langjährigen Kundenbeziehungen bei Firmenkundenbeziehungen entwickeln.

Im Kapitalmarktgeschäft werden sich Banken künftig auf die zunehmende Bedeutung von Transaktionen einerseits und einen steigenden Innovations- und Kostendruck insbesondere aufgrund vermehrter Aktivitäten von Nichtbanken andererseits einstellen müssen.

### 5. ZUNEHMENDER WETTBEWERB ZWISCHEN BANKEN UND NICHTBANKEN

Wie bereits dargestellt, sind die Bankerträge im deutschen Firmenkundengeschäft in den vergangenen Jahren sukzessive zurückgegangen und das Gesamt-Wallet beläuft sich nach aktueller Berechnung auf rund 29 bis 33 Mrd. EUR. Da sich die Zusammensetzung der Wettbewerbslandschaft seit der letzten Bankenkrise nicht wesentlich verändert hat und alle befragten Banken angeben haben, im Firmenkundengeschäft trotz stagnierendem bzw. rückläufigem Gesamtmarkt in den nächsten Jahren deutlich wachsen zu wollen, ist ein Gewinn von Marktanteilen nur über eine Verdrängung von Wettbewerbern möglich. Dies führt dazu, dass der Markt in den nächsten Jahren vermutlich noch stärker umkämpft und zudem eine Verschiebung von Erlösen und Marktanteilen entlang der einzelnen Kundensegmente zu verzeichnen sein wird.

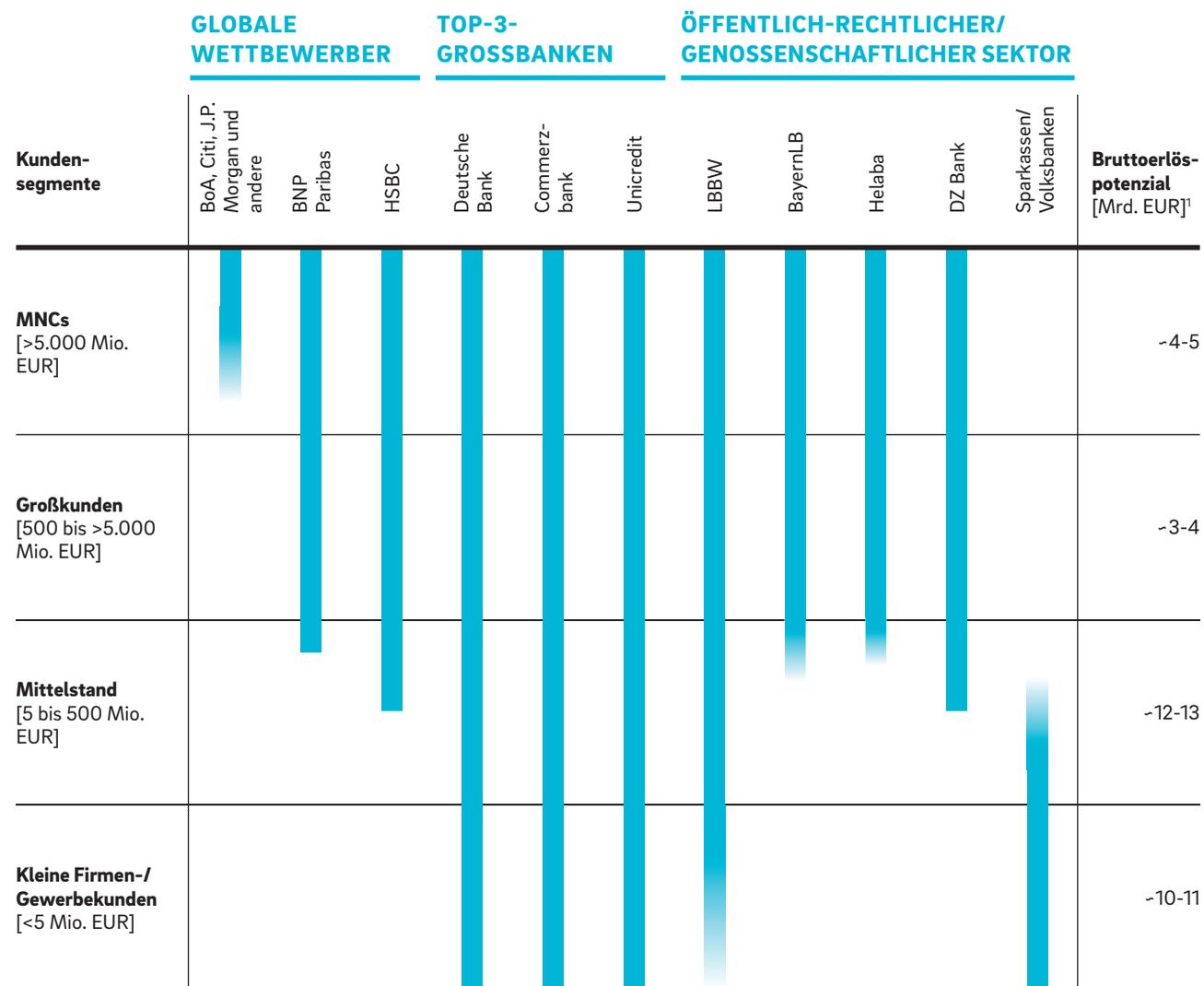
Das **Kundensegment Multinationals/Großkunden** wird weiterhin durch deutsche Großbanken, internationale Player sowie für einzelne Produkte durch Zentralbanken des öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Sektors dominiert. Sie können sich vor allem durch ihr umfassendes Leistungsangebot und tiefgehendes Produkt-Know-how (z.B. im internationalen

Cash Management oder Trade Finance) und auch ihre globale Präsenz in diesem Kundensegment positionieren und vom Wettbewerb abheben. Durch die Positionierung internationaler Banken in diesem Kundensegment des deutschen Marktes hat sich der Wettbewerb um den Kunden in den letzten Jahren zunehmend verstärkt.

Im **deutschen Mittelstandssegment** agieren primär deutsche Großbanken und Institute des öffentlich-rechtlichen bzw. genossenschaftlichen Bankensektors (ausgewählte Zentralinstitute sowie große Sparkassen und Volksbanken). Das Produkt- und Serviceangebot der Großbanken adressiert Kunden aus allen Mittelstands-Größenklassen – nicht zuletzt durch die immer noch unzureichende differenzierte Aufstellung im Firmenkundengeschäft sind die Großbanken in Deutschland in unruhiges Fahrwasser geraten und haben teilweise bereits große Umbrüche und Reorganisationen durchgeführt oder noch vor sich. Sparkassen und Volksbanken erschließen das Mittelstandssegment zunehmend von kleineren Kundensegmenten her kommend und tragen zu einem verstärkten Wettbewerb bei. Hinzu kommt, dass auch immer mehr internationale Geldhäuser in das Mittelstandssegment drängen und von größeren Kundensegmenten herkommend den deutschen Mittelständler für sich entdecken.

Dieser Effekt setzt sich im Kundensegment mit **kleinen Firmenkunden und Gewerbekunden** fort. Zwar wird dieses Segment weiterhin von Sparkassen und Genossenschaftsbanken dominiert. Zu den traditionellen Playern stoßen allerdings vermehrt Großbanken hinzu, die versuchen, hier Marktanteile für sich zu gewinnen. Wurde sich zuvor auf international tätige Mittelständler wie Maschinenbauer oder Automobilzulieferer mit Milliardenumsätzen konzentriert, stehen nunmehr auch Firmenkunden mit ein- und zweistelligen Millionenumsätzen im Fokus der Aktivitäten, was einen erhöhten (Verdrängungs-)Wettbewerb zur Folge hat. Allerdings erwirt-

**Wettbewerbsübersicht**



■ Primärer Fokus      1 Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Unternehmensangaben; Roland Berger

schaften Sparkassen und Genossenschaftsbanken aktuell weiterhin den größten Anteil der geschätzten Bankenerträge mit diesem Kundensegment. →! Neben den traditionellen Marktteilnehmern tragen zudem Dienstleister außerhalb des originären Bankensektors dazu bei, dass der Wettbewerbsdruck zunimmt. Diese Anbieter verschärfen mit ihren Produkten und Dienstleistungen den harten Wettbewerb im Markt zusätzlich. Fünf Anbietergruppen stechen hierbei besonders hervor:

**Leasing- und Factoring-Gesellschaften**, die mit ihrem Angebot Teile der Finanzierungsanfragen aus den Bereichen Investitionsfinanzierung sowie Working-Capital-Finanzierung abdecken und die Erträge für Banken potenziell schmälern könnten. Entgegen dem derzeit eher verhalten negativen Entwicklungstrends hat sich in den vergangenen Jahren das Neugeschäft im Leasing positiv entwickelt und liegt 2016 bei 64,2 Mrd. EUR (+9% ggü. Vorjahr; inkl. Mietkauf). Auch der Factoring-Markt zeigt positive Wachstumsraten und lag 2015 bei einem Marktvolumen von 209 Mrd. EUR (+10% ggü. Vorjahr). Weiterhin werden die Wünsche und Ansprüche von Firmenkunden immer individueller. Sie erwarten immer mehr Flexibilität. Das Geschäftsmodell der Leasinggesellschaften kommt dem entgegen, denn diese bieten ihren Kunden schon heute z.B. über die bloße Finanzierung eines Fuhrparks hinaus individuelle Services rund um die Mobilität und flexible attraktive Austausch- und Ersatzmöglichkeiten. Damit können sie in Zukunft noch stärker Vorteile gegenüber dem Bankkredit deutlich machen.

**Debt Funds**

Debt Funds, die außerhalb des klassischen Bankensystems hauptsächlich Gelder institutioneller Anleger an Finanzierungsnehmer (Firmenkunden) in Form von Krediten anlegen, gewinnen auf Kosten der klassischen Bankkredite sukzessive Marktanteile. Nach den aktuel-

len regulatorischen Bestimmungen ist es nunmehr auch geschlossenen Kreditfonds (Debt Funds) möglich, Finanzierungen direkt und ohne die Einbindung von Banken auszureichen. So entfällt eine sogenannte Fronting-Bank oder eine Fondsstruktur in London oder Luxemburg, wo der Kredit offiziell vergeben und erst anschließend an den Investor weiterverkauft wird. In Deutschland sind derzeit rund 50 solcher Anbieter zu verzeichnen. Konzentrieren sich die Kreditfonds zurzeit noch auf Akquisitionsfinanzierungen, bereiten sich die Ersten bereits auf den nächsten Schritt, das Geschäftsfeld mit klassischen Bankkrediten, vor. Für Banken könnte dies in den nächsten Jahren einen zunehmenden Wettbewerb im klassischen Kreditgeschäft bedeuten. Derartige Fondskonstruktionen sind einerseits aufgrund der Eigenkapitalanforderungen, die Banken in Zukunft erfüllen müssen ("Basel IV"), und andererseits wegen des Anlagedrucks institutioneller Investoren, die auf der Suche nach Diversifikation sind, für Firmenkunden eine interessante Alternative.

**Fintechs**

Waren zu Anfang primär Zahlungsdienstleistungen im Fokus der meist jungen Unternehmen, decken Fintechs inzwischen spezialisiert ein breites Spektrum an Beratungs- und Bankdienstleistungen ab oder bieten der Branche Infrastrukturdienstleistungen an (z.B. zentrale PSD2-Lösungen). Viele Fintechs, die ihren Ursprung oftmals im Retail-Bereich haben, entdecken auch zunehmend das Firmenkundengeschäft für sich und entwickeln ihre Angebotspalette dahin, auch die spezifischen Anforderungen von Firmenkunden bedienen zu können. Die Bandbreite reicht von produktspezifischen Lösungen, wie z.B. im Supply Chain Financing, über Intermediationsmodelle wie Multi-Dealer-Plattformen bis hin zu Fintechs, die bestimmte funktionale Themen im Backoffice-Umfeld anbieten. Viele Fintechs profitieren dabei von ihrer schnellen Reaktionsfähigkeit, ihrem

technischen Know-how und einer klaren Fokussierung auf die Bedürfnisse des Kunden. Sie sind so im Laufe der Zeit zu ernst zu nehmenden Treibern der Digitalisierung geworden. Viele Fintechs sind offen für Partnerschaften mit Banken, um vor allem eine kritische Größe zu gewinnen und den Finanzdienstleistungsmarkt im großen Stil beeinflussen zu können.<sup>1</sup>

**Multi-Dealer-Plattformen**, die in den nächsten Jahren den Wettbewerb im Bankensektor befeuern könnten und dem Wunsch der Kunden nach mehr Transparenz nachkommen. 38% der Befragten erwarten von alternativen Anbietern insbesondere höhere Transparenz. Plattformlösungen bestehen bereits aktuell in vielfältiger Ausprägung. Auch wenn es noch keine etablierten Standards bezüglich der Funktionalitäten gibt, so haben Plattformen das Potenzial, die Intermediationsfunktion von Banken bei Standardleistungen sukzessiv zu gefährden. Im Bereich Zins- und Währungsmanagement ermöglichen bereits Devisenplattformen (z.B. 360T) die Abwicklung von Währungsgeschäften als Ergänzung zum Angebot von Banken und werden aktuell von vielen DAX-Unternehmen aktiv genutzt. Die Plattformen ermöglichen verbesserte Konditionen und eine höhere Kostentransparenz bei der Abwicklung von Trades. Zusätzlich haben sich bereits heute im Firmenkundensegment Multibanken-Plattformen herausgebildet, die mit vollständig automatisierter Vermittlung von Kreditangeboten arbeiten und so die Transparenz für Kunden erhöhen. Der Plattformbetreiber erhält eine Vermittlungsprovision und unterstützt beide Seiten bei der Abwicklung.

#### Treasury Software Management Anbieter

Die Anbieter von Treasury Management Systemen besetzen eine wichtige Schnittstelle zwischen den Firmenkunden und den Banken. Immer mehr Firmenkunden nut-

zen solche Systeme, um Themen wie Cash Management oder Hedging automatisiert und integriert mit den Accounting-Systemen abzubilden und das Treasury professioneller aufzustellen. Über diese Systeme laufen viele Informationen und eine mögliche Gefahr ist, dass die Banken die unmittelbare Kundenschnittstelle verlieren und über diese multibankfähigen Systeme von einem Technologieanbieter in die zweite Reihe gedrängt werden. Schnittstellen zu möglichst vielen dieser Systeme sicherzustellen, ist dabei der erste Schritt, um auf allen Plattformen präsent zu sein. Im zweiten Schritt aber müssen die Banken sich darüber Gedanken machen, wie man den Verlust der Kundenschnittstelle, wie es bereits im FX Trading oder im Retail-Banking durch Plattformen geschehen ist, verhindern kann.

#### Wie geht es für die Banken weiter? – Unsere Prognose 2017-2020

Der Markt für Bankdienstleistungen für Firmenkunden in Deutschland ist durch einen starken Verdrängungswettbewerb geprägt. Es ist zu erwarten, dass sich der Wettbewerb durch zusätzliche Marktteilnehmer in den einzelnen Kundensegmenten in den nächsten drei bis vier Jahren zusätzlich verschärfen wird. Kontinuierliche Produkt- und Serviceinnovationen, aggressive Preisstrategien und eine hohe digitale Affinität kann es bestehenden Wettbewerbern ermöglichen, sich neu im Markt zu positionieren. Aber auch für neue Wettbewerber ergeben sich Möglichkeiten, Marktanteile von etablierten Wettbewerbern zu gewinnen. Die Positionierung als Intermediär zwischen Produktgebern und Kunden in den Bereichen Plattformen und Softwareanbieter oder auch als alternative Finanzierungsquelle, wie z.B. Debt Funds, kann im Corporate Banking zu Zugewinnen an Marktanteilen der Nichtbanken führen. Auf der Nachfrageseite wird der Bedarf an digitalisierten Produkt- und Leis-

tungsangeboten weiterhin steigen. Insbesondere im Produktsegment Zahlungsverkehr wird der Druck durch Fintechs und Technologieanbieter im Firmenkundensegment künftig weiter steigen. Unternehmen wie Paypal drängen auf den Markt und passen ihr Angebot den digitalisierten Kundenbedarfen schnell an. So gaben 68% der befragten Firmenkunden an, dass sie sich vorstellen können, künftig Dienstleistungen von Nichtbanken wie z.B. Fintechs zu beziehen. Die am häufigsten genannten Produkte sind Betriebsmittelkredite (28%), Zahlungsverkehr/Cash Management (26%), Leasing (24%), Akkreditivgeschäft/Inkasso (23%) sowie Investitionskredite (23%).

#### 6. WO DIE BANKEN STEHEN – EIN ZWISCHENFAZIT

Banken können und müssen im Firmenkundengeschäft nachhaltig Erträge generieren – dazu müssen sie Veränderungsbereitschaft zeigen. Ausländische Wettbewerber drängen darauf, ihre Marktpositionierung auszuweiten ebenso wie Nichtbanken, die ihre Nische suchen und in Teilen schon gefunden haben. Zwar ist der Digitalisierungsgrad im Retail-Geschäft von Banken schon sehr viel höher als im Firmenkundengeschäft, aber auch hier wachsen die Anforderungen. Es ist an den Banken, die technischen Systemvoraussetzungen zu schaffen, um die Kunden schneller und vor allem effizienter bedienen zu können. Geschwindigkeit, Transparenz und Servicegrad/Zusatzservices sind zu wichtigen Faktoren im Firmenkundengeschäft geworden.

Die Facetten des Firmenkundengeschäfts entwickeln sich weiter. Der Trend zu mehr Kapitalmarktgeschäft im oberen Segment ist bereits sichtbar und wird sich weiter fortsetzen. Auch mittelständische Firmen nehmen – soweit möglich – ihre Optionen am Kapitalmarkt wahr. Unternehmen entdecken alternative Finanzierungsformen, wie es mit Schuldschein-Darlehen bereits zu beob-

achten ist. Auch die Ansprüche der Kunden wachsen, findet doch eine zunehmende Professionalisierung gerade der mittelständischen Kunden im Bereich Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement statt. Insbesondere in diesen Bereichen hat die Digitalisierung längst Einzug gehalten. Technologieanbieter und -plattformen bauen ihre Angebote aus. Sie erhöhen so die Produkttransparenz und intensivieren den Wettbewerb. Dabei könnte die persönliche Betreuung als ein derzeit noch bedeutender Faktor sowohl im oberen Großkundensegment als auch im unteren Segment der kleinen Firmenkunden/Gewerbekunden durch Technologieanbieter künftig an Bedeutung verlieren.

Wer aber meint, sich dank der Digitalisierung komplett von realen Standorten zurückziehen zu können, der mag kurzfristig Kosten sparen, langfristig aber wenig gewinnen. Regionale Präsenz und Kompetenzen gehören noch immer zu den Entscheidungskriterien der Kunden für die Wahl eines Dienstleisters. Die Wahl des Standorts ist also von entscheidender Bedeutung, um den Kontakt zum Kunden optimal gewährleisten zu können. Das Mittelstandsgeschäft wird dabei auch künftig ein primär persönlich getriebenes Geschäft sein und basiert auch weiterhin auf einer langjährig aufgebauten Vertrauensbasis zwischen Bank und Kunde. Im Gewerbekundensegment sind hingegen deutliche Annäherungen an das Retailkundengeschäft zu erwarten, wobei im oberen Umsatzbereich professionelle Kunden mit hohen Anforderungen an Transparenz und Komfort dominieren werden.

Insgesamt haben es Banken mit einer hohen Heterogenität der Kundenlandschaft zu tun. Dies wird sich weiter fortsetzen und das eigene Geschäftsmodell zwangsläufig verändern. Falls es das "One-Fits-All"-Modell überhaupt jemals gegeben haben sollte, dann gehört es spätestens jetzt der Vergangenheit an.

<sup>1</sup> Studie "Fintechs in Europa – Herausforderer und Partner"

## Kapitel 02:

# Welche Möglichkeiten gibt es für die Bank von morgen?

Die derzeit schwierige Gesamtsituation ist im Wesentlichen dominiert durch steigende Kosten, zunehmende regulatorische Anforderungen, niedrige Zinsen, Investitionsstau und hohen Wettbewerb in den einzelnen Segmenten, was Banken in dieser Konstellation vor elementare Herausforderungen stellt. Für viele Institute werden klassische Reaktionen wie die Initiierung von Kostensenkungsprogrammen zur Realisierung von Einsparungen um 10% in diesem Umfeld häufig nicht mehr ausreichen, um nachhaltig profitabel zu sein und zu überleben.

Banken müssen analysieren, wo ihre künftigen Stärken entlang der Wertschöpfungskette liegen, und ihr Geschäftsmodell stärker auf diese ausrichten. Dazu gehört auch, bestimmte Produkt- und Leistungsangebote, die in den Banken selbst nicht wettbewerbsführend sind, konsequenterweise auch nicht mehr (selbst) zu erbringen, sondern diese künftig von anderen Marktteilnehmern zu beziehen.

Die klassische Lösung, in der die Bank in einem geschlossenen System von der engen Kundenbetreuung über die exklusive und umfassende Produktbereitstellung bis hin zur Technologiebereitstellung die gesamte Wertschöpfungskette für den Kunden abbildet, ist als Modell für die Breite der Banken in der Zukunft nicht mehr darstellbar. Die Spreizung der notwendigen Anforderungen wird immer größer.

Als Reaktion auf die sich ändernden Rahmenbedingungen sind künftig drei Positionierungsmodelle denkbar: Relationship-Experte, Produkt-Experte sowie Technology Service Provider.

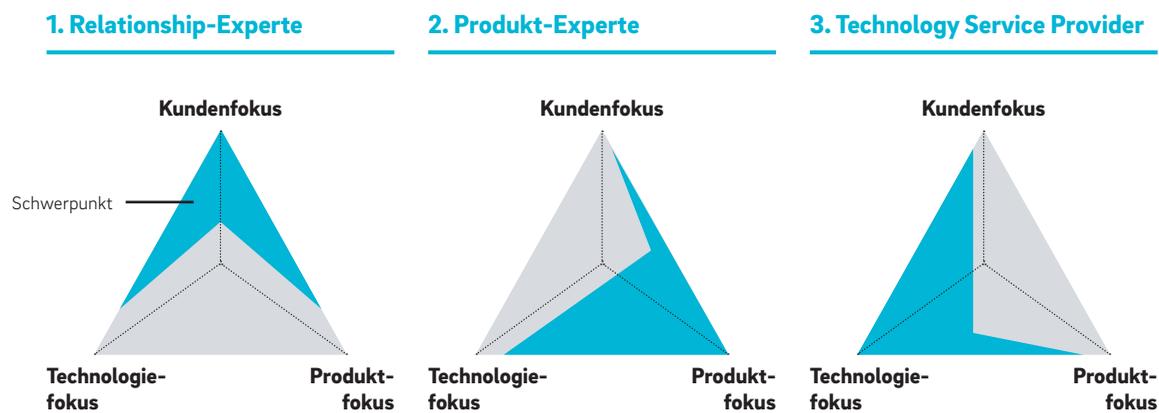
Je nach Modell liegt der Schwerpunkt auf der Kundenschnittstelle, einem spezialisierten Produktangebot oder State-of-the-Art-Technologien. Die jeweils anderen Dimensionen können zwar weiterhin im Geschäftsmodell der Bank zu finden sein, dienen jedoch nicht der Wettbewerbsdifferenzierung. → J

## 1. RELATIONSHIP-EXPERTE MIT FOKUS AUF KUNDENKONTAKT

Die Positionierungsoption als Relationship-Experte zielt auf eine exponierte Positionierung an der Kundenschnittstelle ab. Das Erlösmodell in dieser Positionierungsoption ist im Wesentlichen durch Provisionserlöse und ein "Basis-Set" von wenigen eigenen ergänzt um fremde Produkte getrieben. Der Anbieter fungiert als Tor für den Firmenkunden zu vielfältigen Angeboten aus den Bereichen Finanzierung, Transaction Services und Kapitalmarktgeschäft und hat den Anspruch an jeder Transaktion durch Provisionen für Beratung bzw. Vermittlung zu partizipieren. Der wichtigste USP der Bank dabei beinhaltet eine enge Kundenbetreuung und die kontinuierliche Identifikation bzw. Deckung von Kundenbedarfen, was ein sehr tief gehendes Kundenverständnis und eine entsprechend enge Kundenbindung erfordert. Die Beratung erfolgt entweder durch Kundenberater vor Ort und es wird ein starker Customer-Relationship-Ansatz gelebt. Oder es existiert eine tiefe Systemintegration, sodass die Kundenbedarfe früh transparent werden. Der persönliche Kontakt zum Firmenkunden wird durch die Nutzung digitaler Kanäle im Rahmen eines zielgerichteten Multi-Kanalansatzes unterstützt.

Entsprechend den Kundenbedürfnissen stellt der Relationship-Experte den Zugang zu individuell auf den Kunden zugeschnittenen Produkten und Dienstleistungen sicher. Das Besondere an diesem Modell ist, dass nicht alle Produkte selbst erstellt werden. Das für den Kunden am besten geeignete Angebot kann auch Produkte von Drittanbietern im Rahmen einer "Open Architecture" beinhalten. Unabhängig davon, ob eigene oder fremde Produkte angeboten werden, verfügt der Relationship-Experte über ein tief gehendes Know-how in Bezug auf die entsprechenden Produkte und Marktsegmente. Möglicherweise werden Ausschreibungen zwischen mehreren Produkthanbietern durchgeführt bzw. der Informationsfluss zwischen Firmenkunde und Produkthanbietern ge-

**J: Zukünftige Positionierungsmodelle für Banken**



	<b>1. Relationship-Experte</b>	<b>2. Produkt-Experte</b>	<b>3. Technology Service Provider</b>
<b>Beschreibung</b>	Positionierung an der Schnittstelle zum Kunden Fokus auf Kundenbetreuung und Identifikation von Kundenbedarf Angebot fremder Dienstleistungen/Produkte	Positionierung als Spezialist/Anbieter von ausgewählten Produkten und Dienstleistungen Fokus auf die Erstellung und Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen	Positionierung nah an den technischen Systemen des Kunden Fokus auf Bereitstellung der Infrastruktur Standard setzen und Plattformen nutzen
<b>Erlösmodell</b>	Provisionen für Beratung bzw. Vermittlung In Teilen eigene Produkte	Je nach erstelltem Produkt Zins- oder Provisionserlöse	Lizenzgebühren und Provisionen
<b>Erfolgsfaktoren</b>	Exklusiver Kundenzugang Hohes Kundenverständnis Hohe Beratungs- und Strukturierungskompetenz Qualitäts-Gatekeeper bzgl. angebotener Produkte und Dienstleistungen	Voller Fokus auf Effizienz und günstige Preise oder Nischen Limitiertes Produktportfolio mit hohen Skaleneffekten Profitabilität jedes einzelnen Produkts (keine Cross-Selling-Verrechnung)	Leistungsfähige, innovative Technik Gutes Verständnis von technischen Veränderungen und deren Kundeneinfluss Hoher Automatisierungsgrad und hohe Prozesseffizienz Infrastruktur-Expertise
<b>Wettbewerber</b>	Vergleichsportale und Plattformen Interne Treasury-Abteilungen und Treasury-Management-System-Anbieter	Für Finanzierung: Debt Funds und institutionelle Investoren Für Transaction Services: Fintechs Für Kapitalmarktprodukte: Boutiquen	Software-Anbieter

Quelle: Roland Berger

bündelt oder standardisiert, sodass sich die Convenience und die Transparenz für den Kunden vergrößern. Um als Relationship-Experte langfristig erfolgreich zu sein, sind neben der Fokussierung auf die individuellen Kundenbedürfnisse ein möglichst exklusiver Kundenzugang und eine hohe Beratungs- und Strukturierungskompetenz notwendig. Der zentrale Erfolgsfaktor ist darin zu sehen, dass die Bank als Qualitäts-Gatekeeper der angebotenen Produkte und Dienstleistungen fungiert und die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. Ziel des Relationship-Experten muss es dabei sein, als primärer Ansprechpartner und Problemlöser für alle Bankgeschäfte des Kunden zu dienen. Die Schwierigkeit bei dieser Positionierung ist, dass nicht nur Banken diese Rolle gegenüber dem Kunden einnehmen können. Für die Ausgestaltung dieser Tätigkeiten ist oftmals keine Banklizenz nötig, sodass auch Fintechs oder Vergleichsplattformen auf eine solche Positionierung (zumeist für einzelne Produkte) zielen können. Die internen Treasury-Abteilungen, die zunehmend professionalisierter arbeiten und deren Positionen häufig von ehemaligen Bankmitarbeitern begleitet werden, machen einen externen Relationship-Experten für manche Firmenkunden gar gänzlich überflüssig und verstehen sich selbst als Commodity-Einkäufer an der Schnittstelle zu austauschbaren Produktgebern. Inwieweit Anbieter von Treasury-Management-Systemen, die das Treasury unterstützen, auf diesem Wege in eine solche Rolle hineinwachsen können, ist eine entscheidende Frage. Wichtig ist jedoch bei allen Marktteilnehmern, die sich in Richtung dieses Modells positionieren möchten, dass sie für den Kunden die Komplexität reduzieren und die Transparenz erhöhen müssen.

**2. PRODUKT-EXPERTE MIT FOKUS AUF EFFIZIENZ**

Die zweite Positionierungsmöglichkeit im Corporate Banking der Zukunft ist die des Produkt-Experten. Im Unterschied zum Relationship-Experten liegt der

**Im Corporate Banking der Zukunft müssen sich Banken mehr auf ihre Stärken konzentrieren und in eine Richtung positionieren.**

Fokus bei diesem Modell nicht auf der Kundenschnittstelle, sondern auf der Erstellung ausgewählter Finanzprodukte und -dienstleistungen. Hierbei spezialisiert sich der Produkt-Experte auf klar definierte Produkt- oder Dienstleistungskategorien und bietet in diesem Segment alle relevanten Leistungen an (Standard- und Spezialprodukte). Er kann sich auf seine Stärken konzentrieren und Skaleneffekte nutzen. Die Problematik ist heute, dass jede Bank für ihre Kunden die gesamte Bandbreite an Produktkategorien vorhalten will und dabei unterkritische Produkte im Portfolio hat, die sie nicht effizient und profitabel abbilden kann. Weiterhin erhält der Kunde gegenwärtig nicht immer das "beste" Produkt, da "seine" Bank in einem bestimmten Produktsegment nicht führend oder flexibel genug ist. Die Kooperation mit anderen Banken oder Vergleichsplattformen bzw. anderen Partnern, welche die Kundenschnittstelle besetzen, ist somit entscheidend für den Vertrieb. Ziel des Produktexperten ist es, von möglichst vielen Relationship-Experten in die Angebotspalette aufgenommen zu werden, sodass diese für

Die Definition einer klaren und glaubwürdigen Value Proposition, die auf die Kernsegmente im Firmenkundengeschäft zutrifft und zur Unternehmensstrategie passt, ist Voraussetzung für die künftige Positionierung im Markt. Die individuelle Feinjustierung der Ausprägungen einzelner Schwerpunkte (Kunden-/Produkt-/Technologiefokus) und der Wertschöpfungstiefe muss auf Basis eines individuellen Stärken-Schwächen-Profiles erfolgen.

ihre Kunden den Kontakt zu den Produkten des Produktexperten herstellen. Das Erlösmodell des Produktexperten ist je nach Art des Produkts von Zinserträgen (bei Finanzierungen) oder von Provisionserlösen (bei ECM, DCM etc.) getrieben und durch die deutlich niedrigeren bzw. wegfallenden Vertriebskosten und die nutzbaren Skaleneffekte ist ein günstiges Produktangebot möglich. Die langfristigen Erfolgsfaktoren als Produkt-Experte bestehen im Alleinstellungsmerkmal günstiger Konditionen, die durch operative Effizienz und hohe Automatisierung in der Abwicklung erreicht werden. Zudem sind ein limitiertes Produkt- und Dienstleistungsportfolio mit hohen Skaleneffekten und eine ausreichende Profitabilität jedes einzelnen Produkts (keine Cross-Selling-Verrechnung) notwendig, um dauerhaft am Markt erfolgreich zu sein. Dabei kann dieses Modell für bestimmte Segmente des Firmenkundengeschäfts mit einem eigenen Sales-Ansatz kombiniert sein.

Die Wettbewerber für Banken im Rahmen der Positionierung als Produkt-Experte unterscheiden sich je nach Produktkategorie. Bei Kreditprodukten sind es zunehmend Debt Funds oder institutionelle Investoren, die ebenfalls bereit sind, zu günstigen Konditionen Finanzierungen bereitzustellen, und keinerlei Vertrieb besitzen. Im Kapitalmarktgeschäft können auch Boutiquen ohne Banklizenz Produkte wie M&A-Beratung oder Ähnliches anbieten. Der Wettbewerb durch internationale Produktgeber, z.B. PayPal im Zahlungsverkehr, wird zudem stärker, da die Markteintrittsbarrieren sinken. Der Grund dafür ist, dass kein Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzes nötig ist.

### 3. TECHNOLOGY SERVICE PROVIDER MIT FOKUS AUF TECHNISCHE SYSTEMLÖSUNGEN

Die dritte strategische Positionierungsoption als Technology Service Provider zielt auf eine Fokussierung auf technische Systemlösungen ab. Hierbei dient das Modell als Nischenstrategie, welche in einem ausgewählten

technologiebasierten Bereich Kundennähe und Produkt-Know-how verbindet. Dabei konzentriert sich der Technology Service Provider z.B. auf die Installation und den Betrieb von internationalen Cash-Management- oder umfangreichen Business-Finance-Management-Lösungen für den Kunden. Das Erlösmodell ist stark durch Lizenzgebühren und Provisionen getrieben. Zudem sind alle Aktivitäten und angebotenen Leistungen auf die bereitgestellte Technologie bzw. Infrastruktur ausgerichtet.

Um langfristig erfolgreich als Technology Service Provider zu agieren, sind eine hohe technische Expertise, ein hoher Automatisierungsgrad und eine gute Prozesseffizienz in der entsprechenden Nische notwendig. Zudem braucht es eine Bereitschaft zur langfristigen (System-) Partnerschaft mit dem Firmenkunden. Als Wettbewerber im Rahmen der Positionierung als Technology Service Provider könnten zusätzlich Software-Anbieter auf die klassischen Firmenkunden-Banken zukommen.

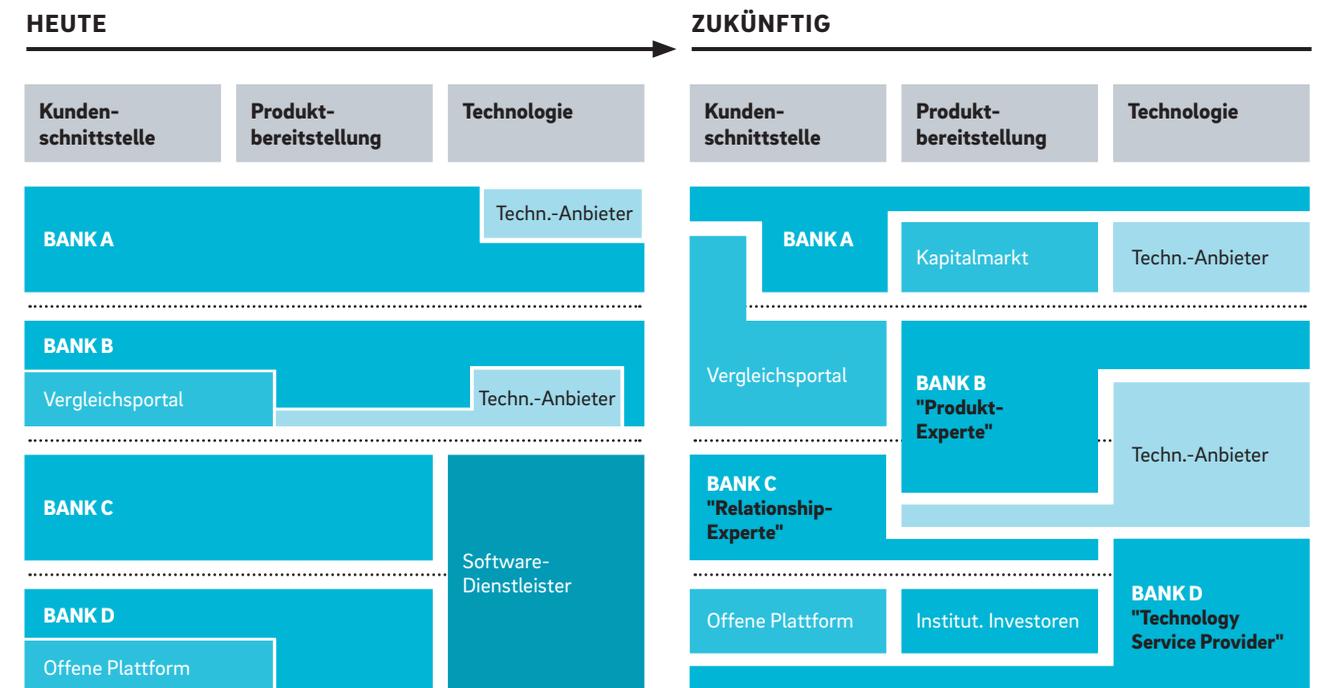
**Kapitel 03:**

# Wie sehen die nächsten Schritte aus?

Die beschriebenen Positionierungsmodelle im Firmenkunden-Segment werden dazu führen, dass sich die Wertschöpfungskette für Bankdienstleistungen in den nächsten Jahren verändern wird. Die heutzutage vorrangig im Markt vorzufindende Besetzung der gesamten Wertschöpfungskette wird in Zukunft aufweichen und es wird sich ein deutlich heterogeneres Bild insbesonde-

re durch eine stärkere Ausdifferenzierung der Geschäftsmodelle ergeben. → **K**  
Für Banken bedeutet dies, dass sie sich konsequent mit ihrer zukünftigen Positionierung auseinandersetzen müssen. Vier klar definierte Schritte helfen bei der Auswahl eines geeigneten Positionierungsmodells sowie bei dessen Implementierung. → **L**

**K: Veränderung der Wertschöpfungskette**

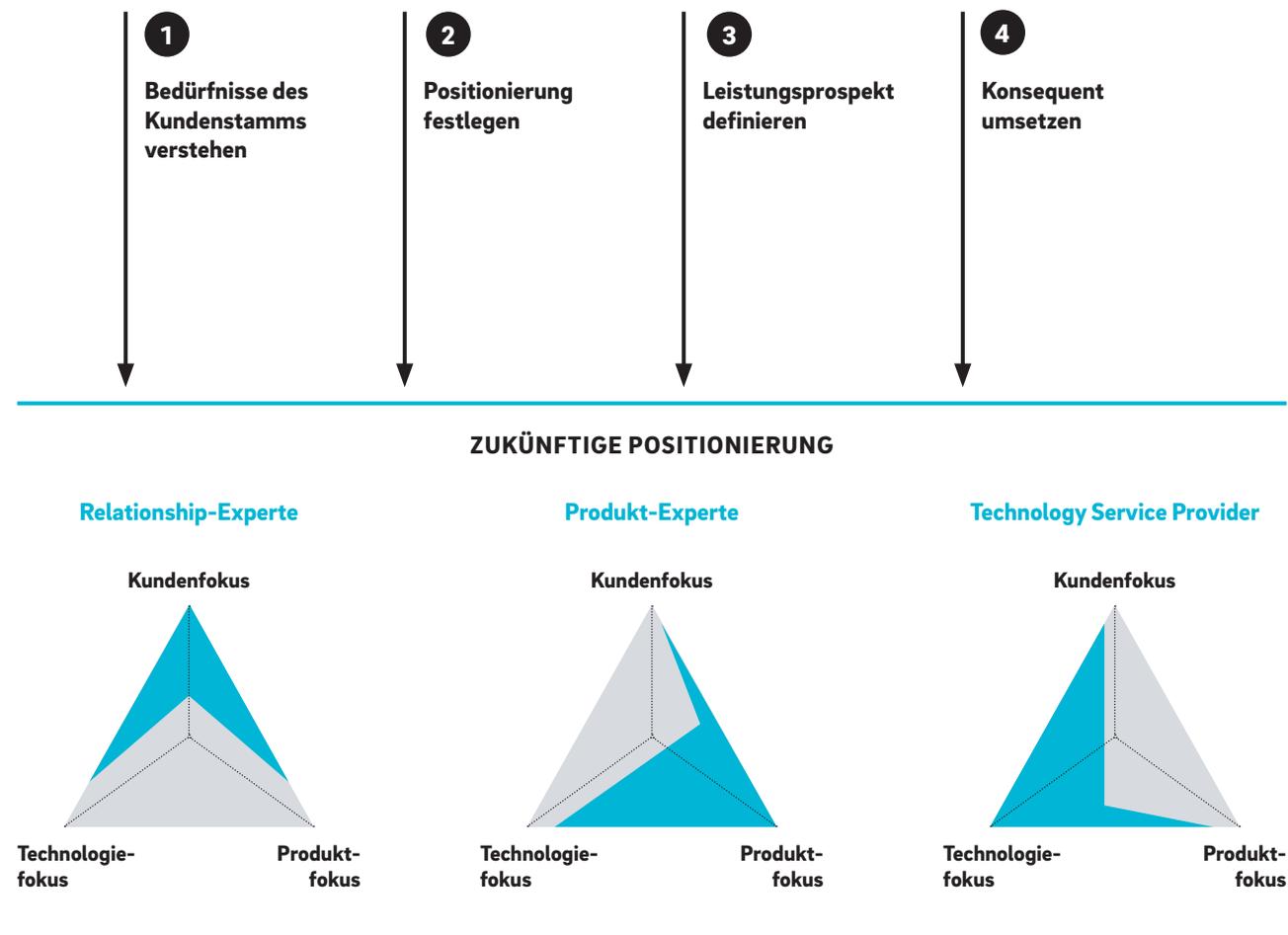


Banken heute oftmals mit Besetzung der gesamten Wertschöpfungskette  
Nur teilweise Fokus auf einen der drei Positionierungsschwerpunkte

Notwendigkeit zur stärkeren Fokussierung auf eigene Stärken und Dienstleistungsangebote, die den höchsten Kundenmehrwert bieten  
Durch stärkere Fokussierung Aufspaltung der Wertschöpfungskette  
Reiner Fokus auf einen Positionierungsschwerpunkt unwahrscheinlich

Quelle: Roland Berger

**L: Vorgehensweise für die Neupositionierung**



Quelle: Roland Berger

**Bedürfnisse des Kundenstamms verstehen**

Unterschiedliche Kunden(segmente) haben unterschiedliche Bedürfnisse im Firmenkundengeschäft. Diese müssen Banken bei ihrer Positionierung berücksichtigen und daher zunächst die Struktur ihrer aktuellen Kundenbasis analysieren und bewerten. Die Bedürfnisse des Kunden stehen im Mittelpunkt der zukünftigen Positionierung. Außerdem müssen Banken das Nachfrageverhalten ihrer Kunden verstehen. Wann und wie informiert sich der Kunde? Bei welchen Produkten legt er Wert auf Beratung? Wann schließt er das Geschäft ab? Durch die Clusterung von Kundenbedürfnissen entlang dieser Frage kann das Produkt- und Serviceangebot möglichst effizient gestaltet werden. Dazu gehört aber auch, dass Transparenz hinsichtlich der Haupt-Ertrags-treiber der jeweiligen Kundengruppen hergestellt wird.

**Positionierung festlegen**

Um einen möglichst großen Fit der Positionierung mit der Organisation zu erreichen, sollten die vorhandenen Stärken der Bank berücksichtigt und optimal eingesetzt werden. Diese bestimmen das wesentliche Kompetenzfeld. Verknüpft mit den Bedürfnissen des Kunden, ergibt sich das mögliche Leistungsangebot aus dem USP. Die Wahl der Positionierung darf jedoch nicht isoliert getroffen werden. Ein tief gehendes Verständnis der Wettbewerbslandschaft ist notwendig für den Erfolg mit der Positionierung im Markt. Die individuelle Festlegung der optimalen Schwerpunktpositionierung entlang der drei Modelle (Relationship-Experte, Produkt-Experte und Technology Service Provider) erfolgt dabei auf Basis des eigenen Stärken-Schwächen-Profiles der Bank.

**Leistungsprospekt definieren**

Als Grundlage für das zukünftige Leistungsangebot dient zunächst das aktuelle Leistungsspektrum. Durch Abgleich mit den Eckpfeilern der Positionierungsstrategie zeigt sich, inwieweit das aktuelle Produktportfolio zur gewählten Positionierung passt. Hierbei werden die Leistungen identifiziert, die auch künftig weiter gestärkt werden sollten. Für mögliche Lücken müssen Lösungen gefunden werden. Denkbar sind dabei Kooperationen, um das Leistungsangebot zu ergänzen. Es muss darüber hinaus auch eine Entscheidung getroffen werden, wie mit Leistungen umgegangen wird, die nicht zur Positionierung passen (z.B. Streichung). Dieser Schritt ist schwierig, da diese Veränderungen im Geschäftsmodell auch unbequeme Wahrheiten ans Licht bringen können, denen sich die Banken stellen müssen. Nicht für alle Geschäftsbereiche wird es in den Banken eine Zukunft geben.

Die positiven Effekte der richtigen Positionierung können nur dann realisiert werden, wenn die festgelegte Ausrichtung auch konsequent umgesetzt und verfolgt wird. Daher ist es wichtig, alle Aktivitäten auf dieses Ziel auszurichten, Leistungen zielorientiert umzugestalten und einen steten Soll-Ist-Abgleich mit der angestrebten Positionierung durchzuführen, auch um im Zeitverlauf aufgrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen flexibel reagieren zu können. In diesem Kontext ist das bestehende Operating-Modell neu zu definieren und zu adjustieren. In Abhängigkeit vom gewählten Modell sind die Prozesse an der Schnittstelle zu anderen Marktteilnehmern aufzusetzen und anzupassen (z.B. zwischen Relationship-Experte und Produkt-Experte), die Vertriebs- und Vertriebssteuerungsaktivitäten zu reorganisieren (z.B. Präsenz in der Fläche zu restrukturieren) oder auch Backoffice Aktivitäten aus- oder abzubauen.

**Konsequent umsetzen**

Die positiven Effekte der richtigen Positionierung können nur dann realisiert werden, wenn die festgelegte Ausrichtung auch konsequent umgesetzt und verfolgt wird. Daher ist es wichtig, alle Aktivitäten auf dieses Ziel auszurichten, Leistungen zielorientiert umzugestalten und einen steten Soll-Ist-Abgleich mit der angestrebten Positionierung durchzuführen, auch um im Zeitverlauf aufgrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen flexibel reagieren zu können. In diesem Kontext ist das bestehende Operating-Modell neu zu definieren und zu adjustieren. In Abhängigkeit vom gewählten Modell sind die Prozesse an der Schnittstelle zu anderen Marktteilnehmern aufzusetzen und anzupassen (z.B. zwischen Relationship-Experte und Produkt-Experte), die Vertriebs- und Vertriebssteuerungsaktivitäten zu reorganisieren (z.B. Präsenz in der Fläche zu restrukturieren) oder auch Backoffice Aktivitäten aus- oder abzubauen.

# Imprint

## Autoren

### **KLAUS JUCHEM**

Partner  
+49 160 744-6323  
Klaus.Juchem@rolandberger.com

### **DR. DOMINIK LÖBER**

Partner  
+49 160 744-6105  
Dominik.Loeber@rolandberger.com

## Diese Studie wurde erstellt mit der Unterstützung von

### **ANTONIA JOBKE**

Senior Consultant  
+49 160 744-8367  
Antonia.Jobke@rolandberger.com

### **OLIVER THIEM**

Senior Consultant  
+49 160 744-3545  
Oliver.Thiem@rolandberger.com

### **TILL BREMEN**

Consultant  
+49 160 744-8310  
Till.Bremen@rolandberger.com

---

## Unser europäisches Netzwerk im Firmenkundengeschäft

### **MARK PFEIFFER**

Principal Frankreich  
+33 153 67 03 68  
Mark.Pfeiffer@rolandberger.com

### **MICHAEL HILBERT**

Partner Österreich  
+43 664 84 09 29 2  
Michael.Hilbert@rolandberger.com

### **GREGOIRE TONDREAU**

Partner Belgien  
+32 478 97 97 25  
Gregoire.Tondreau@rolandberger.com

### **ROBERT BUESS**

Partner Schweiz  
+41 43 336-8620  
Robert.Buess@rolandberger.com

### **MARK DE JONGE**

Partner Niederlande  
+31 6 14 53 55 71  
Mark.de.Jonge@rolandberger.com

### **FRIGYES SCHANNEN**

Partner Ungarn  
+36 30 96 14 46 6  
Frigyes.Schannen@rolandberger.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

# Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

## Navigating Complexity

Seit 50 Jahren berät Roland Berger seine Klienten dabei, Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Heute und in der Zukunft unterstützen wir sie bei der Navigation durch ein immer komplexeres Umfeld und schaffen mit flexiblen Strategien die Grundlage für langfristigen Erfolg.

## **Herausgeber**

**ROLAND BERGER GMBH**

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0