

Mittelstand in der Commerzbank: Prozesse effizient gestalten

Von Markus Beumer



Zu Beginn des neuen Jahrtausends belasteten eine Glaubwürdigkeitskrise sowie starker Kostendruck das Mittelstandsgeschäft der Banken. Dadurch wurde deutlich, dass viele Prozesse ineffizient liefen. Um hier Abhilfe zu schaffen, beschloss die Commerzbank im Jahr 2004 ein Programm, das auf Produkt-, Betreuungs- und Prozessebene Verbesserungen im Geschäft mit dem Mittelstand bringen sollte. Wie die Instrumente Aktivitätenmanager, Gesprächsmanager und Aktivitätenplanung konkret ineinander greifen, beschreibt Markus Beumer. Red.

Die jüngere Vergangenheit war eine der wohl schwierigsten Phasen der deutschen Finanzwelt: Das Wirtschaftswachstum ebnete ab, stagnierte im Jahr 2002 – und ging 2003 sogar um 0,2 Prozent zurück. Am Pranger standen neben der als bedrohlich empfundenen Globalisierung und der hochemotional diskutierten Einführung von Basel II nicht zuletzt die Banken. Von einer „Kreditklemme“, die Deutschland am Aufstieg hindere, war die Rede.

Viele Prozesse liefen wenig effizient

Glaubwürdigkeitskrise und Kostendruck belasteten das Geschäft und zeigten kompromisslos, wie wenig effizient viele Pro-

zesse liefen – auch bei der Commerzbank. Trotz dieser Problematik – oder gerade aufgrund dessen – forderte das Institut mehr von sich als nur Fortschritte und verfolgte umso ehrgeiziger sein im Jahr 2004 erklärtes Ziel, Deutschlands beste Mittelstandsbank zu werden.

Doch „beste Mittelstandsbank“ – was heißt das überhaupt? Die im Jahr 2004 als eigenes Geschäftsfeld installierte Mittelstandsbank der Commerzbank betreut neben Unternehmen ab einem Jahresumsatz von 2,5 Millionen Euro auch große und kapitalmarktnahe Unternehmen, institutionelle Kunden sowie den öffentlichen Sektor. Was sie darüber hinaus zur Besten ihres Faches macht, unterliegt dem Urteil der Zielgruppen. Deren Erwartungen sind es, an denen sich die Mittelstandsbank beweisen muss – und die daher Mittelpunkt umfassender Kundenbefragungen wurden.

Das Ergebnis: Im Fokus stehen Geschäftspartnerschaft, Prozesstreue, Kundenverständnis sowie Branchen- und Marktcompetenz. Was bedeutet das im Detail? Geschäftspartnerschaft steht für den

Wunsch des Kunden nach einer langfristigen Geschäftsbeziehung auf Augenhöhe. Hierbei soll die Bank durchaus ökonomisch erfolgreich sein, um die Gewähr dafür zu bieten, auch morgen noch existent und zukunftsfähig zu sein. Effiziente, verlässliche und nachvollziehbare Arbeit wird zudem gefordert – Prozesstreue.

Steuerung der Kundenprofitabilität implementiert

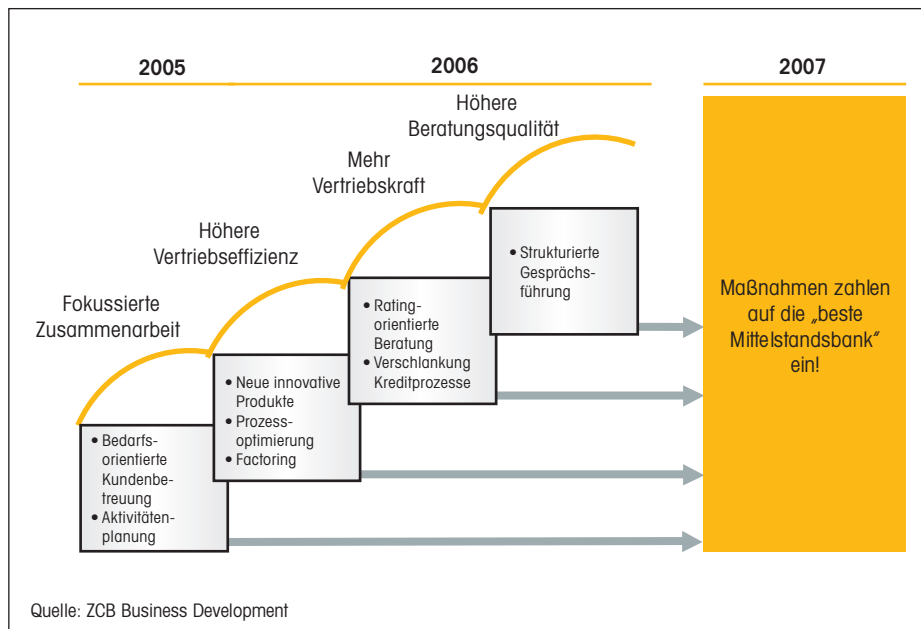
Die dritte Dimension, das Kundenverständnis, scheint nicht so selbstverständlich zu sein, wie zu vermuten wäre. Hier wünschen sich Kunden einen Partner, der nicht nur sein eigenes, sondern auch ihr Geschäft versteht. Der nachvollziehen kann, warum sie so handeln, wie sie handeln – und der sie dabei unterstützen kann. Nicht zuletzt noch die Forderung nach Branchen- und Marktcompetenz: Kunden erwarten, dass ihre Bank, ihr persönlicher Berater, mit den jeweiligen Märkten und Branchen in ihrem Umfeld bestens vertraut ist. Ausgerichtet an diesen vier Dimensionen unterfütterte die Commerzbank ihren Anspruch, beste Mittelstandsbank zu werden, mit einem strategischen Programm, das sie auf Produkt-, Betreuungs- und Prozessebene umsetzte: „Move to the Top“ (siehe Abbildung 1).

Eine der ersten Maßnahmen des Programms war in den Jahren 2004/2005 die verbesserte Ausrichtung von Vertrieb

Zum Autor

Markus Beumer ist Konzernleiter Corporate Banking, Commerzbank AG, Frankfurt am Main.

Abbildung 1: Stufenmodell der initiierten Maßnahmen



und Beratung an den Bedürfnissen der Kunden. Dem lag die Einführung der „wertorientierten Steuerung“ zugrunde – mit keiner geringeren Zielsetzung als einer einheitlichen vertrieblichen Steuerung der Kundenprofitabilität.

Große und kapitalmarktnahe Unternehmen haben andere Ansprüche

So wurden beispielsweise fünf Großkundencenter gebildet, die sich auf den besonderen Produkt- und Beratungsbedarf dieses Segments konzentrieren. Denn das Anforderungsprofil von großen und kapitalmarktnahen Unternehmen unterscheidet sich in einigen Punkten deutlich von dem kleinerer Betriebe – Stichworte sind hier zum Beispiel Debt Solutions und strukturierte Finanzierungen.

Um für diesen Bedarf jederzeit maßgeschneiderte Lösungen entwickeln zu können, arbeiten Betreuer und Spezialisten aus Investment- und Corporate Banking in neu geschaffenen Kunden-Service-Teams Hand in Hand. Ebenfalls neu eingerichtet wurde ein Corporate-Finance-Advisory-Team mit hohem Kapitalmarkt-Know-how als Basis individueller Lösungen. Kunden-

gruppen mit sehr spezifischem Bedarf stehen darüber hinaus Center of Competence zur Verfügung: für die Bereiche Renewable Energies und Global Shipping in Hamburg sowie in Dresden für den öffentlichen Sektor.

Im Gegenzug können sich Firmenkundenbetreuer in bundesweit 16 Gebiets- und 88 Regionalfilialen gezielt und umfassend auf die Betreuung mittelständischer Kunden konzentrieren. Hinzu kommen 61 Standorte, an denen die Commerzbank zusätzlich mit einer Firmenkundenbetreuung vor Ort ist, weil dort Bedarf besteht. Das macht summa summarum mehr als 160 Betreuungsstandorte. Natürlich ist es mit Präsenz alleine nicht getan. Entscheidend für die Qualität einer Mittelstandsbank ist und bleibt ihre Beratung.

Zu kurze Beratungszeiten und häufig wechselnde Betreuer

Jüngste Analysen der KfW Bankengruppe sowie der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton haben dies eindringlich bewiesen: Zahlreiche Firmenkunden zeigen sich unzufrieden mit der Betreuung ihrer Bank, klagen über zu kurze Beratungs-

zeiten, häufig wechselndes Personal und die ihnen damit genommene Möglichkeit, das für eine erfolgreiche Geschäftspartnerschaft essenzielle Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Mit dem Ziel, langfristig und nachhaltig den Kundenerwartungen zu entsprechen, hat die Commerzbank ihr Betreuungsmodell weiterentwickelt. Einerseits um die Kontaktfrequenz mit dem Kunden zu erhöhen, andererseits um die Beratungsqualität kontinuierlich auszubauen.

Die Basis hierfür bildete zunächst die systematische Untersuchung des Kundenportfolios mit der anschließenden Festlegung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zur Hebung bestehender Potenziale. Dieser „Aktivitätenmanager“ ist eingebettet in das bestehende CRM-System und sichert so die Umsetzung dieses Ansatzes. Dies mündet regelmäßig in Kundengesprächen.

Gesprächsvorbereitung und -struktur sichern Beratungsqualität

Die nächste Herausforderung war die Etablierung und Sicherstellung einer einheitlich hohen Beratungsqualität. Hierbei ging es insbesondere um die Gesprächsvorbereitung und die Gesprächsstruktur, die entscheidend sind für möglichst hochwertige Kundenerlebnisse. Mit dem „Gesprächsmanager“ wurde auch dieser Ansatz im CRM verankert. In Bilanz- oder Strategiegesprächen beispielsweise, zu denen jeweils eine ganz spezifische Art der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung gehört.

Die daraus resultierenden Ergebnisse, Aufgaben oder Aufträge fließen als „Aktivitätenplanung“ wiederum in den Aktivitätenmanager ein – und der Kreislauf schließt sich. So gegliedert bietet dieses Modell ein stabiles Gerüst zum steten Ausbau von Kundenbeziehungen und fordert von den Beratern gleichzeitig unternehmerisches Denken und Handeln in Eigeninitiative

(siehe Abbildung 2). In Ergänzung dazu wurde ein umfangreiches Personalentwicklungs- und Qualifizierungsprogramm eingeführt. Zudem kommt die Qualität der Beratung im Rahmen des Kundenzufriedenheitsmanagements immer wieder auf den Prüfstand.

Anonymes webbasiertes Selbstrating möglich

Zu den Voraussetzungen einer erfolgreichen Kundenbeziehung zählt darüber hinaus die Fähigkeit, innovative Lösungen zu entwickeln, insbesondere im Bereich der Unternehmensfinanzierung. Beispielhaft dafür ist das Schuldscheindarlehen für den Mittelstand, das bereits zahlreiche Nachahmer gefunden hat.

Als erstes Kreditinstitut hat die Commerzbank damit dem Mittelstand einen direkten Zugang zum Kapitalmarkt erschlossen: nicht erst ab den sonst üblichen zweistelligen Millionenbeträgen, sondern bereits bei Finanzierungen ab 250 000 Euro.

Auch Transparenz spielt eine wichtige Rolle, nicht allein im Sinne einer Geschäftspartnerschaft auf Augenhöhe. Mit dem Rating-Indicator hat das Institut im Jahr

2006 für jedes interessierte Unternehmen die Möglichkeit eines anonymen, webbasierten Selbstratings geschaffen. Es ist Bestandteil der ratingorientierten Beratung, die in verschiedenen Ausbaustufen bis hin zum Ratingcoach und zu detaillierten Szenario-Analysen ein Höchstmaß an Transparenz bietet. Dies nicht nur im Hinblick auf das Rating selbst, sondern vor allem hinsichtlich der Stellschrauben, die Unternehmen justieren können, um zu einem besseren Rating zu kommen.

Zur Förderung der Prozesstreue führte die Commerzbank zudem ein Programm ein, das auf eine deutliche Verkürzung der Bearbeitungszeiten bei Finanzierungswünschen zielt. Auf Basis ihres Ratingverfahrens wurden dazu Vorgehensweisen entwickelt, die bei einem Großteil der Fälle und insbesondere bei mittelstandstypischen kleineren Volumina eine deutliche Beschleunigung ermöglichen.

Doch sind es nicht nur schnelle Entscheidungen, die Firmenkunden im Kreditgeschäft erwarten. Vor allen Dingen brauchen sie die Klarheit und Kalkulierbarkeit verbindlicher und langfristiger Liquiditätszusagen. Seit im Zuge von Basel II Kreditzusagen zunehmend mit Eigenkapital zu unterlegen sind, werden Betriebsmittelkre-

dite aus Kostengründen überwiegend kurzfristig beziehungsweise bis auf weiteres vergeben.

Mittelstandsbank ist Gewinnbringer Nummer 1 im Konzern

Eine Vorgehensweise, die bei Unternehmen angesichts der durch die US-Immobilienkrise ausgelösten Nervosität an den Finanzmärkten aktuell zu großer Verunsicherung führt. Auch in dieser Hinsicht orientiert sich die Commerzbank an ihrem Anspruch der besten Mittelstandsbank und sorgt selbst in schwierigen Zeiten für die Liquiditätsversorgung: Zum einen bietet sie durch ihren neu entwickelten Betriebsmittelkredit mit Liquiditätsschutz („Liqui Plus“) eine längerfristige Darlehenszusage. Zum anderen steht sie auch für zukünftige Investitionen und Anschlussfinanzierungen mit verbindlichen Liquiditätszusagen und Zinssicherungen zur Verfügung.

Viele Maßnahmen wurden in den vergangenen drei Jahren unternommen, streng ausgerichtet an den vier Dimensionen Geschäftspartnerschaft, Prozesstreue, Kundenverständnis sowie Branchen- und Marktcompetenz. Haben sie die Commerzbank letztlich zum Ziel geführt – oder befindet sie sich noch immer „on the move“?

Die Zahlen sprechen für sich: Im ersten Halbjahr 2007 war die Mittelstandsbank konzernweit erneut Gewinnbringer Nummer 1, ihre operative Eigenkapitalrendite verdoppelte sich annähernd von 18 Prozent auf 35 Prozent, mit einer Aufwandsquote von nur 48 Prozent.

Und bei der letzten Bankenbewertung der Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer, kurz ASU, im Dezember 2006 ging die Commerzbank im Hinblick auf die Kriterien Mittelstandsorientierung, Betreuungsqualität und wettbewerbsfähige Konditionen als Sieger hervor – als Deutschlands beste Mittelstandsbank. Diesen Platz gilt es jetzt zu verteidigen.

Abbildung 2: Neu strukturiertes Vertriebsmodell

