

„Die Banken müssen sich stärker spezialisieren“

Ein Tischgespräch
von **COIN MEDIEN**
mit Chefredakteurin
Magaretha Hamm.

Die Finanzkrise hat die Veränderungen im Firmenkundengeschäft massiv beschleunigt: Regulierung, Kostendruck und gestiegene Kundenansprüche erfordern bei den Banken und Sparkassen optimierte Prozesse und mehr Effizienz. Das ist dauerhaft nur möglich, wenn sich die Institute stärker spezialisieren, so die Teilnehmer einer Diskussionsrunde von „Banken+Partner“.

Wie haben sich die Anforderungen ans Firmenkundengeschäft in den vergangenen Jahren geändert?

Nowak: Es gab sehr viele Faktoren, die das Firmenkundengeschäft beeinflusst haben, und das hat deutliche Veränderungen mit sich gebracht. Das begann mit der Finanzkrise, die zu regulatorischen Änderungen, zur Niedrigzinsphase und geringem Wirtschaftswachstum geführt hat. Gleichzeitig sind die Anforderungen der Kunden größer geworden. Sie erwarten mehr Transparenz und mehr Schnelligkeit – und was uns als gesamte Branche trifft, ist der Vertrauensverlust in die Kreditinstitute.

Tempsch: Die Finanzkrise war allerdings nur der Beschleuniger einer Entwicklung, die schon sehr viel früher begann. Wir haben natürlich schon vorher auf die Profitabilität unsere Kunden geachtet, doch mit der Finanzkrise kam zusätzlich die Frage auf, ob und in welchem Ausmaß wir den Kunden die nunmehr knappe Liquidität zu Verfügung stellen – das hat die Bedeutung der Profitabilität der Kundenbeziehung wesentlich erhöht. Ähnlich sieht es mit der Frage nach der Risikotragfähigkeit des Geschäftsmodells oder dem Potenzial für Cross Selling aus. Das alles hat sich verschärft und wurde auf einen neuen Level gehoben, den wir nur noch partiell senken werden können.



Gesprächsteilnehmer Rosar, Mayr, Tempsch, Aigner, Thiel, Auer, Strasser, Nowak (v.l.):
Die Kunden überlegen inzwischen sehr genau, mit welchem Haus sie zusammenarbeiten wollen.

Rosar: Allerdings haben wir in den vergangenen Jahren immer mehr Effizienz verloren. Alle Verbesserungen, die wir erzielt haben, verlieren wir durch zusätzliche regulatorische Vorschriften wieder. Und das wird sich in Zukunft nicht ändern. Wir müssen in die Umsetzung der neuen Reglierung investieren und versuchen, diese Kosten zusätzlich zu erwirtschaften.

Die Kunden erwarten dagegen etwas ganz anderes von uns. Sie wollen, dass wir unsere Ankündigungen und Zusagen einhalten – und zwar schnell und unkompliziert. Daher müssen wir in Zukunft an unseren Prozessen arbeiten und vor allem auch das Zusammenspiel von Markt und Marktfolge deutlich verbessern. Zwar haben die beiden Bereiche unterschiedliche Aufgaben, doch das gemeinsame Ziel muss es sein, die Kunden zufriedenzustellen und gleichzeitig die regulatorischen Rahmenbedingungen einzuhalten.

Mayr: Dass die Prozesse – und die Software-Architektur – bei den Kreditinstituten noch nicht wirklich optimiert sind, sehen wir in vielen unserer Projekte. Für einige dieser Prozesse haben wir Lösungen entwickelt. Sie betreffen Fragen der Transparenz, der Regulatorik und natürlich der Digitalisierung. Diese Themen betreffen den Kommerzkundenbereich und wir decken sie ab. Allerdings geht es nicht alleine um Softwareprojekte, sondern auch um die Veränderung der Prozesse.

Wir sehen in den Systemlandschaften der Banken zahlreiche Medienbrüche. Unsere Vision ist ein End-to-End-Prozess, den wir durchgehend anbieten. Dabei geht es sehr stark um Transparenz gegenüber dem Kunden – damit dieser weiß, wo sein Anliegen im Augenblick bearbeitet wird. Aber es geht auch um die Transparenz im Institut. Damit alle Beteiligten wissen, wer gerade an welcher Aufgabe arbeitet und wie die Verantwortlichkeiten verteilt sind; sozu-

sagen die Verbesserung der operativen Unternehmenssteuerung.

Aigner: Alles, was Sie über die Aufgaben, vor denen die Banken im Kommerzkundengeschäft stehen, gesagt haben, ist absolut richtig. Die gute Nachricht ist allerdings, dass die Kunden mit ihren Instituten nach wie vor recht zufrieden bis sehr zufrieden sind. Und auch die Weiterempfehlungsbereitschaft ist immer noch eine relativ große – das zeigen jedenfalls unsere Befragungen.

Allerdings – und das wird immer häufiger angemerkt – fokussieren die Kreditinstitute bei ihrem Produktangebot für Kommerzkunden sehr stark auf die Kreditfinanzierung und auch in der Beratung wird in erster Linie darauf eingegangen. Alternative Angebote wie zum Beispiel Leasing, Factoring oder Förderungen sind meist Mangelware.

Thiel: Veränderungen innerhalb der Produktpalette des Kreditgeschäfts gibt es aber durchaus. Der Margendruck im Kreditgeschäft und vor allem die Regulatorik führen beispielsweise dazu, dass strukturierte Finanzierungen zunehmen. Das sehen wir zumindest bei unseren Kunden in Deutschland. Konsortialgeschäfte werden wichtiger im Vergleich zu bilateralen Engagements, da dadurch Ausstiegskanäle für die Banken entstehen, über die die Risikoaktiva reduziert werden können, ohne die Stammkundschaft zu verlieren. Gerade kleineren Banken, die vielleicht kein großes Firmenkundengeschäft betreiben, bieten Konsortialgeschäfte dagegen die Möglichkeit, sich in Investments einzukaufen, die zur eigenen Strategie passen.

Auer: Das ist ein interessanter Ansatz, denn das Thema Portfoliosteuerung im Firmenkundengeschäft gewinnt an Bedeutung. Das darf jedoch nicht zu Lasten der Kundenbeziehung gehen. Einerseits ist es wichtig, dass die Bank einen Blick für das Gesamtportfolio hat und weiß, wo sie hin will. Andererseits ist das Firmenkundengeschäft immer



Dr. Barbara Aigner
Geschäftsführerin,
emotion banking



Herbert Auer
Vertriebsdirektor,
Kommerzkunden Österreich,
BAWAG P.S.K.



Christoph Mayr
New Business Development
Germany, Austria,
Misys



Dr. Andreas Strasser
Leiter Firmenkunden &
Strukturierte Finanzierungen,
Hypo NOE Gruppe Bank

noch ein Business zwischen Menschen, das auch so gelebt werden soll.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch die Preisfindung und -transparenz, und zwar sowohl nach Innen für die Portfoliosteuerung, als auch nach Außen zum Kunden. Wer mit großen Firmenkunden zu tun hat weiß, dass die Kalkulation heute durchaus eine offene Diskussion mit dem Kunden verlangt. Die Kunden wollen die Preisbestandteile wissen und welchen Einfluss sie selbst auf die Preisfindung haben können.

Strasser: Die Kunden schauen tatsächlich inzwischen sehr genau darauf, mit welchem Institut sie zusammenarbeiten. Dabei geht es allerdings nicht alleine um den Preis, sondern auch um Kontinuität. Es geht darum, dass die

Martin Nowak
Leiter Firmenkunden
Wien/NÖ Nord,
Erste Bank



Dir. Dipl.-Ing. Martin Rosar
Bereichsleiter Großkommerz,
Volksbank Wien



Herbert Tempsch
Deputy Head of
Financing & Advisory,
UniCredit Bank Austria



Andreas Thiel
Partner,
Finbridge



Bank in diesem Geschäftsbereich weiterhin tätig ist und die Mitarbeiter nicht zu oft wechseln. Deshalb versuchen wir, einen sehr persönlichen, transparenten Ansatz gegenüber unseren Kunden zu verwirklichen. Wir positionieren uns als Hypo NOE Gruppe ganz bewusst unterhalb der großen Drei in Österreich als starke Regionalbank, die Unternehmen wirklich gut begleitet. Die Kunden müssen das Gefühl haben, dass sich ihre Bank um ihre Bedürfnisse kümmert – und da ist es gut, wenn sie eine feste Person haben, mit der sie ihre Probleme gemeinsam lösen können.

Das Thema Digitalisierung wurde von Ihnen bisher nur wenig angesprochen.



Im Retailbanking ist es der Megatrend. Welche Rolle wird die Digitalisierung im Firmenkundengeschäft spielen?

Strasser: Die Digitalisierung ist natürlich auch aus unserem Geschäft nicht wegzudenken. Doch Digitalisierung verlangt in der Regel nach einem standardisierten Geschäft, das über Masse funktioniert. Das reicht im Firmenkundengeschäft allerdings nicht aus. Aus Sicht der Bank – und der Bankerträge – ist im Geschäft mit den Firmenkunden zusätzlich ein individueller Ansatz notwendig. Viele Bereiche sind dabei nicht wirklich automatisierbar. Wir bewegen uns beispielsweise sehr stark im Bereich mittelständischer Management-Buy-outs oder -Buy-ins. Das ist sehr komplex und die Lösungen müssen individuell mit den Kunden entwickelt und umgesetzt werden.

Nowak: Allerdings ist Firmenkunde ja nicht gleich Firmenkunde. Gerade im Klein-Kommerzgeschäft wird man um eine deutlich größere Standardisierung nicht herumkommen. Das ist vielleicht schmerzhaft für die Kunden oder die Kundenbetreuer, weil diese häufig noch aus einer anderen Welt kommen. Deshalb gibt es in den Instituten ja auch noch Widerstände gegen standardisierte Lösungen. Für unser Haus ist allerdings vollkommen klar, dass wir zu viel

mehr Standardisierung kommen müssen. Dennoch darf der Kunde nicht das Gefühl haben, er sei nur eine Nummer. Im Kundenkontakt zählt natürlich weiterhin die menschliche Komponente, aber die Beratung mündet in einen standardisierten Prozess und dieser bringt letztendlich auch dem Kunden eine höhere Qualität.

Tempsch: Standardisierung hängt allerdings nicht nur mit der Größe der Kunden zusammen, sondern auch mit den jeweiligen Angeboten. Bei einzelnen Produkten – beispielsweise im Zahlungsverkehr oder im Dokumentengeschäft – ist es ein klarer Wettbewerbsvorteil, wenn die Prozesse hoch standardisiert sind. Denn dabei geht es um Schnelligkeit und Qualität zu akzeptablen Kosten. Gleichzeitig kann dadurch auch die Kundenbindung erhöht werden, weil die Systeme des Kunden mit unseren verflochten werden – und da fällt ein Wechsel dann relativ schwer.

Wenn allerdings die Regulatorik 80 bis 90 Prozent des IT-Budgets wegfrisst, dann ist es nicht mehr die Frage, ob die Kunden automatisierte Prozesse akzeptieren, sondern es fehlen schlicht und ergreifend die Mittel, um diese zu entwickeln. Die Prozesse sind oft noch immer suboptimal und müssten verbessert werden.



Rosar: Wenn es um Standardlösungen versus individuelle Angebote geht, gibt es noch eine dritte Dimension, die beachtet werden muss. Es geht nicht nur nach Groß- und Kleinkommerz oder Produktart, sondern nach den Ertragsmöglichkeiten der Bank mit den Kunden. Entscheidend ist die Frage, was man mit einem Kunden verdienen kann. Manches Großunternehmen hat für den lokalen Zahlungsverkehr der vor Ort ansässigen Tochterfirma lediglich ein Konto, zahlt den vollen Spesensatz und wickelt nur seinen Zahlungsverkehr ab. In einem solchen Fall ist es entscheidend, dass man dem Kunden vor Ort genau seine Anforderungen erfüllt, um ihn langfristig zu binden.

Und genau deshalb ist auch die Bedeutung der Mitarbeiter so groß. Im Kommerzgeschäft hebt man sich weniger über die Marke ab, als über das Persönliche, das Relationship-Management. Wenn man sich das bewusst macht, kann man trotz standardisierter Prozesse, die man natürlich braucht, die Individualität hervorkehren. Wenn die Kunden merken, dass sie geschätzt werden, dann ist der Preis nicht alleine ausschlaggebend.

Mayr: Digitalisierung muss nicht nur Standardisierung bedeuten. Es geht auch um die Optimierung und Beschleunigung von Prozessen. Nach unserer Erfahrung dauert beispielsweise das Aufsetzen eines neuen Kreditprodukts relativ lange, weil viele Details händisch in unterschiedliche Systeme eingepflegt werden müssen. Das führt dazu, dass der Kunde lange warten muss oder nicht das Angebot bekommt, das für ihn optimal wäre. Mit einer geeigneten IT-Infrastruktur können solche Entwicklungen stark beschleunigt werden – sie dauern dann nur noch Tage statt Monate. Das führt zu einem besseren Kundenservice, zu mehr Effizienz und Transparenz.

Auer: Allerdings muss uns klar sein, dass künftig nicht mehr jedes Institut alle Leistungen anbieten kann. Eigentlich ist es verblüffend, wie wenig spezialisiert die österreichischen Ban-

ken im Firmenkundengeschäft sind. Das zeigt auch die Erwartungshaltung der Kunden. Wenn sie das Schild einer Bank sehen, haben sie den Anspruch, dass sie dort alle ihre Bedürfnisse erfüllt bekommen – genauso wie bei jeder anderen Bank auch. Ich glaube, daran wird sich, auch im Sinne der Effizienz, etwas ändern. Wir werden künftig unsere Kernkompetenz in bestimmten Segmenten mehr nach außen tragen müssen.

Also müssen sich die österreichischen Kreditinstitute im Firmenkundengeschäft künftig sehr viel stärker spezialisieren?

Strasser: Davon bin ich überzeugt. Jedes Haus muss sich darüber bewusst sein, dass es Themen gibt, die es selbst nicht adäquat oder gut genug abdecken kann. Auch aus einer Risikoperspektive ist es dann besser, diese Bereiche nicht zu bedienen.

Auer: Das ist dann natürlich ein sehr schmerzhafter Prozess für die betroffenen Mitarbeiter und teilweise für den Kunden. Doch man muss auch den Mut haben zu sagen, was nicht zur Kernkompetenz des Instituts gehört.

Tempsch: Es ist tatsächlich die Frage, ob bei einer großen Produktpalette noch jede Bank alle Risiken richtig abschätzen und die gefragte Qualität kosteneffizient vorhalten kann. Manche Banken werden sich daher auf Standardprodukte beschränken und andere Banken stärker fokussiert auftreten müssen oder wollen. Nur sehr große Banken werden noch die heute gewohnte Produktvielfalt anbieten können.

Thiel: Es ist allerdings schwierig, die Einsicht, dass nicht mehr alle Produkte angeboten werden können, in den Marktbereich hineinzutragen. Denn die Berater möchten natürlich Umsatz erzielen und schließen auch unrentable Produkte oder Spielarten eines Produktes ab, da ihnen aufgrund fehlender Messbarkeit der Kosten einzelner Produktvarianten oft nicht bewusst ist, ob diese in der Marktfolge nur schwierig abbildbar



sind und dadurch hohe Kosten verursachen.

Rosar: Das Thema ist doch weniger, dass man die Produktpalette verkleinert, sondern vielmehr, dass man die Komplexität verringert. Wir müssen also nicht weniger anbieten, sondern das, was der Kunde letztendlich wirklich für sein Geschäft bankseitig benötigt. Wenn ich den Kundennutzen im Blick habe, dann kann ich damit auch Geld verdienen, ohne die Komplexität zu sehr zu erhöhen.

Nowak: Spezialisierung kann natürlich auch innerhalb eines Instituts erfolgen – wenn es groß genug dafür ist. Allerdings sehe ich auch bei einigen Banken, dass es für diese sehr schmerzhaft ist, wenn sie merken, dass sie für eine bestimmte Kundenschicht kein Partner mehr sein können. Das gilt ganz besonders für das komplexe, anspruchsvolle Kommerzgeschäft. Denn man braucht eine gewisse Losgröße, damit es funktioniert.



Aigner: Da stimme ich Ihnen absolut zu. Es ist einfach unmöglich, dass ein Institut alles für Jeden in der höchsten Qualität abdecken kann. Man kann damit vielleicht eine gute Qualität erreichen, aber keine exzellente. Erfolgreich kann man sicherlich mit einer Spezialisierung sein. Also: stärkeren Fokus auf eine Zielgruppe, auf ein Produktbündel oder eine spezielle Leistung. Und: Mut haben und sich bewusst von bestimmten Leistungen trennen.

Frau Aigner, sie sagten zu Beginn, dass die Firmenkunden ganz zufrieden mit ihrer Bank sind. Also gibt es in Wirklichkeit überhaupt keinen Handlungsbedarf?

Aigner: Doch, den gibt es. Denn obwohl die Zufriedenheit in den vergangenen Jahren relativ gleich geblieben und die Weiterempfehlungsquote immer noch akzeptabel ist, hat sie doch deutlich abgenommen. Ausschlaggebend für die Treue zum eigenen Institut ist, dass die Kunden in einer anderen Bank oder Sparkasse keine Alternative sehen. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Sektoren und Instituten sind aktuell recht sehr unklar für die Kunden.

Die Kunden sprechen bei Bedarf die einzelnen Großbanken an, in der Hoff-

nung, dadurch das beste Angebot zu finden. Es für die Firmenkunden allerdings relativ schwierig, festzustellen wer wirklich der richtige Partner ist. Daraus entsteht dann eine gewisse Neutralität der Bank gegenüber, das ist keine Verärgerung, aber es ist auch keine Begeisterung. Hinzu kommt, dass auch die Kompetenz bei den Mitarbeitern abnimmt und dass es eine Art Glücksspiel ist, ob der Kunde einen kompetenten Berater bekommt oder nicht. Das fällt natürlich sehr negativ auf die Banken zurück, denn letztlich ist der Berater ja auch das Gesicht der Bank.

Ein weiterer Punkt ist, dass die Kunden eine umfassende Beratung vermissen. Was dabei beanstandet wird, sind zwei Punkte. Erstens haben die Unternehmen das Gefühl, dass ihre aktuelle Situation nicht umfassend betrachtet und auf ihre tatsächlichen Bedürfnisse nicht eingegangen wird. Zweitens entsteht der Eindruck, dass den Beratern keine umfassende Produktpalette zur Verfügung steht und sie daher nur Standardlösungen anbieten.

Womit wir wieder beim Thema der technischen Unterstützung im Firmenkundengeschäft wären. Denn um den Überblick über den Kunden und die für

sie geeigneten Produkte zu bekommen, reichen Block und Bleistift schon lange nicht mehr aus.

Mayr: Nein, dazu benötigt man IT-Systeme, die nahtlos ineinandergreifen. Bei uns im Unternehmen haben wir die Vision einer kompletten Abdeckung der Prozesse unserer Kunden vom Front- zum Backoffice. Also beispielsweise von der Kreditanbahnung bis zur Auszahlung und der Abwicklung. Um das zu erreichen, haben wir massiv investiert und Unternehmen zugekauft.

In den Banken werden solche Projekte von den Vorständen vorangetrieben. Denn sie wissen, dass sie die Nutznießer der dadurch entstehenden Transparenz sind. Das Management weiß, wo die Daten herkommen, weiß wer was gemacht hat, kann die Gesamtbanksteuerung verbessern und Risiken besser erkennen.

Thiel: Damit schlagen wir auch wieder den Bogen zum Thema Spezialisierung. Wenn eine Bank nicht spezialisiert ist, dann braucht sie auch enorm viele

unterschiedliche Prozesse und unterschiedliche Systeme. Denn – das sieht man beispielsweise am Produktportfolio von Misys – es gibt viele Systeme, die bestimmte Dinge sehr gut können. Wenn ein Institut in allen Bereichen gut sein will, braucht es auch eine heterogene IT-Landschaft, weil das eine System vielleicht für syndizierte Kredite hervorragend geeignet ist, das andere für Trade Finance und das dritte für den normalen Zahlungsverkehr.

So entstehen immer komplexere IT-Landschaften mit unzähligen Schnittstellen und es wird sehr teuer, die ganzen Systeme zu verwalten, zu betreuen, weiter zu entwickeln und an veränderte regulatorische Anforderungen anzupassen. Deshalb bringt ein klarer Fokus auf Kundengruppen oder Produkte an allen Stellen Vorteile: Effizienzgewinne in der IT, aber natürlich auch Gewinne dadurch, dass die Bank den jeweiligen Prozess viel besser im Griff hat und sich dadurch gegenüber den anderen Marktteilnehmern besser positionieren kann.

Rosar: Allerdings dürfen diese Systeme nicht dazu führen, dass die einzelnen Prozesse länger dauern, weil ein Mitarbeiter auf den anderen warten muss und Aufgaben nicht parallel erledigt werden können. Heute haben wir Systeme, die viele Dinge einfacher machen, dafür brauchen wir allerdings immer mehr Zeit. Dabei hätten wir eigentlich nur gerne ein System, das uns klare Informationen liefert und die Arbeit erleichtert.

Mayr: Diesen Wunsch hören wir öfter. Früher konnten sich die Mitarbeiter bei der Bearbeitung eines Geschäftsvorfalles absprechen. Heute ist das durch automatisierte Prozesse oft nicht mehr möglich. Unsere Aufgabe ist es, dies zu ändern. Wir nennen es „orchestrieren“. Dadurch wird es möglich, dass Bereiche parallel an einer Aufgabe arbeiten und nicht ein Mitarbeiter auf den anderen warten muss. Wir fördern somit die Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Das ist ein Effizienzgewinn, den jeder Mitarbeiter und jeder Kunde spürt.

Margaretha Hamm

