

strategy&

Part of the PwC network

NextGen Corporate Banking

**Wie Banken
Firmenkunden in
der kommenden
Dekade begeistern**



Kontakte

Deutschland

Dr. Philipp Wackerbeck
Partner, Head of Financial
Services, PwC Strategy&
Germany
+49-89-54525-659
philipp.wackerbeck
@strategyand.de.pwc.com

Robert Bischof

Partner, PwC Strategy&
Germany
+49-89-54525-557
robert.bischof
@strategyand.de.pwc.com

Österreich

Hendrik Bremer
Senior Executive Advisor,
PwC Strategy& Austria
+43-151-822-911
hendrik.bremer
@strategyand.de.pwc.com

Schweiz

Dr. Daniel Diemers
Partner, PwC Strategy&
Switzerland
+49-58-7923-190
daniel.diemers
@strategyand.ch.pwc.com

Über die Autoren

Robert Bischof ist Partner bei Strategy&. Vom Münchener Büro aus berät er Banken und Finanzinstitute, schwerpunktmäßig zu Geschäftsmodell- und Kundenstrategien sowie zu Digitalisierung, Ertragssteigerung und Vertriebseffizienz.

Felix Becht ist Senior Manager bei Strategy& in München und spezialisiert auf die strategische Beratung von Banken. Der Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit liegt in den Bereichen Corporate und Investment Banking sowie Financial Markets.

Johannes Gärtner ist Senior Associate bei Strategy& in München und berät Banken mit den Schwerpunkten Corporate Banking und Payments. Er unterstützt Kunden in Europa bei strategischen Fragestellungen und der digitalen Transformation.

Stephan Plietsch ist Senior Associate bei Strategy& in München und fokussiert auf die strategische Beratung von Banken. Sein Kompetenzbereich umfasst dabei insbesondere Corporate Banking sowie die Gestaltung und Digitalisierung der entsprechenden Vertriebsmodelle.

Die Autoren danken Philipp-Marcel Strobl, Senior Associate im Stuttgarter Büro von Strategy&, für seine Unterstützung bei der Erstellung dieser Studie.

EXECUTIVE SUMMARY

Vom Kunden her denken – um im Firmenkundengeschäft den Markterfolg abzusichern und auszubauen, müssen sich die Banken in den kommenden Jahren strategisch konsequent auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausrichten.

Neue Player wie FinTech- und Big-Tech-Anbieter attackieren vor allem im Bereich kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU), während Auslandsbanken verstärkt den gehobenen Mittelstand, Großkunden sowie multinationale Unternehmen ins Visier nehmen. Der segmentübergreifend verschärfte Wettbewerb um einen weitgehend stagnierenden Markt verlangt von Banken eine klare Differenzierung und erhöht gleichzeitig den Innovationsdruck. Wer sich in diesem angespannten Umfeld behaupten will, muss seine Strategie auf den Prüfstand stellen: Entscheidend bleibt auch im digitalen Zeitalter die Beziehung zwischen Kunde und Betreuer der Bank. Jedes Digitalisierungsvorhaben muss daher auch darauf einzahlen, dem Vertrieb mehr Zeit für die strategische Kundenbetreuung zur Verfügung zu stellen. Daneben gilt es für Banken, ein innovatives Produktangebot zu entwickeln und entsprechend zu vermarkten, das sich konsequent an den Kundenbedürfnissen orientiert, dabei aber rentabel bleibt.

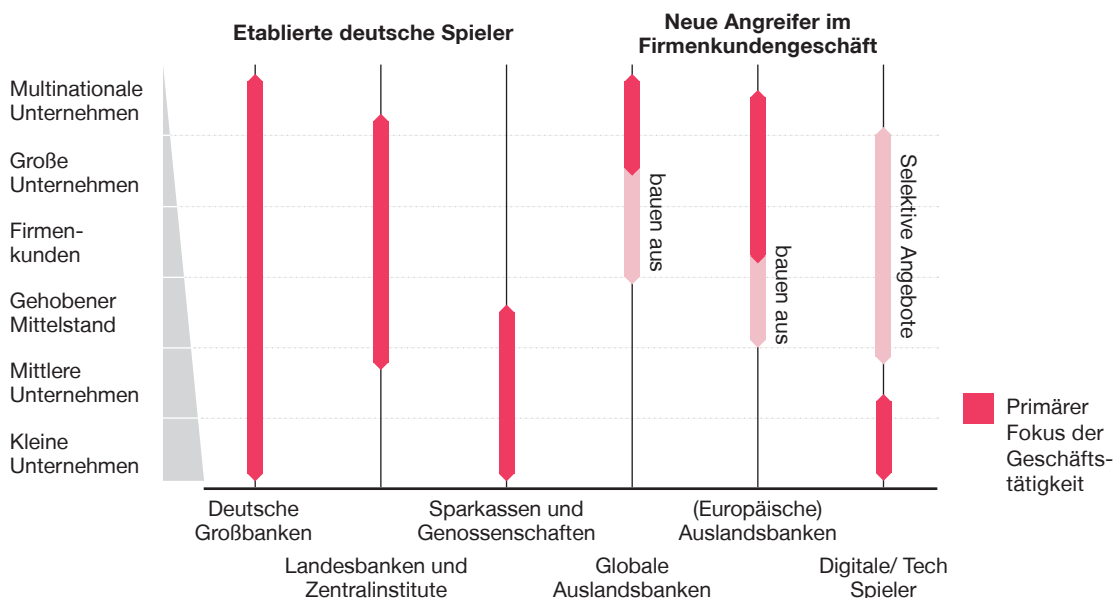


Vertrauen und konsequente Kundenorientierung sind auch im digitalen Zeitalter für den Markterfolg entscheidend.”

Zunehmender Wettbewerb um einen nahezu stagnierenden Markt

Angesichts kapitalintensiver Geschäftsmodelle und sehr hoher Exporttätigkeit stehen deutsche Unternehmen weltweit ganz oben auf der Wunschliste von Banken. Angezogen von der starken wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre in Deutschland buhlen neben den einheimischen Spielern nun auch in verstärktem Maße Auslandsbanken um die Gunst deutscher Firmen. Während die ausländischen Institute vornehmlich auf das klassische Firmenkundengeschäft mit Unternehmen ab 250 Mio. Euro Außenumsatz zielen, greifen FinTech- und Big-Tech-Anbieter am unteren Ende des Kundenspektrums an und ergänzen damit den Angebotsmix am Markt mit neuen Spielarten. Doch auch die deutschen Institute verstärken ihr Werben und zielen darauf ab, ihren Marktanteil zu verteidigen oder auszubauen. Strategy& schätzt den Ertragstopf für Banken im Geschäft mit deutschen Unternehmen für 2019 auf 21,4 Mrd. Euro, womit der Markt das insgesamt leicht positive Wachstum der letzten Jahre fortsetzen dürfte. Hiervon entfallen ca. 64% auf das klassische Kreditgeschäft. Weitere 28% sind auf Einlagengeschäft, Cash Management (inklusive Zahlungsverkehr) sowie Trade Finance-Produkte zurückzuführen. Die verbleibenden rund 8% werden mit Investment-Banking-Dienstleistungen und Finanzmarkt-Produkten verdient (siehe Abbildung 1).

ABBILDUNG 1
Wettbewerbslandschaft im deutschen Firmenkundengeschäft

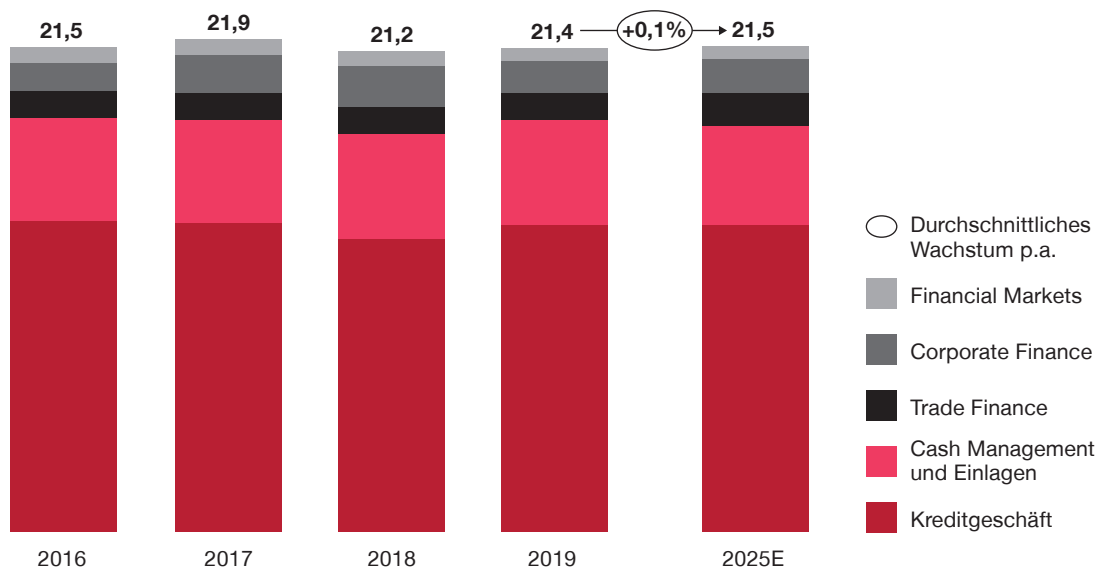


Quelle: Strategy& Analyse

Rückblickend auf die letzten Jahre zeigt sich 2018 eine leichte Delle in der sonst positiven Entwicklung. Dass der Markt trotz eines um 7% gestiegenen Kreditvolumens in Deutschland schrumpfte, lag vor allem am Einbruch der Kreditmargen. Im Jahresdurchschnitt 2018 fielen diese um ca. 13%, was dem höchsten Rückgang der letzten 15 Jahre entspricht.

Mit Blick auf 2025 deuten die Analysen von Strategy& auf einen nahezu stagnierenden Markt hin. Der Kreditbestand deutscher Unternehmen wird voraussichtlich weiterhin ansteigen, wobei die Wachstumsraten das hohe Niveau der Vorjahre nicht mehr erreichen und langsam zurückgehen dürften. Hinsichtlich der Konjunktur sowie jüngster geldpolitischer Ankündigungen weist derzeit nichts auf eine Unterstützung aus dem makroökonomischen Umfeld hin. Ausgehend von einer Durchschnittsmarge in Höhe von rund 115 Basispunkten im Jahr 2019 ist eine weitere Verschlechterung bis 2025 anzunehmen (siehe Abbildung 2).

ABBILDUNG 2
Corporate-Banking-Ertragstopf in Deutschland
 in EUR Mrd.



Quelle: Strategy& Analyse

Das Kreditgeschäft bleibt somit auch über 2019 hinaus die Achillesferse des deutschen Bankenmarkts, zumal es aller Margenerosion zum Trotz weiterhin rund zwei Drittel oder mehr am Einkommen einzelner Institute einnimmt. Dementsprechend rücken das Cross-Selling und die verbleibenden 36% des Ertragstopfs abseits des Kreditgeschäfts in den Fokus. Die Ambition, einen ausgeglichenen, marktüblichen Ertragsmix zu erreichen und gleichzeitig die eigenen Wachstumsziele in einem stark umkämpften Markt einzuhalten, stellt jedoch viele Institute vor Herausforderungen. Zum einen haben die Banken die Frage zu beantworten, wie dies vertriebsseitig zu leisten ist, zum anderen müssen sie die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte überprüfen (siehe Abbildung 3).

ABBILDUNG 3
Angebotsspektrum im Firmenkundengeschäft



Quelle: Strategy& Analyse



Das Kreditgeschäft bleibt somit auch über 2019 hinaus die Achillesferse des deutschen Bankenmarkts.“

Abseits der klassischen Ertragstöpfe entsteht ein Markt mit neuartigen Angeboten, mit denen nahe des traditionellen Bankgeschäfts („Adjacent Banking“) oder weiter darüber hinausgehend („Beyond Banking“) Geld verdient wird. Die strategische Bedeutung dieser Angebote ist im Spannungsfeld von drei Aspekten zu betrachten:

1

**Potential als
neues Kern-
geschäft**

Aktuell deutet wenig darauf hin, dass die zusätzlichen Angebote das existierende Kerngeschäft der Banken ablösen können. Ein großer Zuwachs des Ertragstopfes im deutschen Firmenkundenmarkt wird durch die Zusatzerträge von Adjacent und Beyond Banking folglich nicht zu erwarten sein.

2

**Potential für
inkrementelle
Zusatzerträge**

Um über neue Angebote zusätzliche Erträge zu erzielen, muss die Grunddisposition einer Bank stimmen. Mit einer an den eigenen Stärken ausgerichteten Strategie verschafft sie sich einen Wettbewerbsvorteil, mithilfe dessen sich neben dem Kerngeschäft Zusatzerträge in moderatem Umfang erzielen lassen.

3

**Potential für
das originäre
Geschäft**

Durch das Beyond Banking-Neugeschäft können Banken ihr Profil am Markt schärfen und mehr Kunden gewinnen. Über Cross-Selling an die neuen Zielgruppen wird das Gros der Erträge auch in Zukunft wieder über die klassischen Banking-Produkte erwirtschaftet werden. Mittelfristig ist es aber durchaus denkbar, dass die neuartigen Services den Standard dauerhaft erweitern.

Insgesamt befindet sich der deutsche Firmenkundenmarkt somit in einer herausfordernden Situation: Während der Ertragstopf stagniert, verschärft sich der Wettbewerb. Immer mehr Institute konkurrieren um eine nahezu gleichbleibende Zahl von Kunden. Banken müssen daher sicherstellen, dass die von ihnen gewählte Strategie eine nachhaltige Differenzierung darstellt und die Kunden begeistert. Nur wer diese positive Kundenerfahrung dauerhaft erzeugen kann, wird seinen Marktanteil erfolgreich verteidigen und ausbauen können.

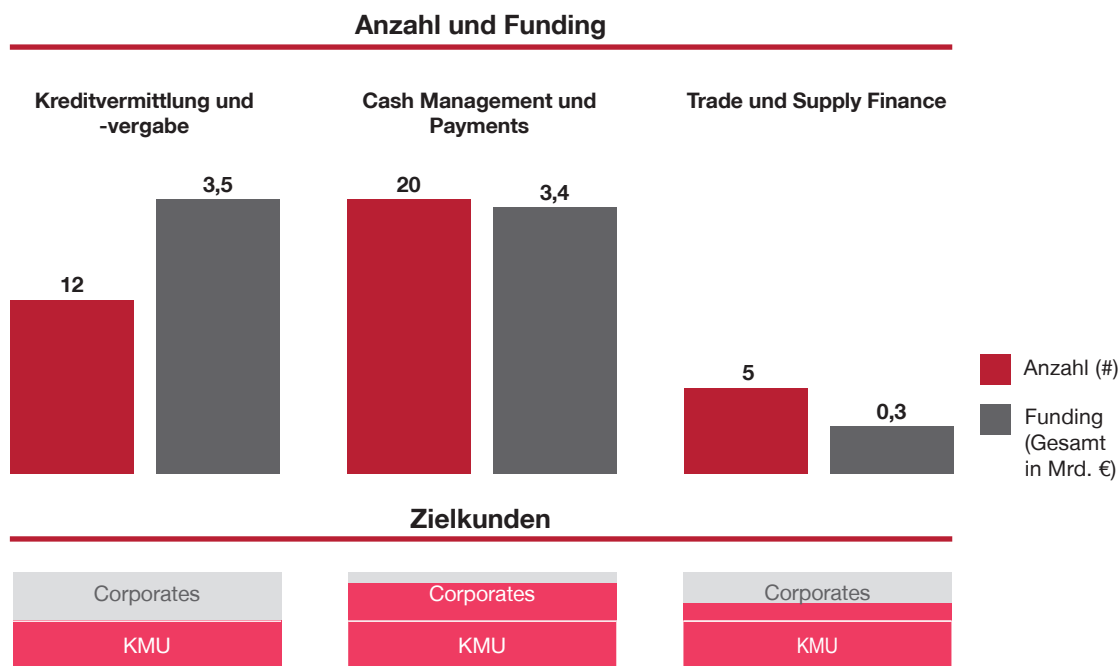
Firmenkundengeschäft als digitales Ökosystem?

Vor dem Hintergrund stark wachsender digitaler Ökosysteme im Konsumentenumfeld, beispielsweise in den Bereichen Mobilität, Gesundheit oder auch im Retail Banking, fragen sich zahlreiche Institute, inwieweit dieses Marktumfeld und neue digitale Player auch das Firmenkundengeschäft verändern könnten.

FinTech und Big-Tech im Bankgeschäft mit Unternehmens- und Firmenkunden

FinTechs attackieren die Wertschöpfungskette von Banken. Ihre Angriffe erfolgen an unterschiedlichen Stellen, in unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichen Zielgruppen (siehe Abbildung 4).

ABBILDUNG 4
Top 40 Corporate Banking FinTechs in Europa¹



¹ Nach Fundingvolumen; 3 sonstige FinTechs in Top 40 (nicht zugeordnet)
Quelle: Crunchbase, Presseberichte, Strategy& Analyse

Im Kreditgeschäft mit Unternehmen zielen neue, digitale Player zwar nahezu ausschließlich auf KMUs, setzen bei der Kundenerfahrung jedoch neue Standards. Spätestens die nächste Generation an Unternehmern erwartet hinsichtlich Transparenz, Schnelligkeit und Convenience ein Niveau, wie sie es bereits von digitalen Lösungen aus dem privaten Bereich gewohnt ist. Übersetzt ins Kreditgeschäft bedeutet das: Einfache Antragsstellung, schnelle Kreditentscheidung, nachvollziehbarere Preispolitik und umgehende Auszahlung des Kredits. Neben FinTechs steigen zudem Big-Tech-Firmen in die Kreditvergabe für KMUs ein. Ein globaler Online-Retailer vergibt beispielsweise Kredite an Händler, die seine Lösungen nutzen. Die Kreditentscheidung basiert dabei auf Umsatzdaten, die über Endkundenschnittstellen bereits erfasst sind. Im klassischen Kreditgeschäft können neue Player aufgrund größenbedingter Beschränkungen in der Einzelkreditvergabe nur KMU-Kunden mit Finanzierungen bedienen, zumeist bis in den sechsstelligen Bereich. Auch im Crowd-Funding werden solche Summen selten überschritten. Die Marktbeobachtung von Strategy& zeigt zudem, dass die neuen, digitalen Anbieter zuweilen Kredite von Schuldern ermöglichen, welche die von Banken präferierte Kreditwürdigkeit nicht aufweisen. Im Zahlungsverkehr hingegen werden über die KMUs hinaus auch Corporate-Kunden von vergleichsweise jungen, globalen Anbietern erfolgreich abgedeckt.

Das Corporate Banking-Ökosystem: Langfristige Vision mit Ladehemmung

In einem digitalen Ökosystem stehen Banken stets vor der Frage, welche Rolle sie besetzen wollen: Die des Orchestrators, bei dem alle Fäden zusammenlaufen, oder die eines (Spezial-)Anbieters, der jeweils einzelne Produkte und Dienstleistungen oder Infrastruktur- bzw. Technologieelemente des Ökosystems bereitstellt.

Die meisten neuen Player schaffen es nicht, die traditionellen Banken aus der Rolle der Orchestratoren zu drängen, da für die Newcomer sowohl die Ticketgröße bei der Kreditvergabe als auch die technische Abbildung der komplexeren Konteninfrastruktur von Firmenkunden hohe Eintrittsbarrieren darstellen. Insbesondere Banken mit hoher Vertriebskompetenz und führenden Risikomanagement- und Underwriting-Fähigkeiten sollten demnach in einem Ökosystem als Orchestratoren auftreten und somit zukünftig ihre Schnittstelle zu den Klienten verteidigen und monetarisieren können.

Da die Rentabilität des klassischen Kreditgeschäfts stark zurückgegangen ist, benötigen die Institute attraktivere Nebengeschäfte wie beispielsweise Trade Finance und Investment Banking. Infolge fehlen den für die Orchestratoren-Rolle prädestinierten Banken die Anreize, die Entwicklung des Firmenkundengeschäfts vom klassischen Bankgeschäft zu einem digitalen Ökosystem voranzutreiben und Erträge mit Drittanbietern zu teilen. Die meisten Institute machen ihre Kundenschnittstelle daher lediglich in Randbereichen bzw. darüber hinausgehenden Angebotsfeldern für Dritte zugänglich.

Die Entwicklung der heutigen Marktstruktur des Firmenkundengeschäfts hin zu digitalen Ökosystemen ist also kurz- bis mittelfristig auf KMUs limitiert. Langfristig ist es denkbar, dass neue digitale Banken „nach oben“ wachsen, d. h. sukzessive größere Kundengruppen erschließen.

Kundenfokus und vertrauensvolle Beratung als oberstes Gebot im Firmenkundengeschäft

Im digitalen Zeitalter erwarten Kunden effiziente und komfortable Prozesse. Bei der Wahl einer Bank spielen jedoch nach wie vor eine vertrauensvolle Beziehung sowie passgenaue Beratung eine zentrale Rolle¹¹. In diesen beiden Punkten können sich Banken im Firmenkundengeschäft von ihren Wettbewerbern unterscheiden. Dafür müssen sie ihr Geschäftsmodell allerdings auch darauf ausrichten und die Rolle des Firmenkundenbetreuers zu einem Sparringspartner weiterentwickeln. Dies impliziert:

Kundensegmente „neu denken“



Kundensegmente allein anhand von Umsatzgrößen zu definieren, könnte bald der Vergangenheit angehören. Kundenprofiling kann eine neue Grundlage für passgenaue Kundenbetreuung schaffen: Bestimmte Verhaltensmuster oder Bedürfnisse können anhand quantitativer und qualitativer Kriterien sowie deren Kombination charakterisiert werden. Big Data-Analytics liefern hierzu die Einblicke, um bestimmen zu können, welche Kriterien und Ausprägungen relevant sind.

Inhaltliche Bereicherung der Kundeninteraktion



Ein Firmenkundenbetreuer muss in der Lage sein, Kundenbedürfnisse vorausschauend anzusprechen und einen zielgerichteten Dialog zu entwickeln. Je komplexer sich die Bedürfnisse in den verschiedenen Segmenten darstellen, umso mehr sollte sich der Kundenbetreuer zu einem weitsichtigen, strategischen Berater entwickeln. Dies gilt insbesondere für Banken, die sich nicht als Produktspezialisten, sondern als Relationship-Banken positionieren. Digitale Tools können den Betreuer in der ganzheitlichen Beratung des Kunden maßgeblich unterstützen. Mögliche Ansätze sind beispielsweise Augmented Intelligence-Lösungen, die den Berater initiativ durch die Auswahl seiner Themen und Produktvorschläge führen, und beispielsweise Social Listening Tools zur systematischen Erfassung von dezentralen Unternehmensinformationen in Netz und Medien.

Zeit für den Kunden maximieren



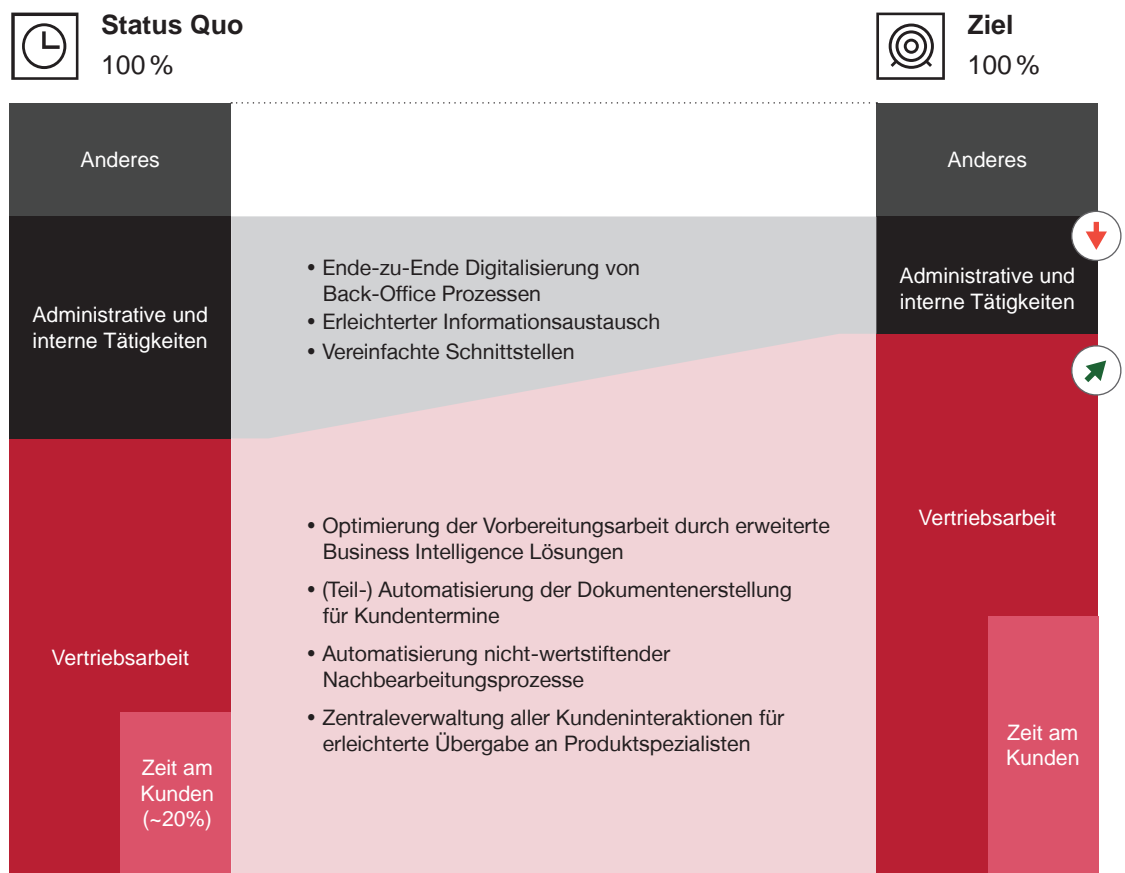
Den Marktbeobachtungen von Strategy& zufolge verwenden Firmenkundenberater im Schnitt 20% ihrer Arbeitszeit auf Kundentermine. Demgegenüber stehen 80% für administrative Tätigkeiten, Reisezeit sowie Vor- und Nachbereitung von Kundenterminen. Integrierte Business Intelligence-Lösungen können die Arbeitsabläufe des Bankberaters vereinfachen. Der hohe Zeitaufwand für administrative Tätigkeiten bzw. die Nachbereitung von Terminen ist oft ineffizienten betrieblichen Abläufen sowie optimierungsfähigen Schnittstellen geschuldet: papierlastige Dokumentation, Telefonate, E-Mails, manuelle Bearbeitung. In Zukunft sollte eine konsequente Automatisierung aller nicht-wertstiftenden Tätigkeiten wie bspw. „Know Your Customer“ (KYC) angestrebt werden. Der Schlüssel zum Erfolg ist hier eine konsequente Ende-zu-Ende-Digitalisierung.

¹ Vgl. <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/studie/einen-gang-hochschalten.pdf>



Brüche in der maschinellen Bearbeitung sollten komplett vermieden und die Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine optimiert werden, sodass alle Prozessschritte leicht nachvollziehbar sind und konsequent nachverfolgt werden können. Abhängig vom jeweiligen Segment sollte der Firmenkundenbetreuer mithilfe digitaler Tools zwischen 4 und 7 Kundentermine pro Woche absolvieren, was nach Erfahrung von Strategy& eine deutliche Steigerung vom heutigen Niveau zahlreicher Banken in Deutschland und Europa darstellt. (siehe Abbildung 5).

ABBILDUNG 5
Übersicht Arbeitszeitverteilung von Firmenkundenbetreuern



Quelle: Strategy& Analyse

Den Firmenkundenbetreuer mit einem wettbewerbsfähigen und innovativen Angebot ins Rennen schicken

Der Verteilungskampf fordert von Banken, die Kundenerwartungen regelmäßig zu übertreffen. Neben einem passgenauen und modernen Betreuungskonzept müssen Banken daher die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Angebote überprüfen. Die attraktive Ausgestaltung der Kreditangebote sowie des Transaction Bankings (Zahlungsverkehr inkl. Devisen, Liquiditätsmanagement sowie Handelsfinanzierungsprodukte) sollte dafür kurzfristig im Mittelpunkt stehen.

Führenden Banken gelingt es, in ihren Produktgruppen Lösungen zu entwickeln, die passgenau auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausgerichtet sind. Für zahlreiche Institute stellt sich die Frage, welche Rolle neuartige Angebote neben dem traditionellen Bankengeschäft („Adjacent Banking“) oder darüber hinausgehend („Beyond Banking“) spielen werden. Im Markt ist zu beobachten, dass zahlreiche Banken evaluieren, ihr Kernangebot um solche Lösungen erweitern.

Finanzierung

Ausgangspunkt einer Optimierung der Finanzierungsprodukte ist die Kundenerfahrung der Kreditprozesse bei Plain-Vanilla-Produkten. Während einzelne neue Anbieter bei einer Kreditvergabe von bis zu 5 Mio. Euro eine Entscheidung und sogar eine Auszahlung in unter 24 Stunden darstellen können, benötigen zahlreiche Institute weiterhin eine Bearbeitungszeit von mehreren Tagen für solche Kredite. Mit einer durchgängigen Digitalisierung des Kreditgeschäfts werden Banken in diesem Punkt nicht nur effizienter, sie verbessern auch die Kundenzufriedenheit und steigern damit ihre Ertragskraft. In ihrem Produktmanagement müssen die Banken zudem allgemeine wirtschaftliche Paradigmenwechsel berücksichtigen. So bleibt die Nachhaltigkeit in allen Bereichen zu hinterfragen, um sowohl von Kunden als auch auf Investorensseite langfristig als wettbewerbsfähig wahrgenommen zu werden und sich günstig refinanzieren zu können. Auch neue Geschäftsmodelle der Sharing Economy sowie Ansätze, deren Wert in digitalen Assets bzw. Fähigkeiten liegen, sollten im Blick behalten werden. In diesem Kontext ist ferner zu klären, ob die bestehenden Fähigkeiten ausreichen, um die Kreditvergabe an Unternehmen mit digital geprägtem Geschäftsmodell optimal prüfen und bewerten zu können.

Transaction Banking

Transaction Banking stellt im Firmenkundengeschäft momentan den Bereich der schnellsten und technologieintensivsten Innovationen dar. Beispiele dafür sind Instant Payments oder der Einsatz von Blockchain in Trade Finance-Transaktionen. Gleichzeitig verändert sich die Art und Weise, wie der Markt angegangen wird: Integrierte Lösungen setzen sich zunehmend gegen Einzelprodukte durch. Zusatzfunktionalitäten wie die Liquiditätsprognose oder Risikoanalyse ergänzen den klassischen Kern von Transaction Banking. Einige europäische Banken sind bereits entsprechende Kooperationen mit FinTechs eingegangen. Die Integration der einzelnen Produktkomponenten in eine Transaction Banking-Lösung birgt wiederum neue Anforderungen an die digitale Kundenschnittstelle. Während im Markt weiterhin Insellösungen für Produktgruppen zu finden sind, könnten sich zukünftig modular aufgebaute Tools als das von Kunden bevorzugte Angebot erweisen. Der Trend zu Transaction Banking-Lösungen erfordert neben benutzerfreundlichen Schnittstellen auch eine Veränderung in der Vertriebstätigkeit sowie eine umfassende Expertise der Produktspezialisten. Angesichts des auf lange Sicht weiter ansteigenden Welthandels und wiederkehrenden politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten

dürfte sich die Kundennachfrage im Transaction Banking attraktiv gestalten. Fraglich ist jedoch, inwieweit die unterschiedlichen Banken im Firmenkundengeschäft die erforderlichen Investitionen aufbringen und diese auch monetarisieren können.

Finanzmarktprodukte (Financial Markets)

Die Mehrheit der Banken erhofft sich von den Finanzmarktprodukten kapitalschonende Zusatzerträge, die die Kundenprofitabilität im Niedrigzinsumfeld unterstützen. Gleichzeitig bestehen in einigen Instituten Zweifel, ob das Geschäftsfeld auch in der Einzelbetrachtung profitabel ist und seine Kapitalkosten verdient. Die rasende Elektronifizierung des Handelsgeschäfts, die hohe Investitionserfordernis (z.B. in FX-Systeme), zunehmende Preistransparenz sowie der Kostenauftrieb durch Regulatorik führen zu einer wachsenden Bedeutung von Transaktionsvolumina (d. h. Größe). Sofern ihre Kundenbasis sehr preissensitiv agiert und vornehmlich auf Basis der Preisstellung über den Geschäftsabschluss entscheidet, droht einigen Banken der Verlust von (weiteren) Marktanteilen bei Financial Markets. Für diese Banken ist es daher essenziell, die Kundenbeziehungen zu stärken, sodass Cross-Selling-Potentiale ausgeschöpft werden können und nicht jede Einzeltransaktion einer Auktion unterliegt. Zudem ist es für Banken unausweichlich, das Handelsgeschäft auf Effizienz zu überprüfen und über innovative Formen der Betriebsmodelloptimierung nachzudenken.

Innovationen auf Rentabilität prüfen

Der Firmenkundenmarkt steht zwar unter einem hohen Innovationsdruck, dieser Druck zieht jedoch unweigerlich hohe Investitionen in Fähigkeiten und technische Infrastruktur nach sich. Ob sich diese Ausgaben auch wirklich bezahlt machen, hängt vom Einzelfall ab. Banken sollten daher darauf achten, ob ihre Produktgruppen auch hinreichend profitabel sind. In der Konsequenz bedeutet das: Kosten reduzieren, wo immer unter Wahrung des Wertversprechens und nachhaltigen Erfolges am Kunden möglich.



Auch im Firmenkundengeschäft gilt: Kosten reduzieren, wo immer unter Wahrung des Wertversprechens und nachhaltigen Erfolges am Kunden möglich.”

Worauf es jetzt ankommt – Markterfolg absichern und ausbauen

Banken befinden sich auf dem deutschen Firmenkundenmarkt in einer harten Konkurrenzsituation. Zahlreiche Institute verfügen über einen sehr guten Zugang zum Markt, müssen jedoch ihre strategische Positionierung überprüfen und ihre individuelle Differenzierung schärfen, sodass sie Kunden auch zukünftig begeistern. Das Mittelmaß hat im Verteilungskampf keinen Bestand.

Strategy& hat fünf strategische Prioritäten identifiziert, durch die Banken den harten Wettbewerb im Firmenkundengeschäft meistern können:

Den Kunden verstehen –
über Brillanz in den
Grundlagen zu Big Data



Banken müssen die individuellen Kundenbedürfnisse in den Fokus stellen und ihr Geschäft danach ausrichten. In der Konsequenz müssen sie Kundensegmente „neu denken“, um sie den tatsächlichen Kundenbedürfnissen anzupassen und den Firmenkundenberater zu einem Sparringspartner im strategischen Dialog mit dem Kunden entwickeln. Der Schlüssel hierzu liegt in der Digitalisierung: Big Data-Analysen liefern die nötigen Einblicke für ein systematisches Kundenprofiling.

Sich konsequent am
Markt positionieren –
die Strategie gewinnt



Um sich vom restlichen Angebotsspektrum zu differenzieren, müssen Banken ihr Geschäftsmodell und ihre strategische Ausrichtung fundamental überdenken, Ertragspotentiale konsequent ausschöpfen und den bestehenden Herausforderungen smart entgegenzutreten.

Den Kunden regelmäßig
begeistern I –
Kundenorientierung im
Alltag verankern



Banken müssen ihr Vertriebs- und Servicemodell so anpassen, dass Firmenkundenbetreuer ausreichend Zeit für den Kunden haben, Themen proaktiv ansprechen sowie effiziente und komfortable Prozessbearbeitung ermöglichen. Business und Augmented Intelligence helfen dem Betreuer dabei, sich inhaltlich optimal auf den Kunden vorzubereiten und durch passgenaue Beratung den Share of Wallet auszubauen.

Den Kunden regelmäßig
begeistern II – das
Angebotsspektrum auf
den Prüfstand stellen



Banken brauchen ein Produktangebot, das die elementaren Kundenbedürfnisse vollumfänglich und nahtlos bedient. Ausgehend vom Brot- und Butter-Geschäft müssen Banken ihr Produktangebot mithilfe neuer Technologien und gemäß ihrer strategischen Ausrichtung optimieren. Erfolgreiche Banken erweitern ihr Kernbankgeschäft unter Gesichtspunkten einer wahrnehmbaren Differenzierung auf Adjacent und/oder Beyond Banking. Gleichzeitig achten sie darauf, dass ihre Produktgruppen hinreichend profitabel sind.

F2B digitalisieren –
Effizienz erhöhen und
Investitionskraft stärken



Die Digitalisierung erfordert hohe Investitionen: Zu viele Spieler im Firmenkundengeschäft verzeichneten im Jahr 2018 jedoch ein durchschnittliches Aufwand-Ertrag-Verhältnis von über 50% oder gar über 60%. Führende Banken in Europa und Deutschland liegen hierbei in einem Korridor von 30% bis 40%. Um eine zu starke Belastung der Profitabilität im Zuge der erforderlichen Investitionen zu vermeiden, müssen Banken ihre Effizienz erhöhen. Neben einer konsequenten Ausschöpfung klassischer Effizienzsteigerungspotentiale sollten sie dafür vor allem die Ende-zu-Ende-Digitalisierung von Prozessen im Blick haben.

Das makroökonomisch herausfordernde Umfeld, technologischer Wandel, zunehmende Angebotsvielfalt und abflachendes Ertragswachstum mischen die Karten im Firmenkundengeschäft neu. Im digitalen Zeitalter transformiert sich das Geschäft auf eine ganz neue Art. Der Verteilungskampf wird härter, die Anbieter stehen bei attraktiven Kunden zum Schaulaufen an. Banken müssen sich herausputzen, um den Wettbewerb in den Schatten zu stellen und nachhaltigen kommerziellen Erfolg für und am Kunden zu realisieren.



Banken müssen den Schritt ins NextGen Corporate Banking gehen, um sich am Markt zu behaupten und Kunden kontinuierlich zu begeistern.”

Strategy&

Strategy& ist die globale Strategieberatung von PwC. Wir entwickeln individuelle Geschäftsstrategien für weltweit führende Unternehmen. „Strategy, made real“ heißt für uns, den digitalen Wandel voranzutreiben, die Zukunft mitzugestalten und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen.

Unser praxisorientierter Beratungsansatz stellt die Kernkompetenzen unserer Klienten in den Vordergrund. Wir kombinieren unsere Expertise mit Technologie und erarbeiten daraus eine passende Strategie, die effizient umsetzbar ist. Wir unterstützen Unternehmen bei der Definition und dem Ausbau differenzierender Wettbewerbsvorteile, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu meistern.

3.000 Strategieberater und mehr als 276.000 PwC-Mitarbeiter in 157 Ländern tragen hierzu mit einem breiten Spektrum an hochwertigen, branchen-spezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei. Unsere Erfahrung aus 100 Jahren Beratung namhafter Unternehmen und öffentlicher Institutionen bringen wir zusätzlich in zahlreiche Studien, Veröffentlichungen sowie unser mehrfach ausgezeichnetes Management Magazin strategy+business ein.

www.strategyand.pwc.com

