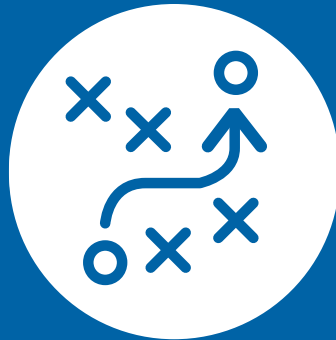
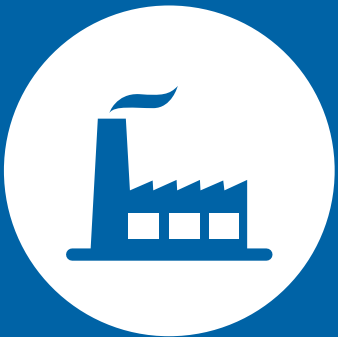
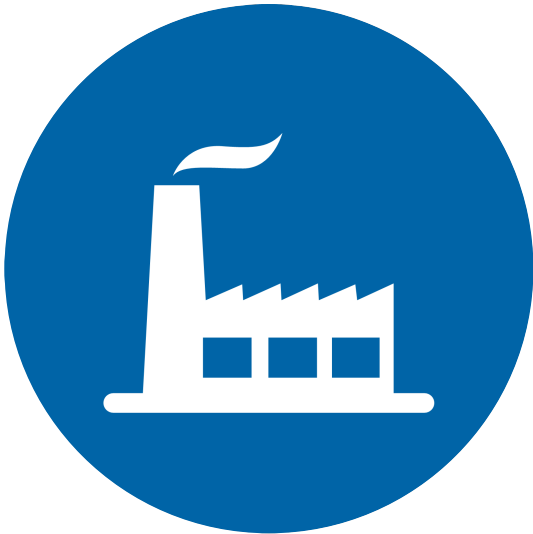


Firmenkundengeschäft der Zukunft

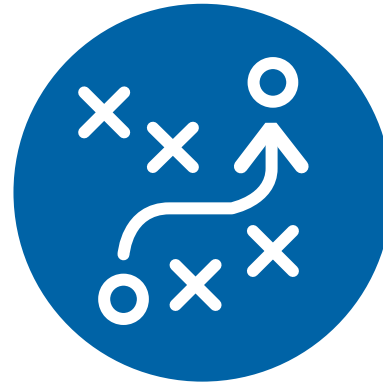
ERFOLGSFAKTOREN DER TRANSFORMATION
ZUR DIGITAL VERNETZTEN PARTNERSCHAFT



Auszug aus zeb.FIRMENKUNDENSTUDIE 6.0



**Die Unternehmen: Auf der
Rekordwelle zum Umbruch**



**Die Banken:
Vor herausfordernden Bedingungen**



**Lösungspfad im Mittelstand:
Der digital vernetzte Partner**

Die Welt ist weiter geprägt von Extremen und Unsicherheit

Rahmenbedingungen

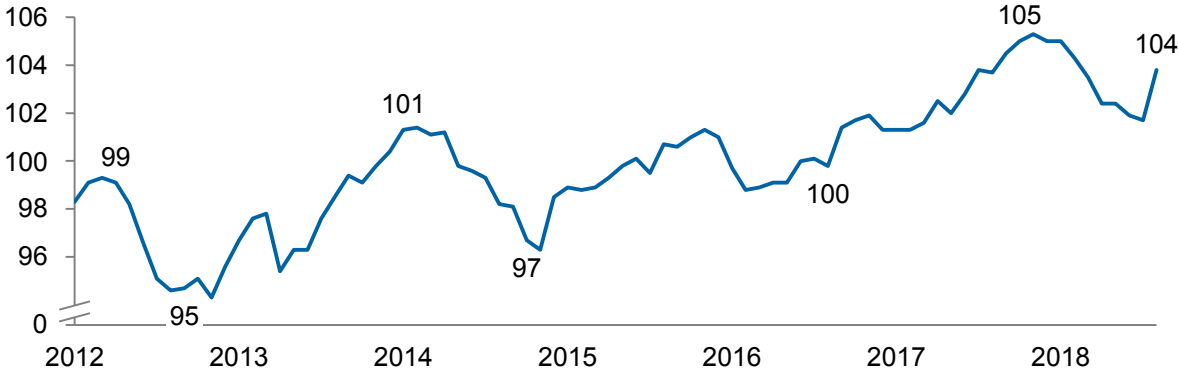
Volatilität
Unsicherheit
Komplexität
Ambiguität



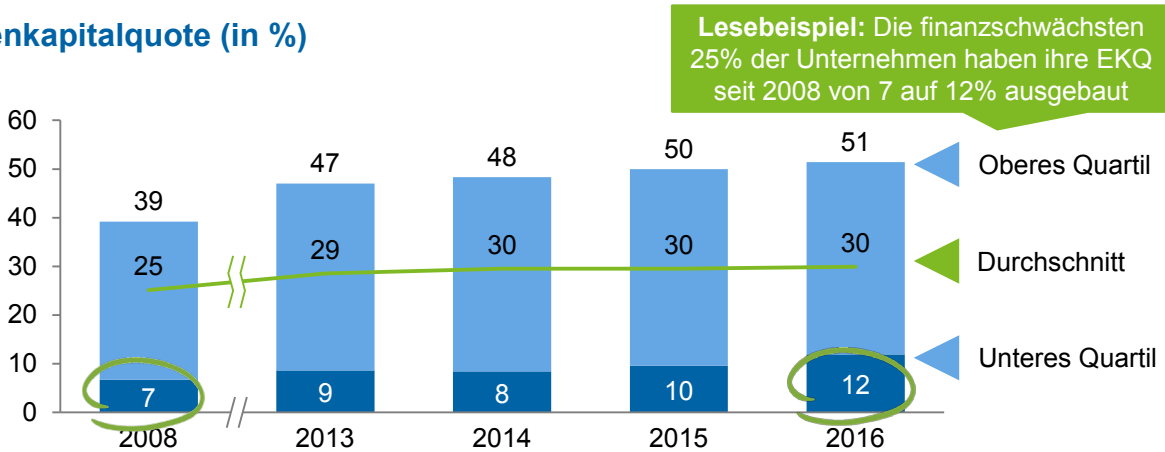
Zugleich befindet sich der deutsche Mittelstand auf Rekordniveau

Lage Mittelstand

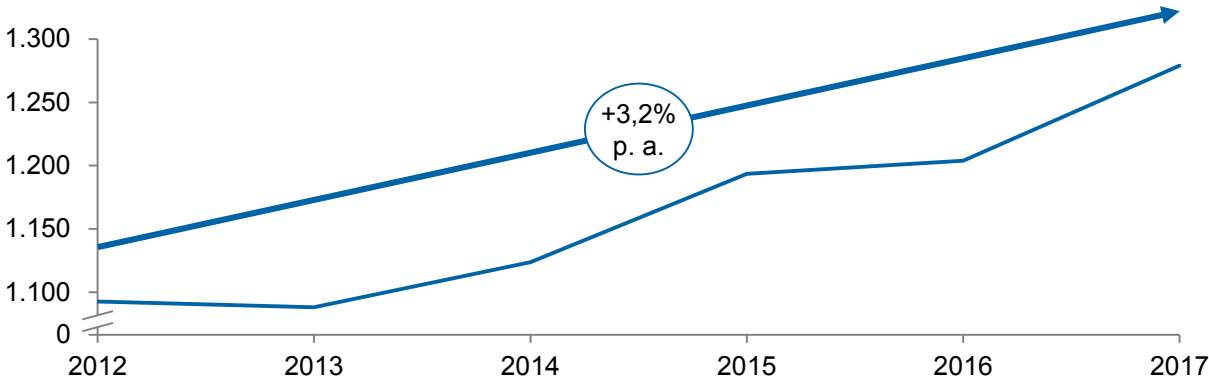
Geschäftsklima-Index



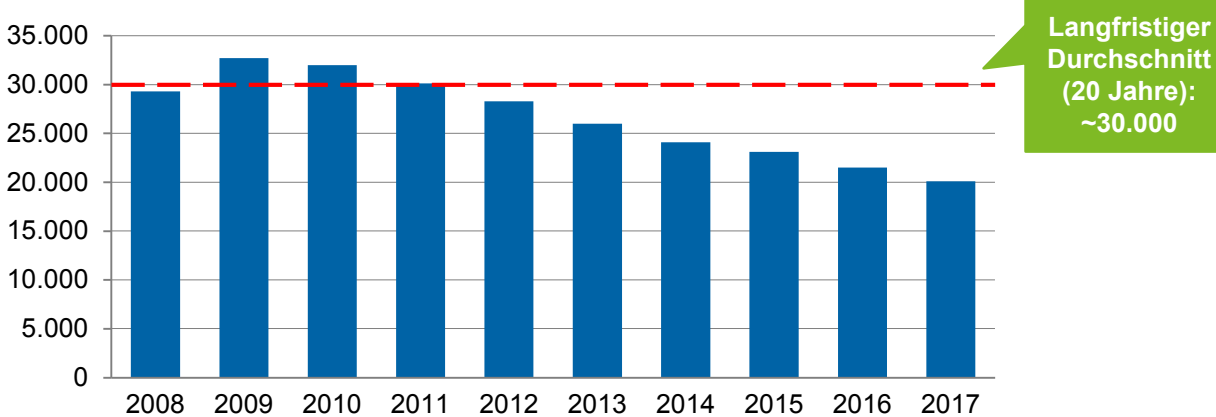
Eigenkapitalquote (in %)



Wert deutscher Exporte (in Mrd. Euro)



Anzahl Insolvenzen deutscher Unternehmen



Quelle: Bundesbank, CESifo Gruppe, Statista, Weltbank

Banking liegt nicht im Unternehmerfokus

Anteil **Unternehmens-**
ausgaben für Banking:
~ 1,5 %

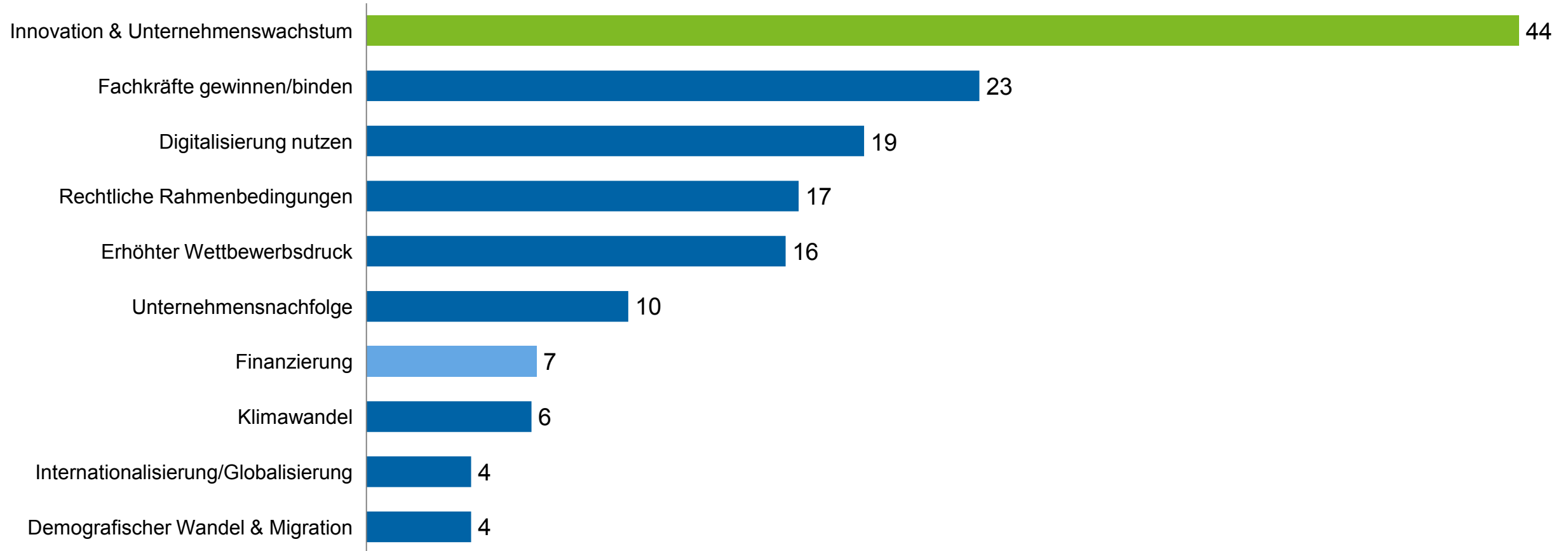
Anteil Unternehmen mit
Finanzierungsengpass:
~ 3%

Innovation und Wachstum sind gefragt

Herausforderungen des Mittelstandes

HERAUSFORDERUNGEN DES MITTELSTANDS IN 2017

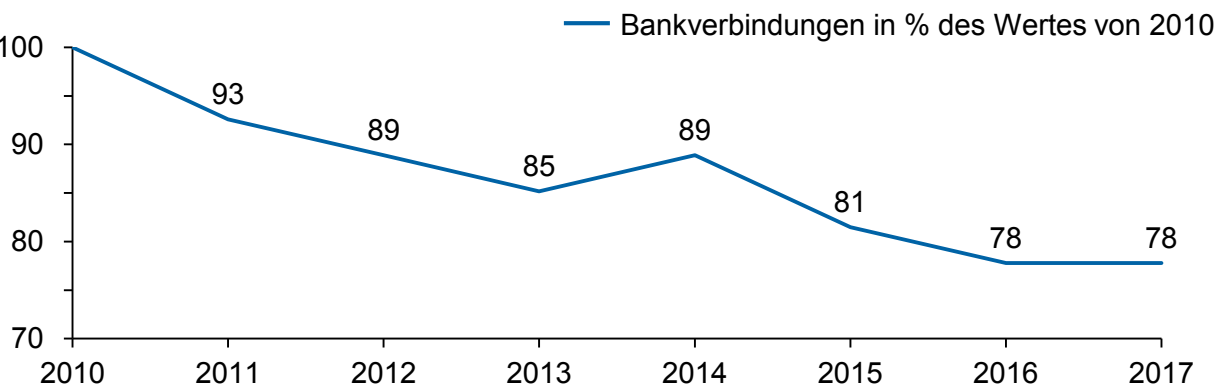
Nennungen in % der Unternehmen



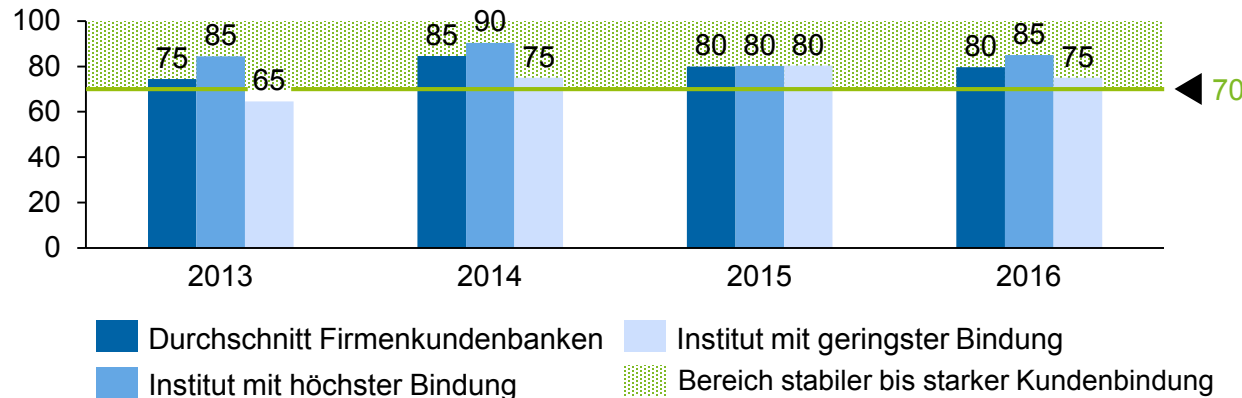
In Bezug auf Finanzdienstleistungen sind die Unternehmen in einer komfortablen Situation – sie sind stark umworben und zufrieden mit den Leistungen ihrer Bankpartner

Unternehmen und Finanzdienstleister

Bankverbindungen pro Unternehmen lange Zeit rückläufig



Hohe Kundenbindung und Gesamtzufriedenheit



Mittelstand als ausgewiesene Zielgruppe der Banken

Mittwoch, 20. Juni 2018

SONDERBEILAGE

Börsen-Zeitung Nr. 115 B5

Wachstum ist Pflicht im Firmenkundengeschäft

Harter Wettbewerb um Mittelständler – Gemeinschaftskreditgeschäft spielt strategische Schlüsselrolle – Digitale Prozesse schaffen Freiraum für Betreuung

Börsen-Zeitung, 20.6.2018 Auslandsbanken, Fintechs oder globale Technologiefirmen wie Google und Apple – es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht ein neuer Angreifer ankündigt, die Banken im deutschen Firmenkundengeschäft unter Druck setzen zu wollen. Zugleich ist bereits unter den klassischen heimischen Banken ein intensiver Wettbewerb um Mittelständler und Konzerne zu beobachten. Die genossenschaftliche Finanzgruppe geht in diesen verschärften Wettbewerb aus einer Position der Stärke – und muss sich weiteres Wachstum vornehmen. In den vergangenen zehn Jahren haben die genossenschaftlichen Finanzinstitute das Kreditvolumen

den haben. Zugleich beruht unser Erfolg auf der Solidität, die wir uns gemeinsam erarbeitet haben. So können wir neben einer starken Kapitalbasis und Risikotragfähigkeit auch eine komfortable Liquiditätssituation und ein exzellentes Rating in die Waagschale werfen. Gepaart mit der Nähe zu unseren Kunden und der tiefen Verankerung in jeder Region unserer Wirtschaftsnation sind wir für immer mehr Firmenkunden der Bankpartner der Wahl geworden. Abzulesen ist das Vertrauen der Kunden etwa an der deutlichen Steigerung der Anzahl der Unternehmen, die uns als ihre Hausbank ausgewählt haben.

Enorme Herausforderungen Die Fortsetzung der Erfolgsgeschichte ist jedoch keinesfalls ein Selbstläufer. *Janus Als Hausbankpartner.*

Wir haben die Prozesse

Von **Uwe Berghaus**
Firmenkundenvorstand der DZ Bank

Exzellenz im Ansatz der Beratung bietet. Wer dem Kunden Zeitersparnis, einfache Handhabbarkeit und spürbare Mehrwerte über das Produkt hinaus geben kann, gewinnt künftig das Rennen. Diesen Herausforderungen können wir nicht mit einer Verteilung

Unsere Rolle in der Zusammenarbeit mit dem Kunden wird auch künftig wesentlich durch die Kernfunktion einer Bank – die Finanzierung – geprägt sein. Um langfristig unsere Position beim Kunden zu pflegen und uns als Hausbank zu verankern, müssen wir uns allerdings noch präzisieren beim Kunden positionieren. Vom Finanzierer und Produktlieferanten in Finanzfragen entwickeln wir uns weiter zum strategischen Impulsgeber. Das Spektrum der Themen, in denen wir Kompetenz beweisen und weiter ausbauen können, reicht von der Refinanzierungsstrategie über das Management von Handelsforderungen bis hin zu Leasing.

arbeiten – nicht nur über die gesamte Bandbreite der Bankdienstleistungen, sondern ebenso mit Blick auf unser in der Breite leistungsfähiges Allfinanzangebot. Bei uns oder in der Genossenschaftsbank vor Ort bekommt der Kunde ein vollständiges Angebot aus einer Hand. Hierbei nutzen wir auch die Zusammenarbeit mit Fintech-Unternehmen, wenn die Eigenentwicklung einer Lösung weniger effizient wäre. So bieten wir den Kunden gemeinsam mit dem Unternehmen TrustBills neben unseren etablierten ABCP- und Factoringlösungen neue Wege für den bilanzentlastenden Verkauf ihrer Kundenforderungen an oder integrieren mit Compra ein digitales Beschaffungsmanagement in unser Angebot.

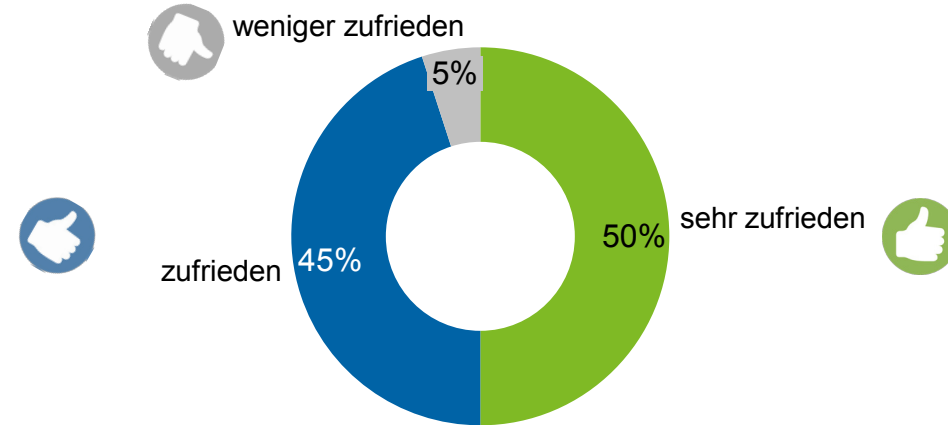
Günstiger und schneller

stellung im Gemeinschaftskreditgeschäft noch effizienter zu machen und Komplexität zu reduzieren. Wir haben die Prozesse so weit verschlankt, dass wir die Zeit für Kreditentscheidungen deutlich verkürzen können. Zudem haben wir Abläufe gestrafft oder gestrichen, Methoden vereinheitlicht und investieren weiter in die Infrastruktur. Neben den bereits implementierten Maßnahmen arbeiten wir derzeit an der vollständigen Digitalisierung des gesamten Kreditprozesses, um hier

„In den vergangenen zehn Jahren haben die genossenschaftlichen Finanzinstitute das Kreditvolumen an Firmen

Weitgehende Zufriedenheit mit dem digitalen Angebot

Anteil der Unternehmen



Banken sollten den künftigen Erwartungen ihrer Firmenkunden Beachtung schenken

Künftige Erwartungen

Kundenerwartungen aus zeb. Mittelstands- interviews 2018



Verständnis!

Unser Geschäftsmodell
verändert sich massiv.

Wir erwarten von unseren
Partner Verständnis der
Transformation.

Wir brauchen echte
Realisierungspartner!



Vernetzung!

Wir haben unser ERP-System
mit unseren Lieferanten
vernetzt.

Wir wollen vom Bezahlen über
Warenbestellung bis zum
Financial Reporting alles
vernetzt.

Wir brauchen Plattform- und
Vernetzungsexperten!

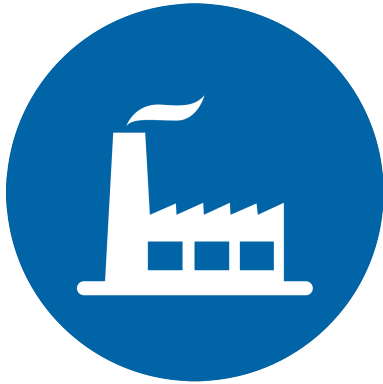


Lösungen ohne Zeitverlust!

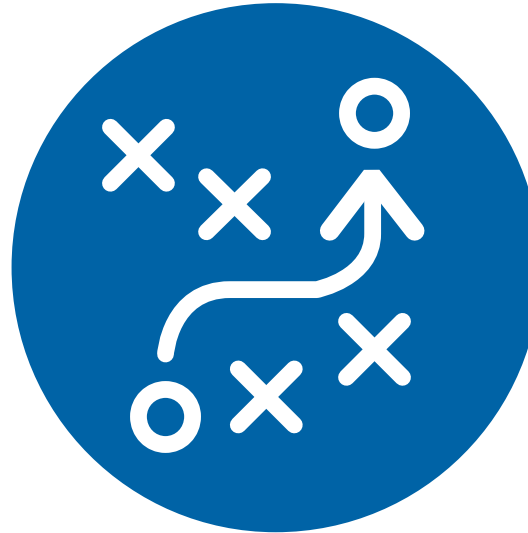
Wir bieten unseren Kunden
schnelle, passgenaue
Lösungen.

Diese entwickeln wir
kontinuierlich an die Bedarfe
unserer Kunden ausgerichtet
weiter.

Den gleichen Anspruch
erwarten wir von unseren
Partnern.



Die Unternehmen: Auf der
Rekordwelle zum Umbruch



Die Banken:
Vor herausfordernden Bedingungen

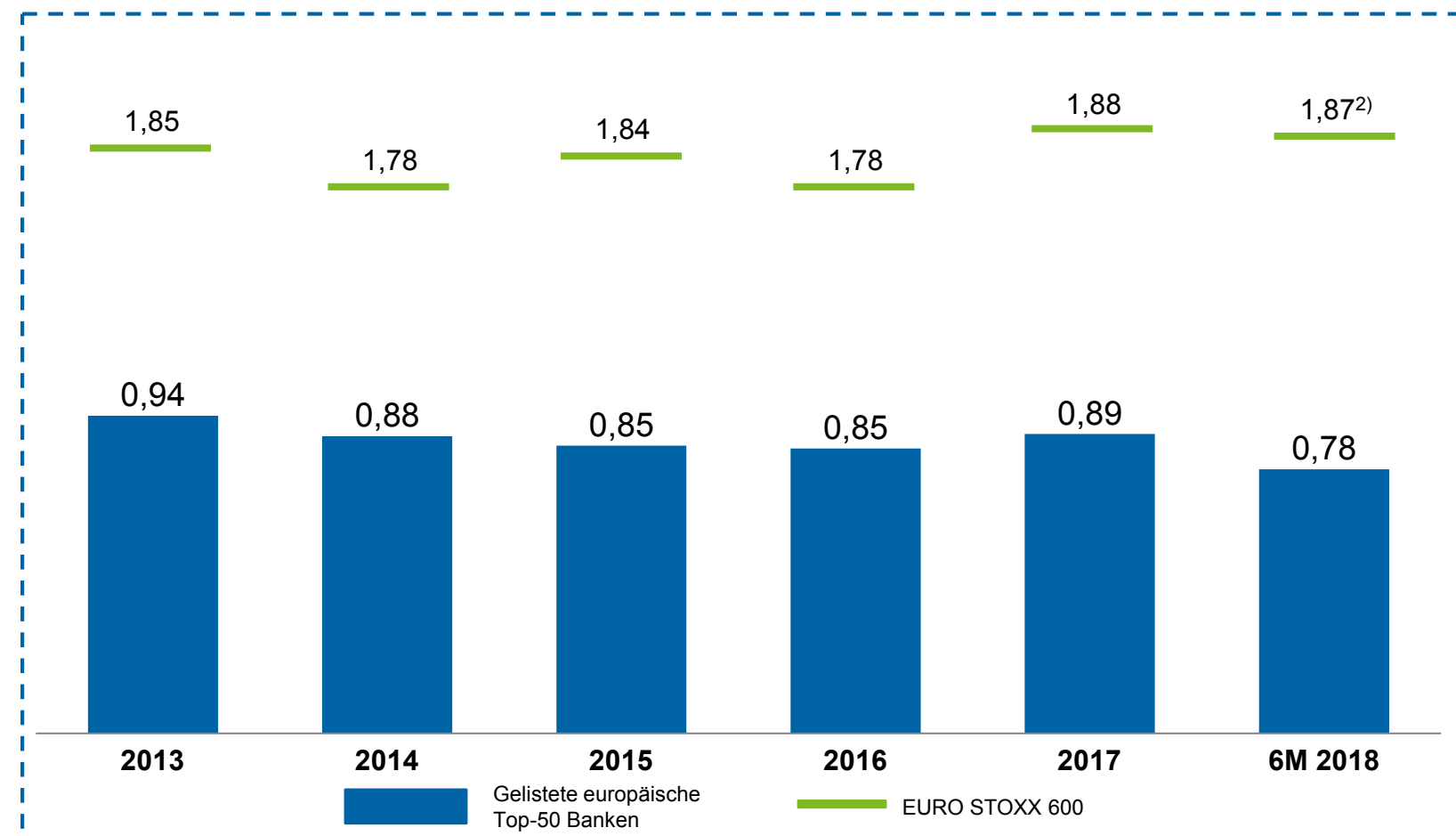


Lösungspfad im Mittelstand:
Der digital vernetzte Partner

Banking ist seit Jahren eine Krisenbranche

Kapitalmarktbewertung Top-50-Banken

KURS-BUCHWERT-VERHÄLTNIS¹



KOMMENTARE

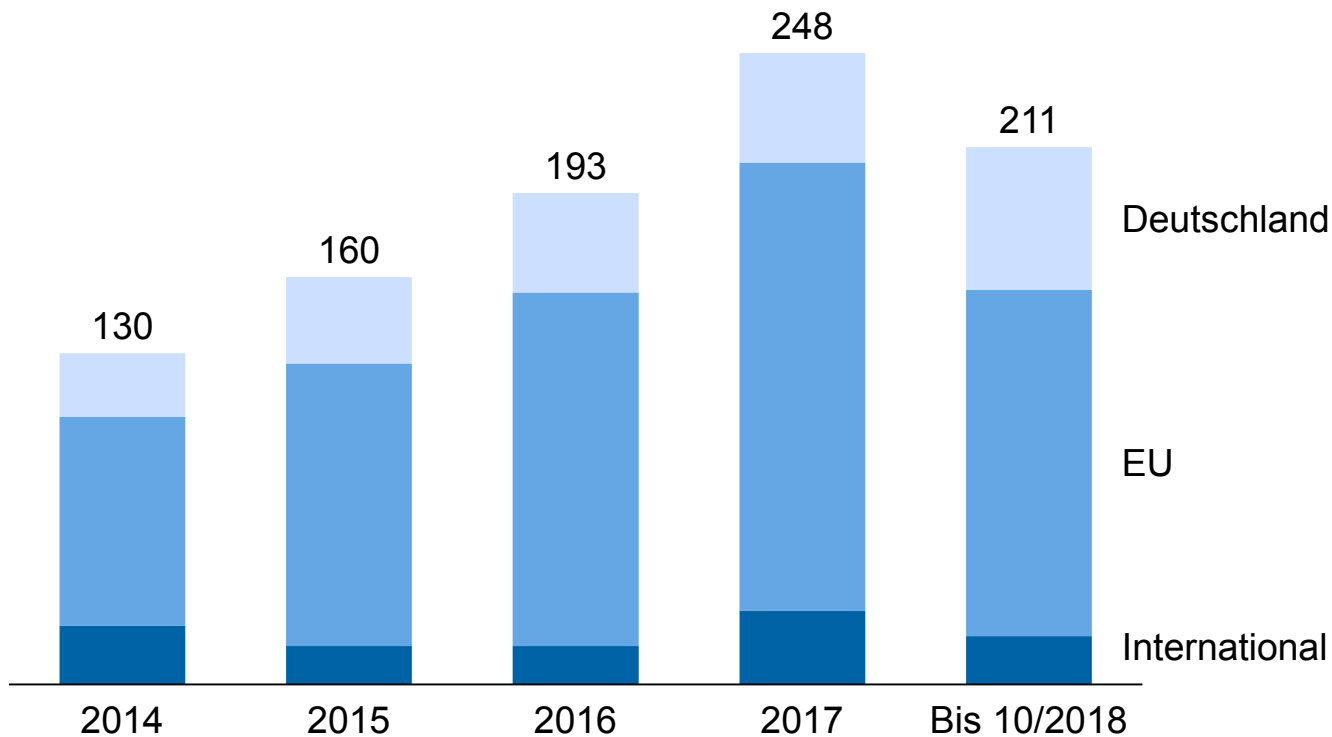
- **Kurs-Buchwert-Verhältnisse** der Top-50-Banken unterhalb der wichtigen Schwelle von 1 und **weiter abgeschlagen hinter dem Marktdurchschnitt** – **Tendenz weiter sinkend**
- Aktuelle **Bewertung** nahezu **unverändert** im Vergleich **zum Zeitraum nach der Krise 2009/2010**
- Abstand zwischen Top-50-Banken und dem Markt hat sich sogar noch ausgeweitet
- Investoren zeigen immer noch ein **geringes Vertrauen** in die Fähigkeit von Banken, Wert generieren zu können

¹) Kurs-Buchwert-Verhältnis (Engl.: Price-to-book ratio); ²) 2. Quartal 2018; Source: Bloomberg, Thomson Reuters Datastream, zeb.research

An der regulatorischen Front ist keine Entlastung absehbar

Regulatorische Initiativen

ANZAHL REGULATORISCHER INITIATIVEN NACH HERKUNFT¹



GESAMTEINSCHÄTZUNG

- Weiterhin zunehmende Anzahl und Umfang der Initiativen führt zu steigenden Bankbelastungen
- Regelungsbereiche um KYC sowie Initiativen aus dem sich zunehmend konkretisierenden Basel IV Kanon sind zentrale Herausforderungen und Aufwandstreiber

¹) Dargestellt sind Initiativen die soweit fortgeschritten sind, dass zumindest erste Entwürfe veröffentlicht sind (Konsultationsphase); bereinigt um Initiativen ohne direkten regulatorischen Einfluss für Banken (z.B. FAQs, call for advice); Quelle: zeb.regulatory hub

Der Markt ist äußerst umkämpft – bei den Margen gibt es Licht und Schatten

Margentreiber und Kreditstrukturen

MARGENTREIBER

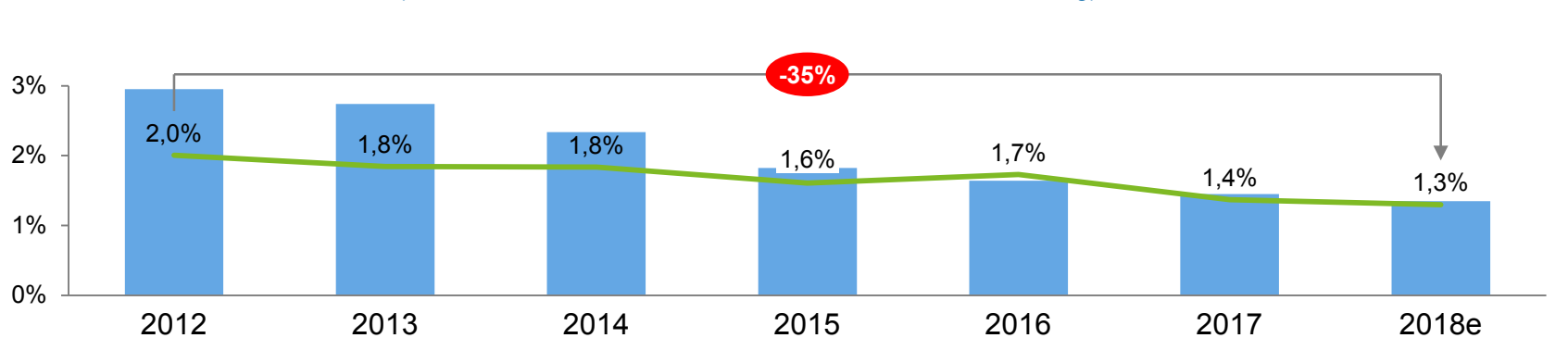
-  **Günstige Refinanzierung**
-  **Längere Zinsbindung**
-  Zunehmende **Transparenz** (z. B. Konditionsvergleich über digitale Portale)
-  Intensivierter **Wettbewerb**

VERÄNDERTE STRUKTUREN

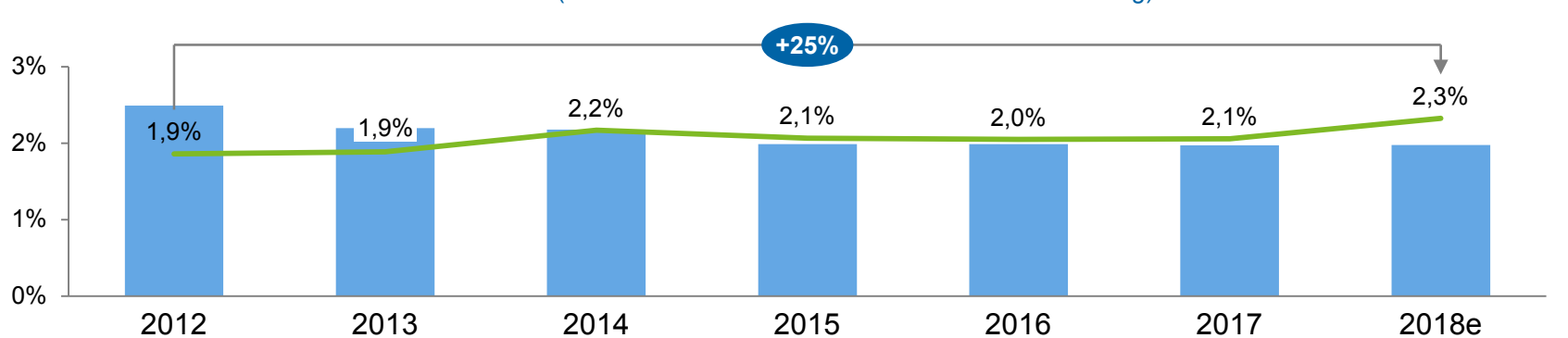
Harter Wettbewerb führt zur **Aufweichung** früherer Standards hinsichtlich:

- **Besicherungsquoten**
- **Laufzeiten**
- **Sonderwünschen**

INVESTITIONSKREDITE (Neuabschlüsse: Kredite > 1 MEUR mit 1-5 Jahre Zinsbindung)



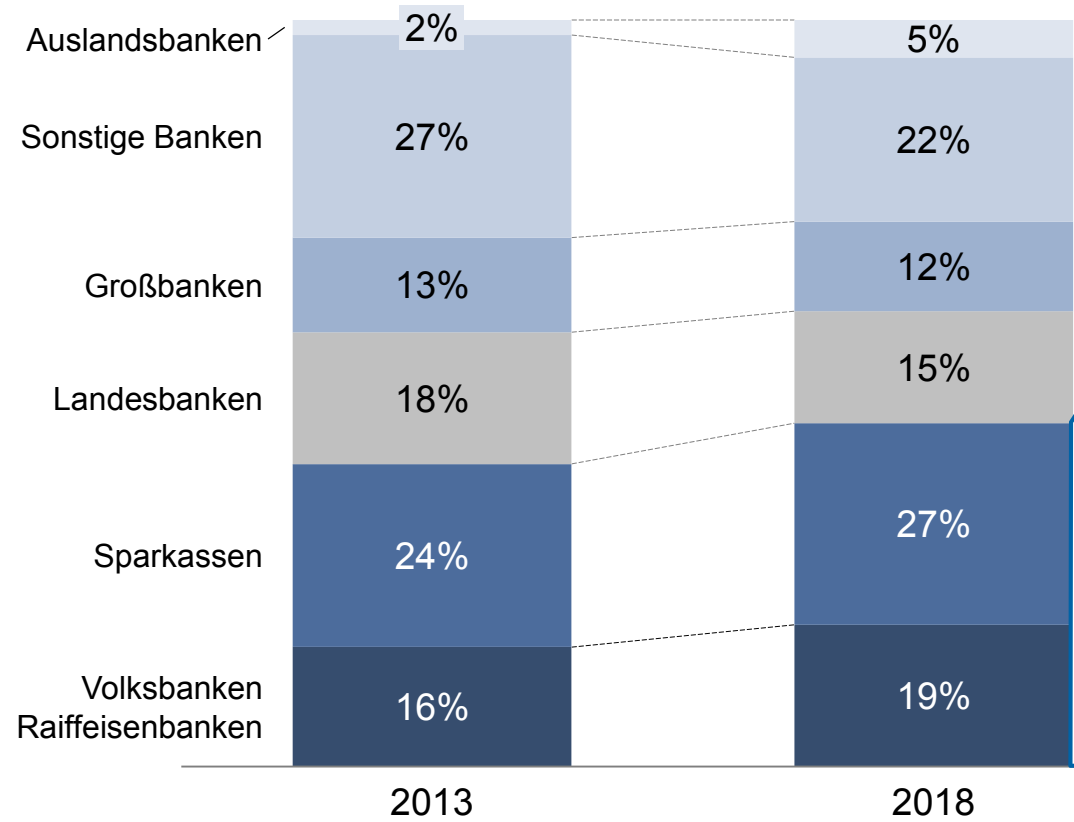
KREDITE FÜR SELBSTSTÄNDIGE (inkl. Kontokorrent: Kredite mit < 1 Jahr Zinsbindung)



Regionalbanken waren zuletzt mit klassischen Erfolgsfaktoren die Gewinner im Verdrängungswettbewerb innerhalb der Banken

Marktanteile und Erfolgsfaktoren

ERTRAGSMARKTANTEILE BANKEN (IN %)



ERFOLGSREZEPT REGIONALBANKEN



Marktnähe



Betreuungskontinuität



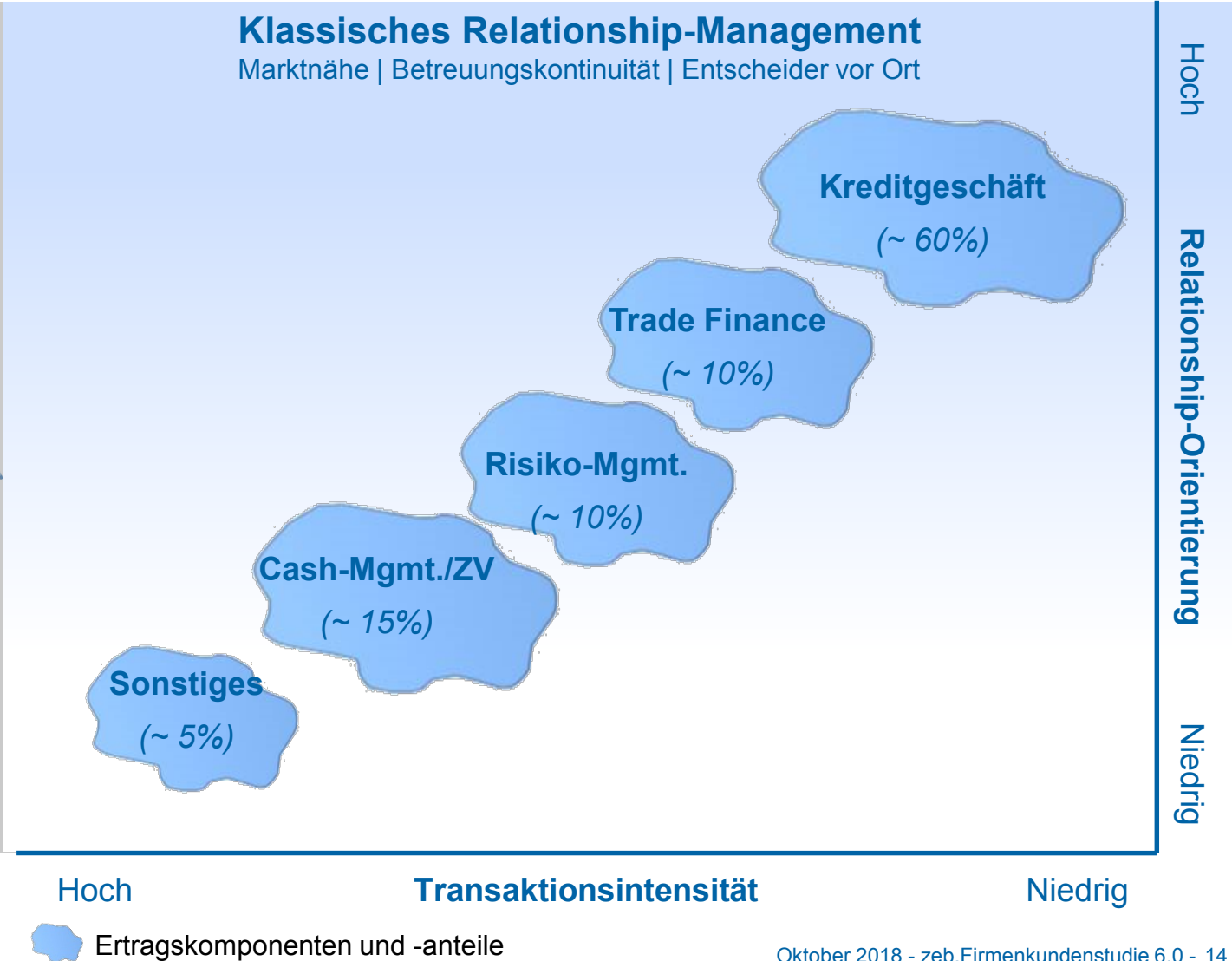
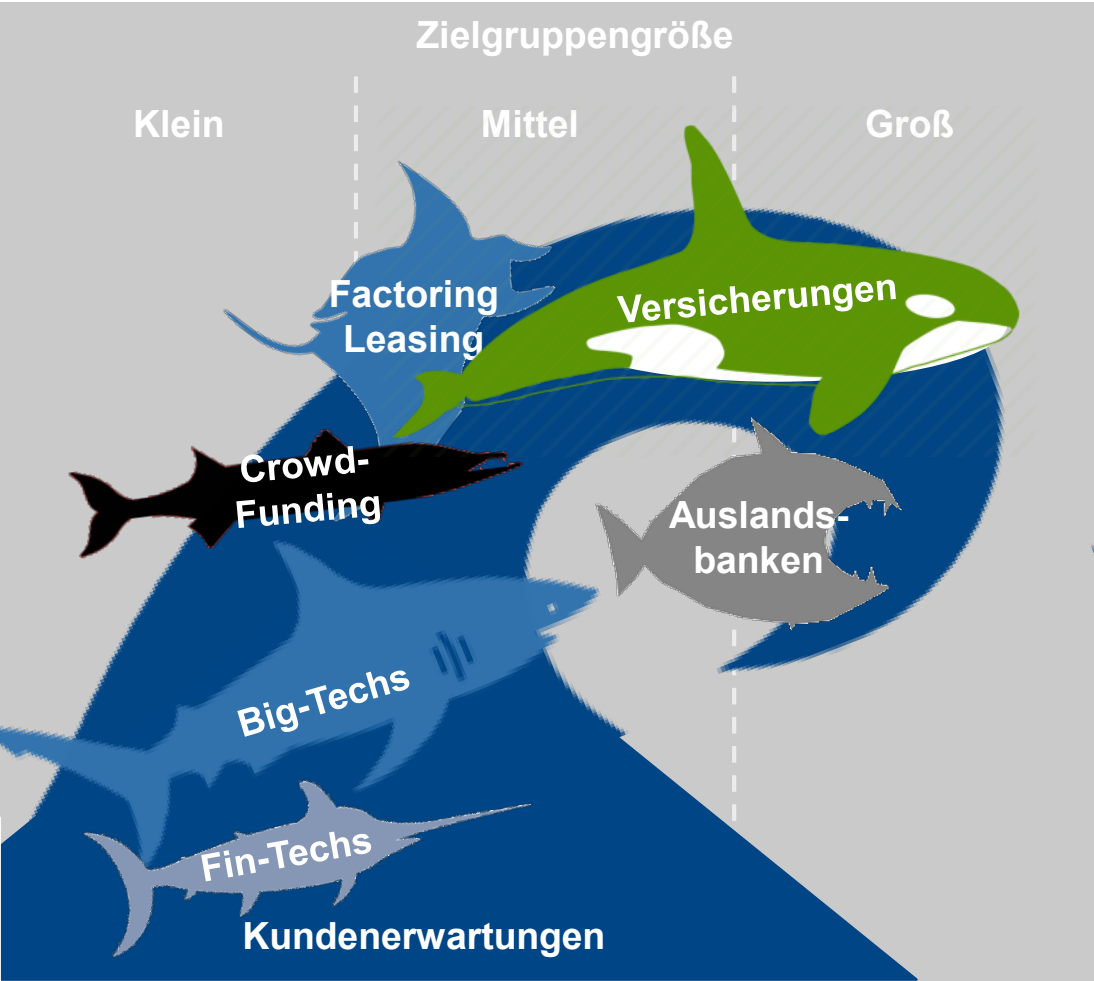
Entscheider vor Ort

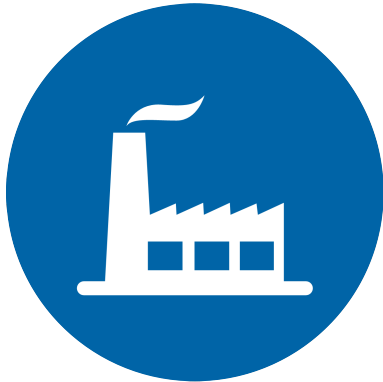
Erfolgsfaktoren gestern

Quelle: zeb.FK-Walletmodell (hier exkl. Investmentbanking)

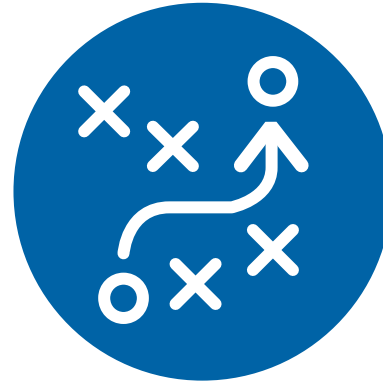
Viele nur zum Teil neue Wettbewerber attackieren das Geschäft der deutschen Banken

Zunehmender Wettbewerb





Die Unternehmen: Auf der
Rekordwelle zum Umbruch



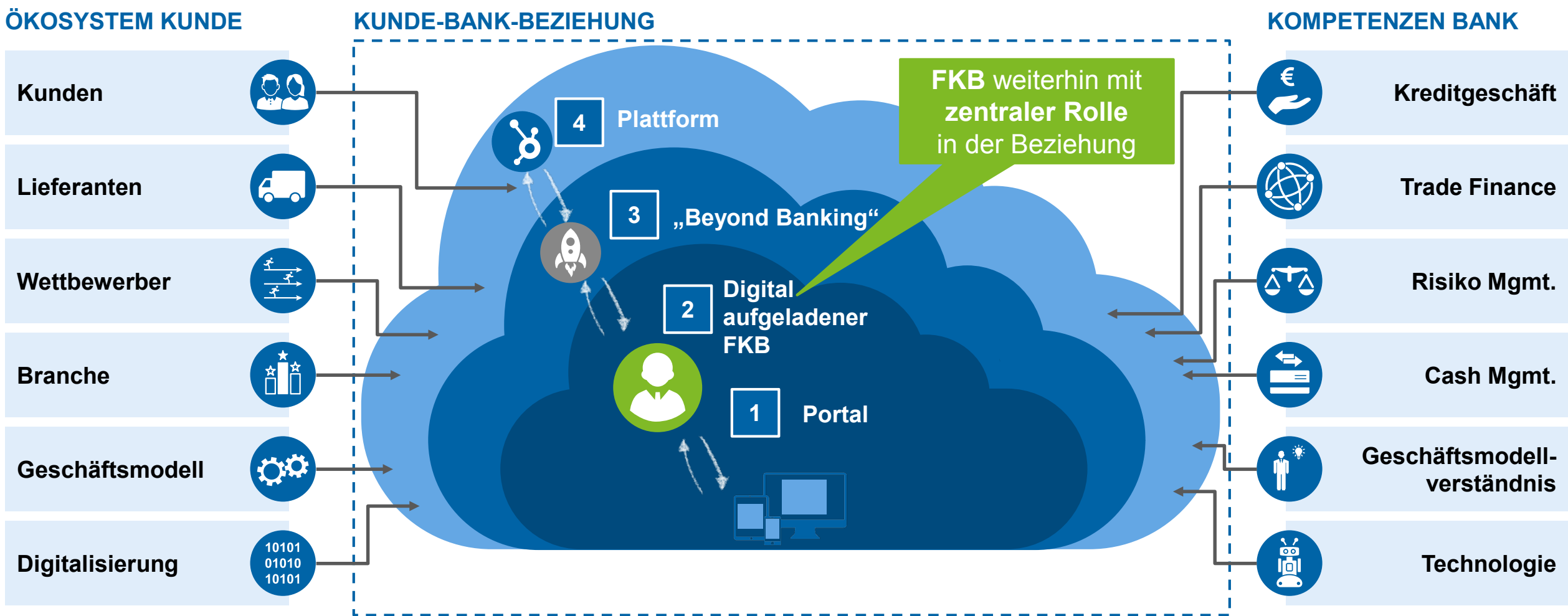
Die Banken:
Vor herausfordernden Bedingungen



**Lösungspfad im Mittelstand:
Der digital vernetzte Partner**

Die digital vernetzte Bank mit 4 strategischen Schwerpunktthemen

Elemente der digital vernetzten Partnerschaft



Ein gutes FK-Portal ist Pflicht

Anforderungen und Realisierung Firmenkundenportal

1 Portal

ANFORDERUNGEN AN EIN FIRMENKUNDENPORTAL

Hohe User Convenience, z.B.

- Mobile- & Desktopfähig
- Single-Sign on
- Frei konfigurierbares Dashboard
- Kontaktmöglichkeit Betreuer

Bankenübergreifende e2e-Transaktions-/ Produktverfügbarkeit, u.a.

- Zahlungsverkehr & Liquidität
- Investition und Finanzierung
- Geldanlagen und Devisen
- Risiko und Vorsorge

Ergänzende Leistungsangebote „beyond banking“, u.a.

- Buchhaltungsservice & Treasury
- Branchen- und Marktinformationen
- Individuelle Smart Data Empfehlungen



ERFOLGSFAKTOR „AGILE REALISIERUNG“



Kunden-/ Nutzerzentrierung



X-funktionale Teams mit e2e-Verantwortung



Time2market –
iterative Lieferungen



Priorisierung der Weiterentwicklung

KUNDENERWARTUNGEN



STRATEGISCHER
PARTNER



GESCHÄFTSMODELL-
VERSTÄNDNIS



ERKENNTNISSE
„BEYOND BANKING“

FIRMENKUNDENBETREUER



- Auch in Zukunft hat ein **persönlicher Firmenkundenbetreuer** einen **sehr hohen Stellenwert**
- Für die bestmögliche Erfüllung dieser Erwartungen wird ein **digital-aufgeladener Firmenkundenbetreuer benötigt**
- Die digitale Aufladung erhöht die **Effizienz der Kundenbetreuung**: Es können mehr Kunden pro FKB betreut werden.

DIGITALE AUFLADUNG



GRUNDLAGEN-
INFORMATIONEN
(GuV, Bilanz, Newsfeed etc.)



VERTRIEBS-
IMPULSE
(„Next Best Action to take“)



MEHRWERT-
INFORMATIONEN
(Branchenvergleich,
Ratingsimulation etc.)

Beyond Banking kann klassisches Banking erweitern und die Kundenbeziehung vertiefen

„Beyond Banking“

3 „Beyond Banking“

EXEMPLARISCHE LEISTUNGEN

Analoge Leistungen

- Co-Working-Spaces
- Schulungsangebote
- Unternehmens-/Digitalisierungsberatung
- Steueroptimierung/-beratung
- Pooling von Einkaufsmacht
- Personalsuche
- Rechnungsservice
- Buchhaltungsdienstleitungen
- Controlling/Rechnungswesen
- ERP Anschluss
- ...

Digitale Leistungen


EIGEN-
ENTWICKLUNG
oder


KOOPERATION
oder


KAUF

VERKNÜPFUNG MIT



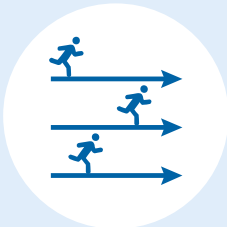
Die strategischen Imperative der Banken sind im Wandel

Strategische Ratio

STRATEGISCHE IMPERATIVE GESTERN...

...HEUTE/ MORGEN

Wettbewerb vermeiden



Wettbewerb und
Transparenz kanalisieren



Systeme abschotten



Konnektivität
ermöglichen



Fokussierte Wertschöpfung:
Eigene Kunden und Produkte



Entgrenzte Wertschöpfung:
Partizipation an sämtlichen
Transaktionen



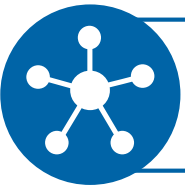
BEDEUTUNG MITTELSTANDBANKING



Kooperationen zur
gegenseitigen Wertsteigerung



Geschwindigkeit und
Offenheit durch APIs



Ertragsquellen im
„Beyond Banking“

Plattformökonomie auch im FK-Geschäft zum Teil bereits erlebbar

Plattform Use Cases

PLATTFORM	OFFERING & SCOPE	PRODUCER	CONSUMER	OWNER/ PROVIDER	AUSWAHL DIFFERENZIERUNGSMERKMALE
we.trade	Plattform für internationale Handelsfinanzierung	Bankenkonsortium (9 Banken)	Mittelstand (Import- & Exportfinanzierung)	Owner: Banken-konsortium Provider: IBM	- Dezentrale Datenbank; Zugriff auf ident. Daten - Abbildung Vertragsbestandteile in Blockchain - Verschlüsselung v. Transaktionsdaten
Deutsche Bank BluePort	Geschäftskundenportal mit Plattform-Charakter	Deutsche Bank u. Fin-Techs (SMAAC, Advanon, Twago (verlinkt))	900k Firmen-/ Geschäftskunden der Deutschen Bank	Owner/Provider: Deutsche Bank	- Klassischen Banking-Dienstleistungen (ZV, Multibanken-Aggregation etc.) - Anbindung von Producern mit Beyond-Leistungen (z. B. Buchhaltungssoftware SMAAC sowie Rechnungsfinanzierer Advanon)
SEET	Mult-Asset-Trading-Plattform	Banken für Devisenhandel	Corporates insb. mit Devisen-Hedging-Bedarf	Owner/Provider: Deutsche Börse	- Transparenz über Devisenkurse für Corporates - Abwicklung FX-Trading über Plattform - Integrierte Systeme & Oberflächen bei Corporates
KYC-Plattform	Globale Know-Your-Customer Plattform	Bankenkonsortium (39 Banken)	Corporates & Regulatoren	Owner: Bankenkonsortium (39 Banken) Provider: r3	- Einmalige & standardisierte Dateneingabe durch Firmenkunden - Standardisierung angeforderter & bereitgestellter Daten für alle Teilnehmer - Gewährleistung kürzerer Aktualisierungs-Zyklen

Quelle: zeb.research

Für die Banken ergeben sich 4 strategische Handlungsfelder

Firmenkundenstudie 6.0 – Kernergebnisse

- 1 In der kriselnden Bankenbranche ist das Firmenkundengeschäft aktuell ein stabiler Anker.
- 2 Wenn sich die Wirtschaft nicht eintrübt, wird das auch so bleiben.
- 3 In den letzten Jahren haben die Regionalbanken mit klassischen, relationshipbasierten Erfolgsfaktoren signifikant Marktanteile hinzugewonnen.
- 4 Banking ist für die Unternehmen in Deutschland keine wesentliche Herausforderung.
- 5 Die Digitalisierung verändert jedoch sukzessive auch die Erwartungshaltung an die Bankpartner.
- 6 Neue Wettbewerber drängen in den Markt. Fin-Techs eignen sich insbesondere als Kooperationspartner für Banken.

Für Firmenkundenbanken ergeben sich 4 strategische Handlungsfelder

- 1 Ausbau Portale und Erhöhung Online-Abschlussfähigkeit
- 2 Digitale Aufladung der Firmenkundenbetreuer
- 3 Ergänzung von „Beyond Banking“ Dienstleistungen
- 4 Einstieg in die Plattformökonomie



Dr. Jens Sträter

Partner

E-Mail jstraeter@zeb.de
Phone +4940303740120
Mobile +491712040875

Office Hamburg
Kurze Mühren 20
20095 Hamburg



Dr. André Hasken

Senior Manager

E-Mail ahasken@zeb.de
Phone +4925197128870
Mobile +4915112054058

Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster



Dr. Bernd Liesenkötter

Senior Manager

E-Mail bliesenkoetter@zeb.de
Phone +4940303740264
Mobile +491754047601

Office Hamburg
Kurze Mühren 20
20095 Hamburg



Mathias Gans

Senior Manager

E-Mail mgans@zeb.de
Phone +4930473753126
Mobile +4915112054258

Office Berlin
Friedrichstraße 78
10117 Berlin



Christian Kieft

Senior Manager

E-Mail ckieft@zeb.de
Phone +4940303740128
Mobile +4915112054151

Office Hamburg
Kurze Mühren 20
20095 Hamburg



Christian Rupp

Senior Manager

E-Mail crupp@zeb.de
Phone +4989543433362
Mobile +4915112054260

Office München
Theresienhöhe 13a
80339 München

360° BERATUNG FÜR FINANCIAL SERVICES – VON DER IDEE BIS ZUR TAT





Dr. André Hasken

Senior Manager

E-Mail ahasken@zeb.de

Phone +4925197128870

Mobile +4915112054058

Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

**„Bei Interesse an vertiefenden Inhalten
oder vertiefender Diskussion
zögern Sie nicht uns zu kontaktieren“**

**„Sehr gerne mich persönlich oder die Ihnen über Projekte
bekannten zeb Ansprechpartner“**

360° BERATUNG FÜR FINANCIAL SERVICES – VON DER IDEE BIS ZUR TAT

