



zeb

Kurzversion

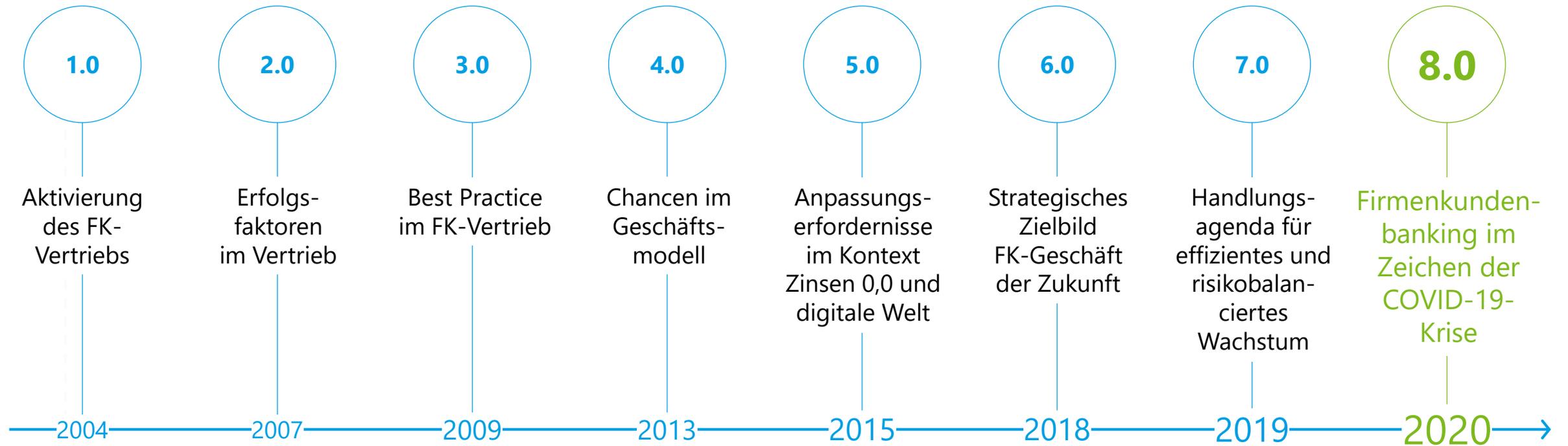
Geschwindigkeit aufnehmen. Orientierung behalten.

Firmenkundenstudie 8.0: Das Firmenkundengeschäft
im Zeichen der COVID-19-Krise | Juni 2020

partners for change

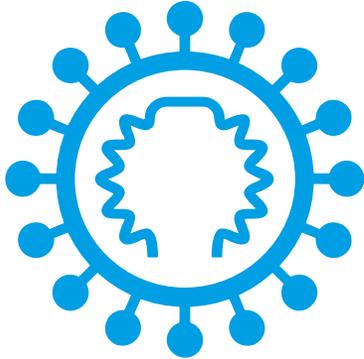
Chronologie der zeb.Firmenkundenstudien

Fokus: Bankgeschäft für kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu \approx 500 Mio. EUR Jahresumsatz



Der exogene Schock COVID-19 führt zu sieben einschneidenden Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft – Handlungsprogramm muss neu ausgerichtet werden

COVID-19



COVID-19 als exogener Schock mit massiven Auswirkungen auf Unternehmen und Banken

Kapitel 1

Die Konsequenzen



Konjunktur bricht ein!



Kreditrisiken steigen deutlich an!



Negativzinsen verstetigen sich!



(Brutto-)Ertragspotenziale wachsen!



Ergebnis durch Risiko unter Druck!



Regulatorik gelockert!



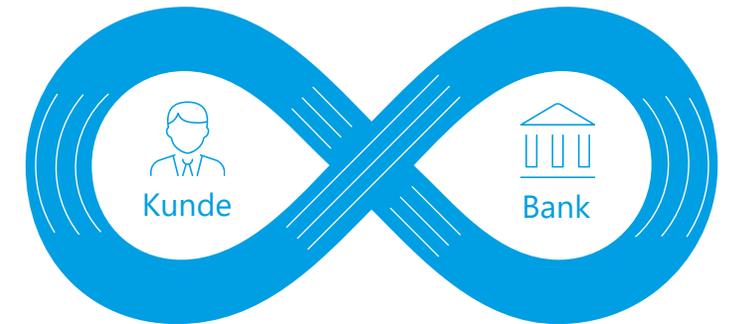
Digitalisierungstrend beschleunigt!

Kapitel 2

Das Handlungsprogramm

**Vertrieb
adjustieren!**

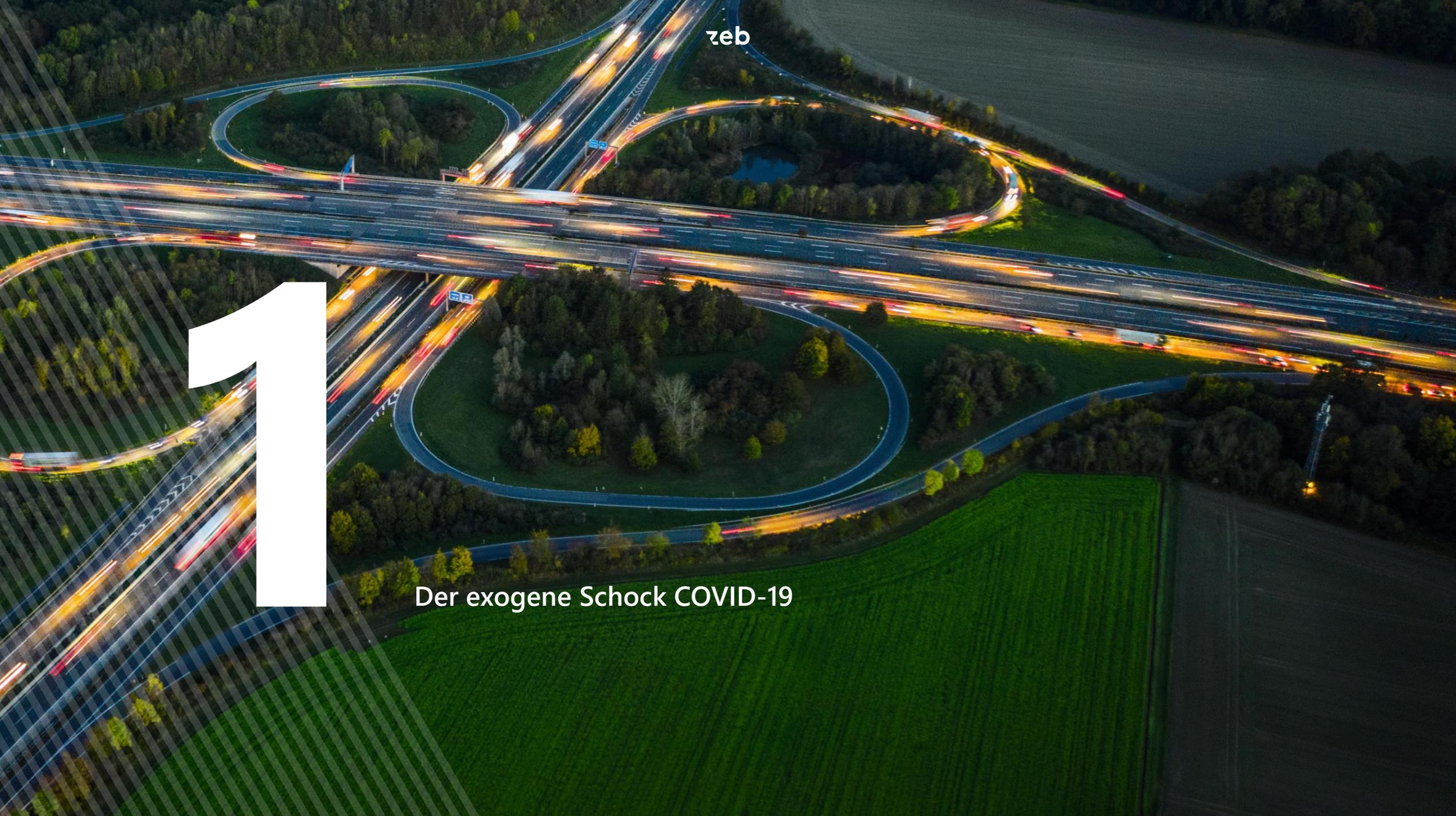
**Effizienz
steigern!**



**Erhöhte Risiken
managen!**

**Digital
transformieren!**

Kapitel 3



zeb

1

Der exogene Schock COVID-19

Zielkonflikte zwischen Gesundheit und Wirtschaft – die Eindämmung der medizinischen Krise hat massive Auswirkungen auf die Konjunktur und befeuert potenziell ökonomische Krisenszenarien

Wirkungszusammenhang Gesundheit und Wirtschaft

Perspektive
Gesundheit

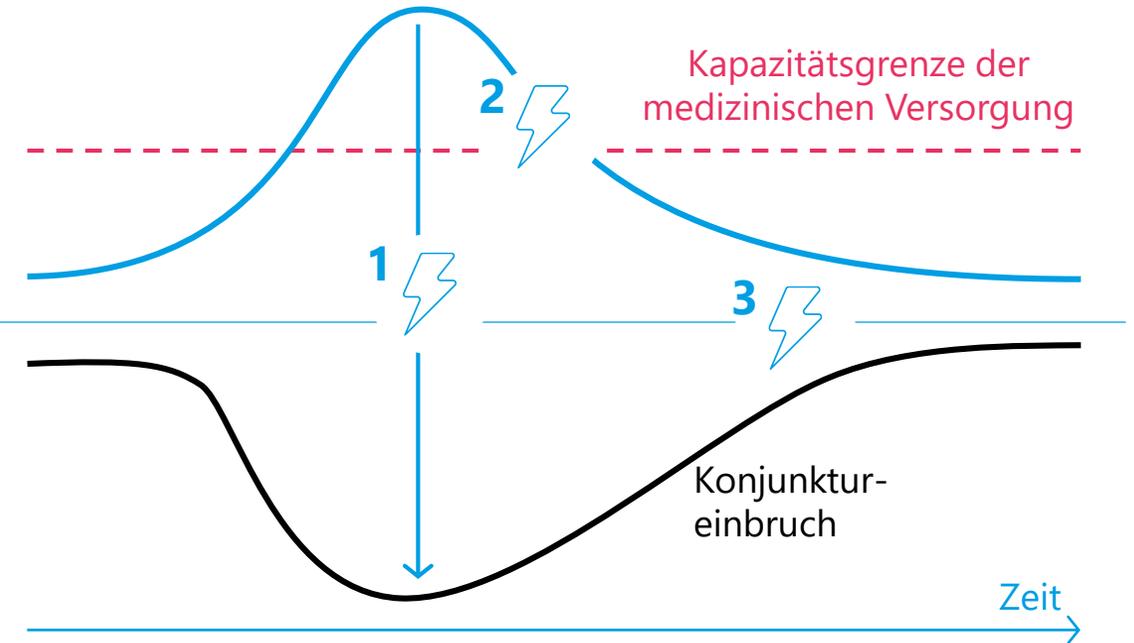
Schutz der Gesundheit durch „flatten the Curve“...

- Eindämmung von COVID-19 durch Kontaktlimitierung
- Reduzierung der Fallzahlen unter die Grenze der maximal möglichen medizinischen Versorgung
- Kurzfristiger Ausbau der medizinischen Versorgung und mittelfristige Entwicklung von Impfstoffen

Perspektive
Konjunktur

... führt zu einem Absturz der Konjunktur

- Durch Maßnahmen zur Reduzierung der Fallzahlen erlebt die Konjunktur einen Einbruch
- Dauer des Einbruchs bisher unbekannt
- Aber Einschnitte voraussichtlich massiv



Zielkonflikt 1:

Ständiges Abwägen der Grundrechte – Konflikt zwischen Gesundheit und freier Entfaltung/wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit



Zielkonflikt 2:

Für COVID-19 reservierte Kapazitäten in Intensivstationen verhindern Behandlung anderer medizinischer Notwendigkeiten



Zielkonflikt 3:

Wirtschaftseinbußen können langfristig auch zu einer Unterfinanzierung der medizinischen Versorgung führen

Starke Effekte auf Unternehmen und Banken durch die Reaktionen der Politik auf COVID-19

Reaktionen der deutschen Politik

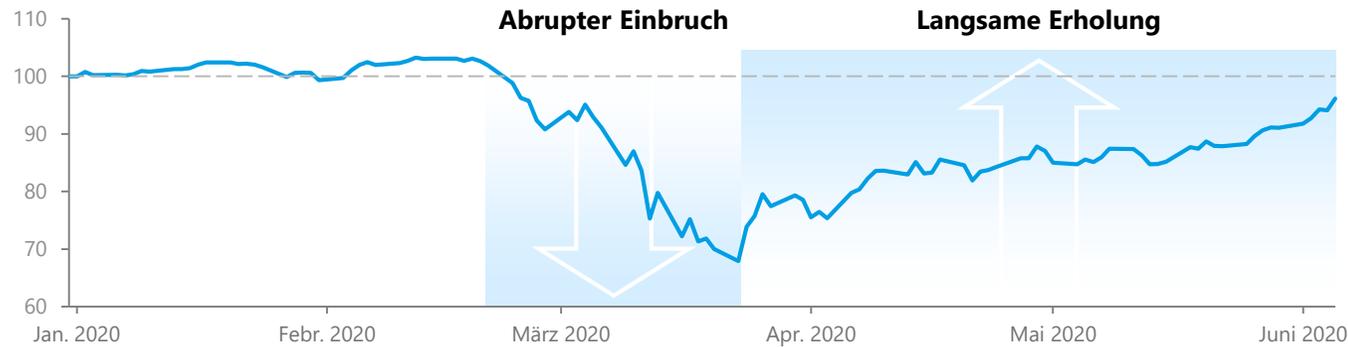
		Reaktionen der deutschen Politik auf COVID-19		Effekte auf Unternehmen und Banken	
		Maßnahme	Beschreibung	Unternehmen	Banken
Perspektive Gesundheit	Kontaktbeschränkungen		<ul style="list-style-type: none"> • Verlassen des Haushalts nur für essenzielle Bedarfe des tägl. Lebens mit im Haushalt lebenden Personen gestattet • Einschränkungen des öffentlichen Lebens auf nicht absehbare Zeit in Kraft 	Deutliche Umsatzrückgänge und Liquiditätsengpässe/Homeoffice	Einschränkungen des Geschäftsbetriebs (Filialen)/Nutzung Homeoffice
	Staatliche Finanzierungshilfen		<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche staatliche Finanzierungshilfen bspw. durch KfW-Kredite und Zuschüsse • Bisher 58.900 eingereichte Anträge im Wert von ~46 Mrd. EUR (Stand 08.06.2020) 	Überbrückung von Liquiditätsengpässen/Anstieg der Verschuldungsquote	Antragsflut durch zusätzliche Kreditanträge der Unternehmen/z. T. attraktive Margen
	Kurzarbeit		<ul style="list-style-type: none"> • Beantragung von Kurzarbeitergeld für Beschäftigte möglich – Staat beteiligt sich an Teil der Lohnkosten • In April und Mai bis zu 10,7 Mio. Angestellte in Kurzarbeit – entspricht ~23,7% der Erwerbstätigen (Stand 31.05.2020) 	Eindämmung der Fixkostenbelastung für Unternehmen	Abmilderung steigender Ausfallrisiken
Perspektive Konjunktur	Lockerung regulatorischer Vorschriften		<ul style="list-style-type: none"> • Temporäre Unterschreitung bestimmter Kapitalpuffer • Lockerung der Kreditausfalldefinition • Verschiebung von geplantem EZB-Stresstest von 2020 auf 2021 und dem LSI-Stresstest von 2021 auf 2022 	Vereinfachter Krediterhalt in Zeiten von Liquiditätsengpässen	Prozessuale Vereinfachungen und Ermöglichung Ausweitung Kreditvergabe

Im Gegensatz zu vorherigen Krisen treffen die Folgen der COVID-19-Pandemie die Gesamtwirtschaft – Aktienmarkt mit extremer Volatilität

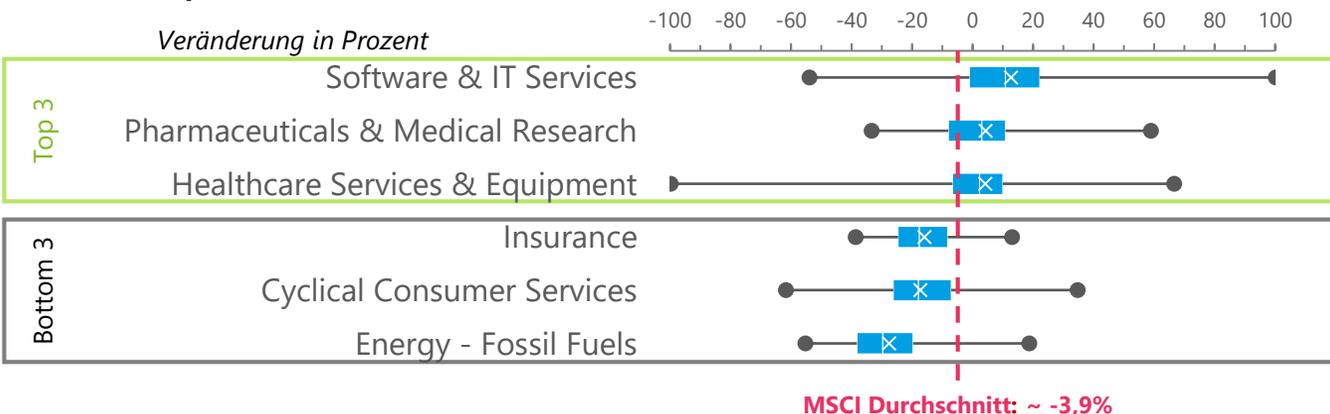
Reaktion der Aktienmärkte

Reaktionen an den Aktienmärkten ...

MSCI World Year-to-date indexiert auf 100



Branchen – Top 3 / Bottom 3¹⁾



Stand 8. Juni 2020; 1) MSCI World Year-to-date als Ausgangsbasis
Quelle: Thomson Reuters, MSCI



... zeigen die Interdependenz und Verwundbarkeit einer global vernetzten Wirtschaft auf

- Durch die **global vernetzten Lieferketten** wirkt sich die durch COVID-19 induzierte Krise nicht nur auf einzelne Sektoren aus, sondern **trifft alle Branchen hart**
- Initial wurden deshalb **viele Unternehmen an der Börse abgewertet** – einige Indizes erlebten den **schnellsten und tiefsten Sturz seit Jahrzehnten**
- **Extreme Volatilität** an den Märkten zu beobachten mit einer deutlichen Erholung **seit Ende März** – allerdings ist die **Nachhaltigkeit** dieser Erholung vor dem Hintergrund von realwirtschaftlichen Entwicklungen (Einbruch Exporte, Lock-Downs etc.) **zu hinterfragen**
- Auch **kleinere und mittelständische Unternehmen** in Deutschland erleben durch COVID-19 Liquiditätsengpässe und Produktionsausfälle durch den hohen Grad der **Vernetzung und der Abhängigkeit von internationalen Lieferketten**

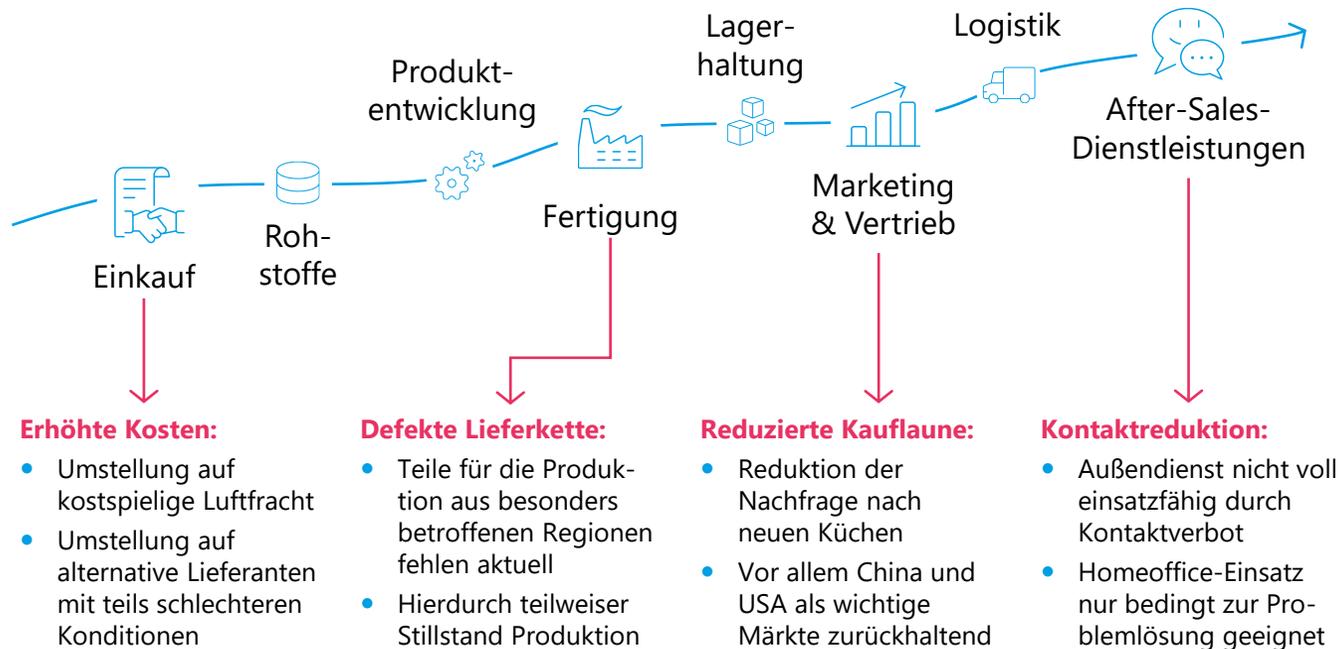
Betroffenheit durch COVID-19 zeigt sich ganz konkret auch bei nicht börsennotierten deutschen Mittelstandsunternehmen – alle Banken mit Firmenkundengeschäft betroffen

COVID-19-Impact auf Wertschöpfungskette eines mittelständischen Unternehmens

Betroffenheit ist nicht abstrakt ...

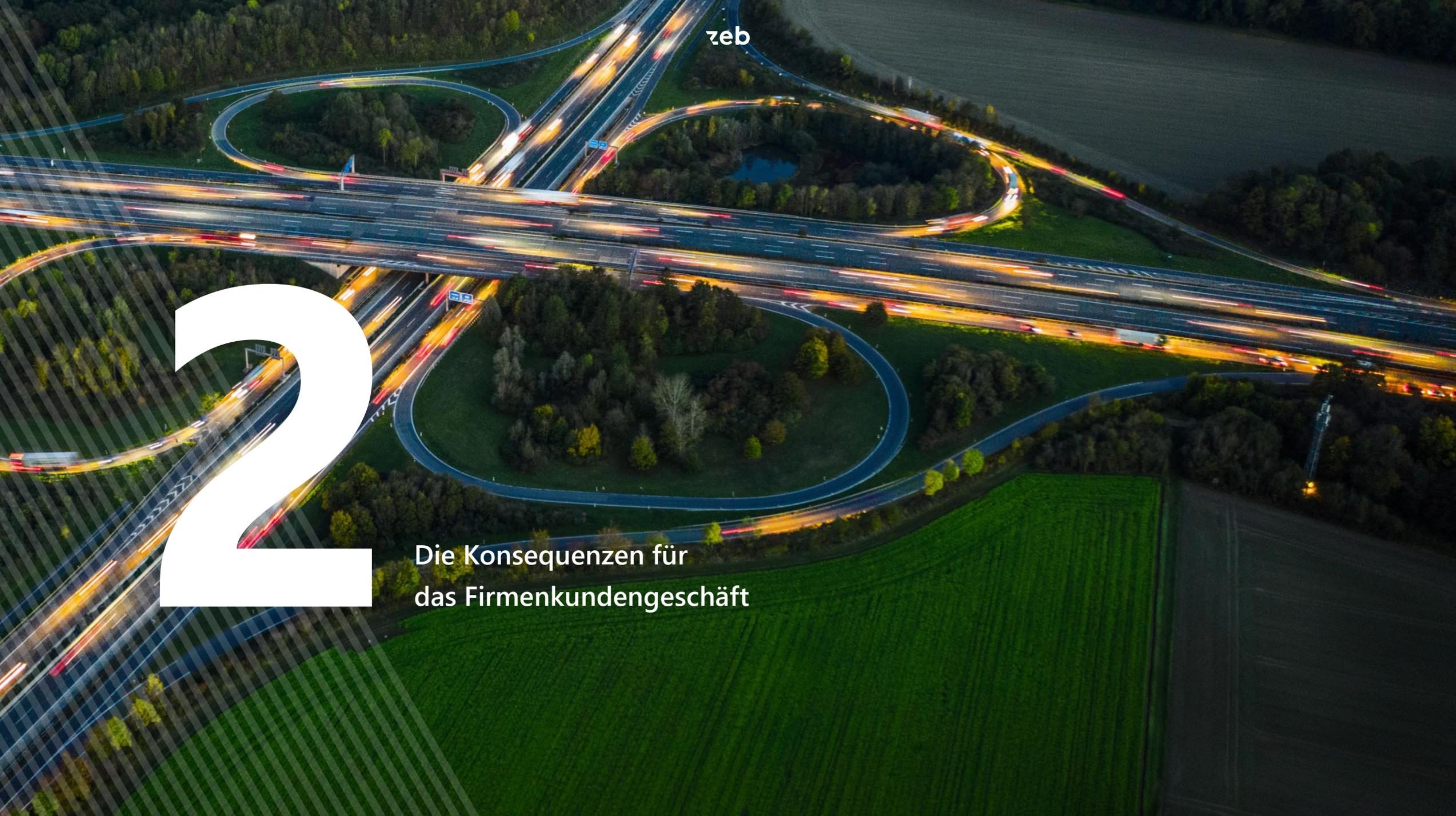
Beispiel: Mittelständischer Zulieferer für Hersteller von Hausgeräten

– Lieferanten → – Beschaffung → – Produktion → – Vertrieb → – Kunden →



... sondern für jeden konkret spürbar

- Aufgrund der durch COVID-19 induzierten Folgen sind **viele Unternehmen gezwungen, ihre Geschäfte zu schließen** oder **können wegen unterbrochener Lieferketten nicht mehr produzieren**
- Die Betroffenheit ist hierbei **nicht** abstrakt und nur **beschränkt auf** ein paar **große internationale Unternehmen, sondern erreicht ganz konkret den** zum Teil **stark exportorientierten deutschen Mittelstand**
- In der Folge drohen **Umsatzeinbußen** und **Liquiditätsengpässe** für viele Unternehmen
- Die **deutsche Finanzindustrie** ist insofern durch Umsatzrückgänge und Liquiditätsengpässe ihrer Kunden **indirekt stark betroffen**, da diese zu **erhöhten Ausfallrisiken** und **Wertberichtigungen** führen



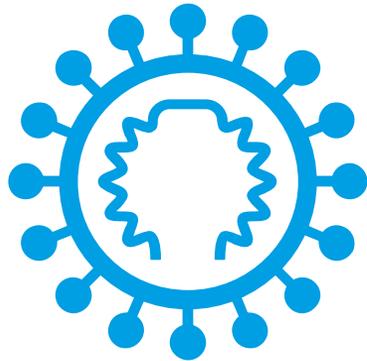
zeb

?

Die Konsequenzen für
das Firmenkundengeschäft

COVID-19 führt zu sieben Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft

Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft



COVID-19



Konjunktur bricht ein!



Kreditrisiken steigen deutlich an!



Negativzinsen verstetigen sich!



(Brutto-)Ertragspotenziale wachsen!



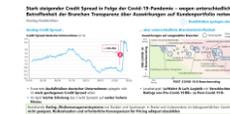
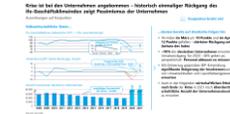
Ergebnis durch Risiko unter Druck!



Regulatorik gelockert!



Digitalisierungstrend beschleunigt!



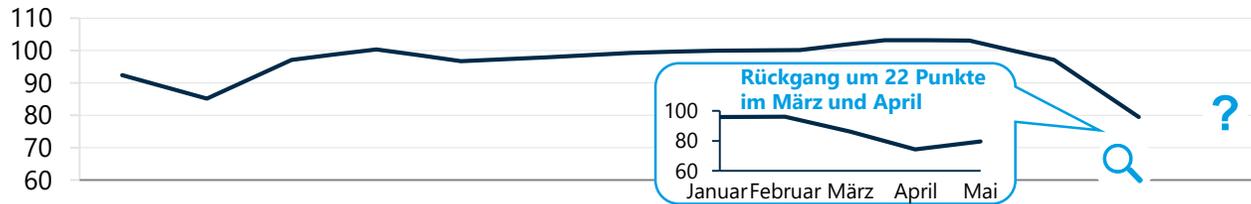
Krise ist bei den Unternehmen angekommen – historisch einmaliger Rückgang des ifo-Geschäftsklimaindex zeigt Pessimismus der Unternehmen

Auswirkungen auf Konjunktur

 Konjunktur bricht ein!

Volkswirtschaftliche Daten ...

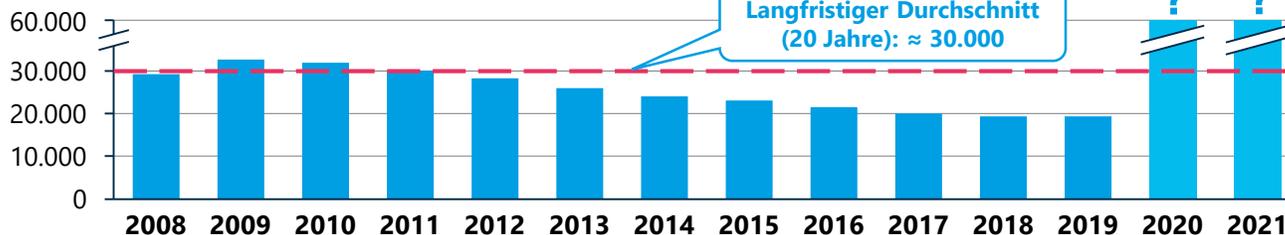
ifo-Geschäftsklima (Indexwerte 2015 = 100, saisonbereinigt)



Veränderung BIP Deutschland ggü. Vorjahr



Anzahl Insolvenzen deutscher Unternehmen



... deuten bereits auf drastische Folgen hin

- Ifo-Index im März um 10 Punkte und im April um 12 Punkte gefallen – stärkster Rückgang seit Aufsatz des Index
- Leichte Erholung im Mai um 5,3 Punkte auf 79,5 getrieben durch in Aussicht gestellte, sowie bereits umgesetzte Lockerungen
- ≈ 90% der deutschen Unternehmen erwarten Umsatzrückgang für 2020 – 38% geben an, perspektivisch Personal abbauen zu müssen¹⁾
- Mit Zeitverzug gegenüber BIP-Entwicklung **signifikante Steigerung der Insolvenzen** aufgrund von Umsatzeinbußen und Liquiditätsengpässen zu erwarten
- Auch in der folgenden wirtschaftlichen Erholung nach Ende der Krise in 2021 noch überdurchschnittliche Anzahl der Unternehmensinsolvenzen zu erwarten

Stand 24. April 2020; 1) Statista
Quelle: zeb, Ifo-Institut, Creditreform, DB Research

Ausprägung der negativen wirtschaftlichen Folgen ist noch nicht absehbar – diese ist im Wesentlichen abhängig von der Dauer und Intensität der Einschränkungen

Auswirkungen auf Bruttoinlandsprodukt – Szenarien

 Konjunktur bricht ein!

Die Rahmenbedingungen

Perspektive	Reaktionen der deutschen Politik auf Covid-19	Effekte auf Unternehmen und Banken		
Gesundheit	Maßnahme Kontaktbeschränkungen	Beschreibung • Verlassen des Haushalts nur für essenzielle Bedarfe des tägl. Lebens mit im Haushalt lebenden Personen gestattet • Einschränkungen des öffentlichen Lebens auf nicht absehbare Zeit in Kraft	Unternehmen • Deutliche Umsatzrückgänge und Liquiditätsengpässe / Homeoffice	Banken • Einschränkungen des Geschäftsbetriebs (Filialen) / Nutzung Homeoffice
Konjunktur	Maßnahme Staatliche Finanzierungshilfen	• Umfangreiche staatliche Finanzierungshilfen bspw. durch KfW-Kredite und Zuschüsse • Bisher 18.200 eingereichte Anträge im Wert von ~29,4 Mrd. Euro (Stand 24.04.2020)	• Überbrückung von Liquiditätsengpässen / Anstieg der Verschuldungsquote	• Antragsflut durch zusätzliche Kreditanträge der Unternehmen / z. T. attraktive Margen
	Maßnahme Kurzarbeit	• Beantragung von Kurzarbeitergeld für Beschäftigte möglich – Staat beteiligt sich an Teil der Lohnkosten • 750.000 Anträge durch Unternehmen (Stand 24.04.2020)	• Eindämmung der Fixkostenbelastung für Unternehmen	• Abmilderung steigender Ausfallrisiken
	Maßnahme Lockerung regulatorische Vorschriften	• Temporäre Unterschreitung bestimmter Kapitalpuffer • Lockerung der Kreditausfalldefinition • Verschiebung von geplantem Stresstest auf 2021	• Vereinfachter Krediterhalt in Zeiten von Liquiditätsengpässen	• Prozessuale Vereinfachungen und Ermöglichung Ausweitung Kreditvergabe

- Einschränkungen sind mit **erheblichen wirtschaftlichen Konsequenzen** verbunden
- **Große Unsicherheit** über Dauer und etwaige Lockerungen/Erweiterungen der Einschränkungen
- Dadurch noch **keine abschließende Einschätzung** über **Ausprägung** der **wirtschaftlichen Auswirkungen** möglich

Die entscheidenden Faktoren

Dauer der Einschränkungen



Wie lange bleiben die Einschränkungen in Kraft?

Intensität der Einschränkungen



Wie viele Unternehmen sind von den Einschränkungen betroffen?

Geschwindigkeit der Erholung



Wie schnell gelingt nach Ende der Einschränkungen eine Erholung?

Zwei Szenarien

Entwicklung BIP – Good Case¹⁾



Mittelstarker Rückgang um **-9,0%** in **2020** – Erholung um **+4,0%** in **2021**

Entwicklung BIP – Bad Case¹⁾



Sehr starker Rückgang um **-12,0%** in **2020** – Erholung um **+1,0%** in **2021**

1) Prognose Veränderung BIP Deutschland in 2020 im Vergleich zu 2019
Quelle: DB-Research London

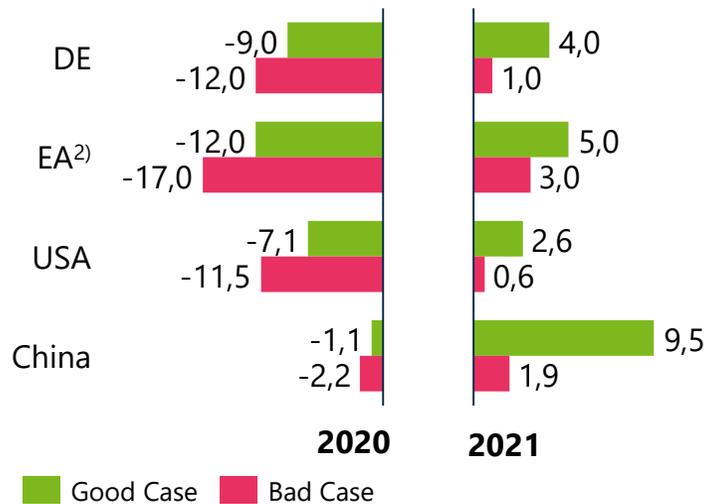
Betrachtete Szenarien gehen von einem deutlichen Rückgang der Wirtschaftsleistung in 2020 aus

Auswirkungen auf Bruttoinlandsprodukt – Konjunkturszenarien 2020/21

 Konjunktur bricht ein!

Szenarien Welt¹⁾

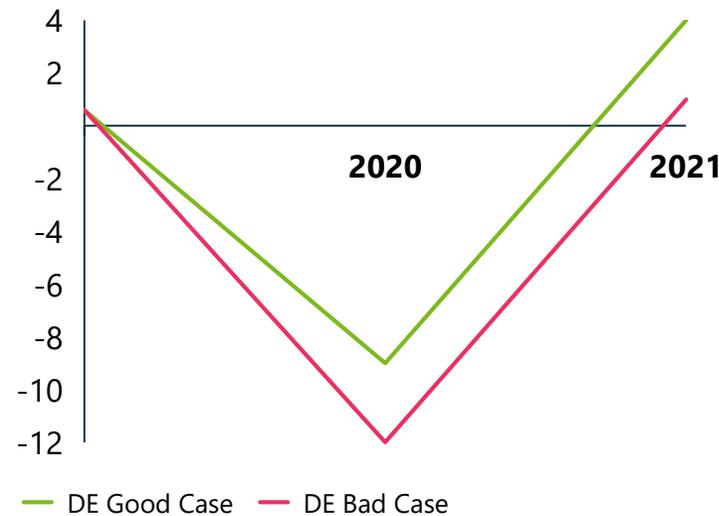
BIP-Entwicklung in %



- **Good Case:** Hochfahren ab Mitte Mai gemäß „Hubei-Erfahrung“
- **Bad Case:** Virus schwerer zu kontrollieren, Neustart der Wirtschaft ab 2. Halbjahr („Sars-2003-Erfahrung“)

Szenarien Deutschland¹⁾

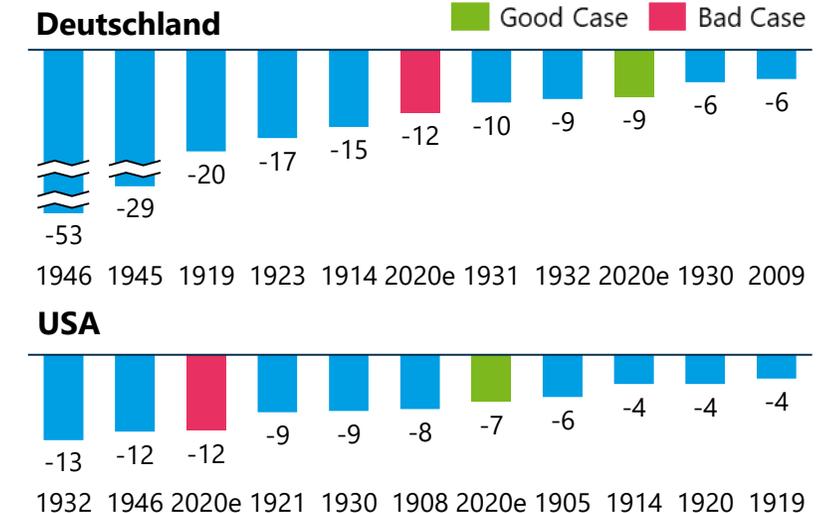
BIP-Entwicklung in %



- **Konjunkturverlauf** in beiden Szenarien mit einem „**tiefen V**“
- Im **Good Case** starke **Erholung** auf nahezu **Vorkrisenniveau** bereits **in 2021**

Historische Einordnung

Top-10-Krisenjahre seit 1900, BIP-Entwicklung in %



- Nur **Weltkriege, Hyperinflation und große Depression (USA)** mit **größerem Zerstörungspotenzial**
- Einordnung zwischen **Finanzmarktkrise** im Good Case und **großer Depression** im Bad Case³⁾

1) Special Report Deutsche Bank Research (07.05.2020); 2) EA: Euro-Area; 3) Allerdings bei rascherer Erholung
 Quelle: DB-Research Special Report: World Outlook Turning Gloomier (5/2020), DB-Research: 800 years of large economic contractions (3/2020), zeb.research

Stark steigender Credit Spread infolge der COVID-19-Pandemie – wegen unterschiedlicher Betroffenheit der Branchen Transparenz über Auswirkungen auf Kundenportfolio notwendig

Anstieg Kreditrisiken

 Kreditrisiken steigen deutlich an!

Anstieg Credit Spread ...

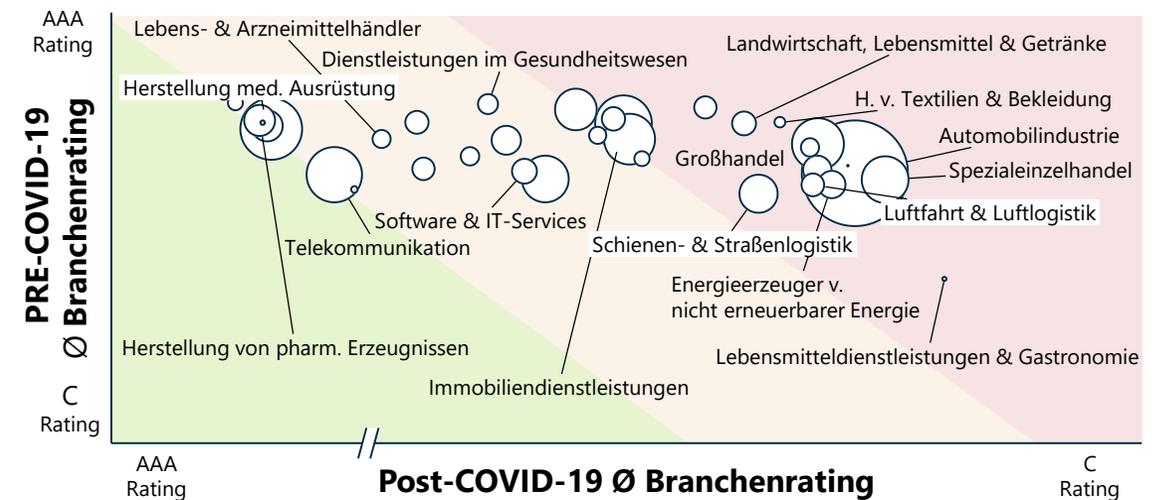
Credit Spread deutsche Unternehmen (in %)



- Erwartete **Ausfallrisiken deutscher Unternehmen** spiegeln sich im **stark gestiegenen Credit Spread** wider
- Ab April schnelle **Erholung** des Credit Spread – aber **weiter über Vor-Covid-19-Krisen-Niveau**

... aber unterschiedliche Branchenbetroffenheit

Auswirkungen auf ausgewählte Branchen



 Blasengröße: Post-COVID-19-Kreditvolumen

Lesebeispiel: **Luftfahrt & Luftlogistik** mit **Verschlechterung des Ratings von Pre-COVID-19 BB+ zu Post-COVID-19 B-**

 Bestehende **Rating-/Risikomanagementsysteme** von Banken und Sparkassen in der Breite und insbesondere im kleingewerblichen Geschäft **nicht geeignet, Risikosituation und erforderliche Konsequenzen für Pricing adäquat abzubilden**

Keine Trendwende beim Zinsniveau absehbar – im Gegenteil: Verstetigung der Negativzinsen als Konsequenz der globalen Geldflut

Auswirkungen auf Zinsniveau

Durch die Geldflut ...

Konjunkturprogramme

Konjunkturprogramme zur Eindämmung der Folgen durch COVID-19 spülen eine große Menge Geld in die Märkte (u. a. Deutschland Corona-Schutzschild 1.170 Mrd. EUR¹⁾ (inkl. Konjunkturprogramm 130 Mrd. EUR), EU 750 Mrd. EUR USA 2.000 Mrd. USD, Italien 400 Mrd. EUR)

Niedriger Leitzins

- Festhalten an Nullzinspolitik
- Die Europäische Zentralbank bleibt bei ihrem Leitzins von 0%
- Die US-Notenbank FED senkt auf 0%

Anleihenkäufe

- Anleihenkäufe der Zentralbanken zur Stützung der Märkte
- Bspw. das im März 2020 beschlossene 750-Mrd.-EUR-„Pandemie-Anleihekaufprogramm“ der EZB

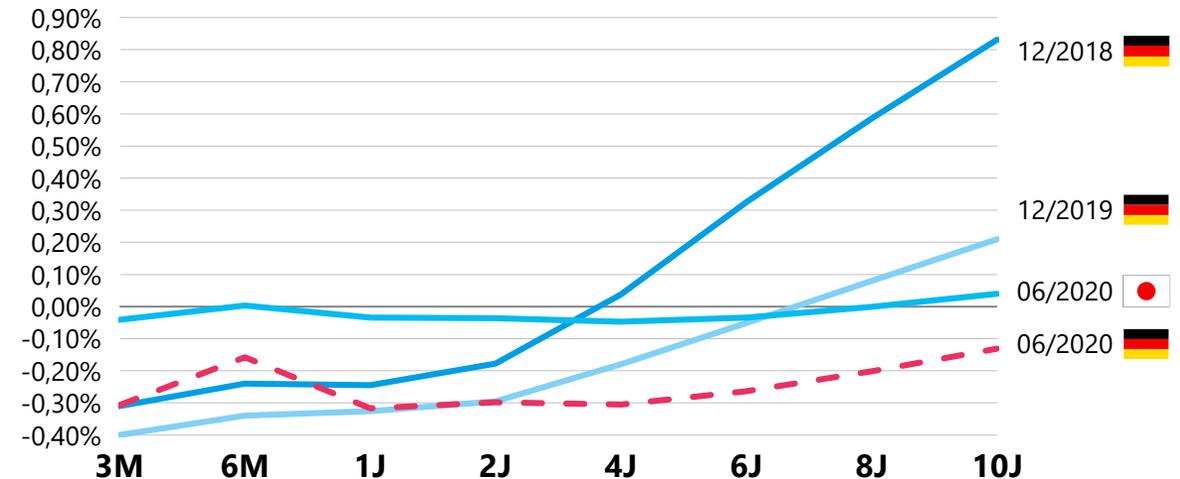
1) davon 820 Mrd. EUR Garantien

Quelle: zeb.research, Bundesministerium für Finanzen; Bundesbank Stand 10.06.2020



Negativzinsen verstetigen sich!

... verstetigt sich das negative Zinsniveau Zinsstruktur Deutschland/Japan

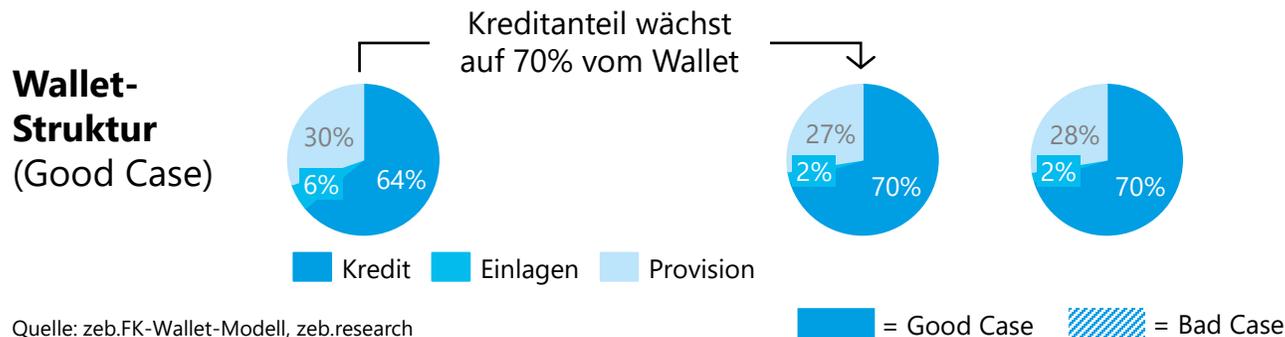
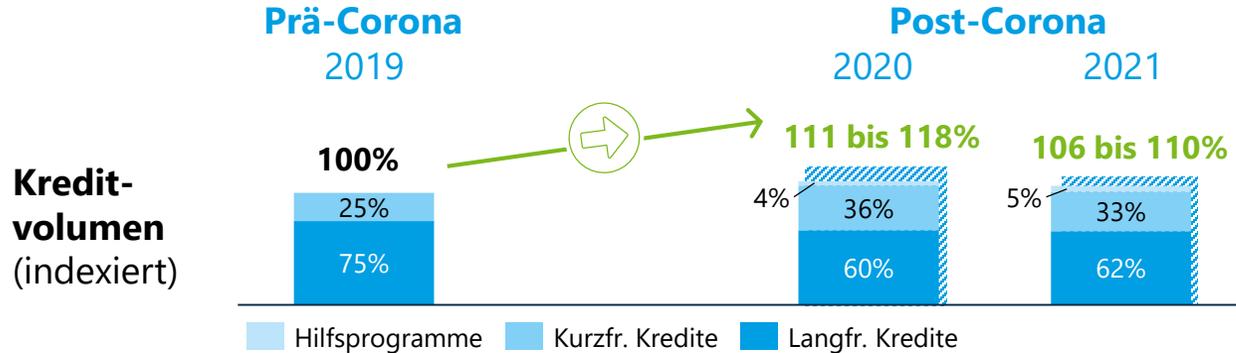


- **Trendwende bleibt aus:** Im Juni 2020 erneuter Rückgang des **Zinsniveaus** unter das bereits sehr niedrige 2019er-Niveau und damit Verstetigung der Niedrigzinsen – **Japan-Szenario unterschritten**
- In aktueller Zinsstruktur sind **alle Laufzeitbänder negativ** – auch Zinssatz für 10-jährige Finanzierungen

Liquiditätsengpässe treiben voraussichtlich Kreditnachfrage und Bruttomargen – Relevanz des Kreditgeschäfts und damit des Kreditrisikos steigen deutlich an

Auswirkungen auf Kreditvolumen und Wallets (zeb-Schätzung)

 (Brutto-)Ertragspotenziale wachsen!



Quelle: zeb.FK-Wallet-Modell, zeb.research

Beschreibung & Implikation

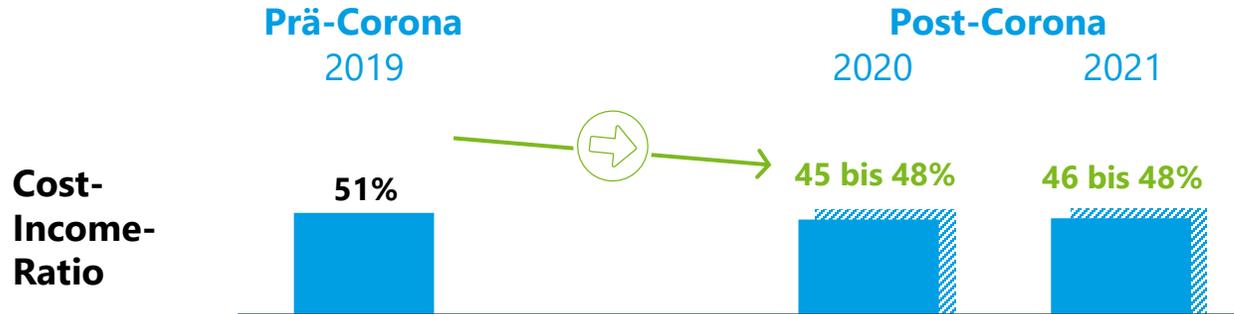
- **Kurzfristiger Kreditbedarf steigt** deutlich an – Nachfrage nach Investitionskrediten erlahmt
- Unternehmen nutzen Liquiditätsreserven – **Einlagevolumina bei Banken reduzieren sich um 30 bis 50%**
- **Kreditgeschäft überkompensiert stark sinkendes Einlagengeschäft** – Provisionsgeschäft bestenfalls stabil
- **Bruttomargen steigen** – können aber gesteigertes Risikoprofil kurzfristig nicht vollumfänglich decken
- Dominanz des **Kreditanteils am Wallet** steigt auf **≈ 70%**
- **Kreditrisikomanagement zentrales Thema**

Ergebnis droht im Bad Case durch stark steigende Risikokosten ins Negative zu rutschen – Risikomanagement und -bepreisung entscheidende Erfolgsfaktoren

Auswirkungen auf Kosten und Ergebnis (zeb-Schätzung)

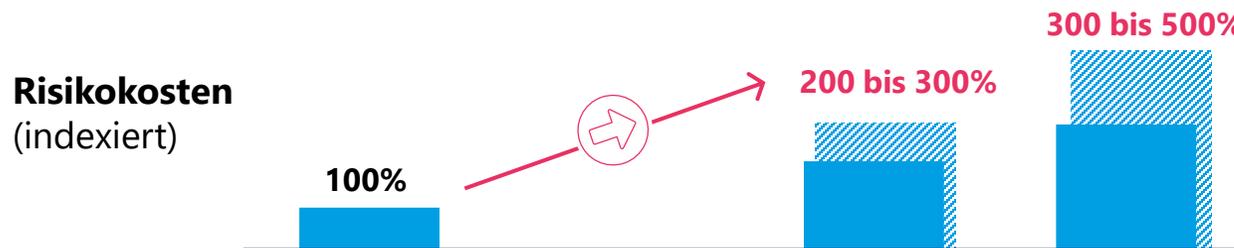


Ergebnis durch Risiko unter Druck!

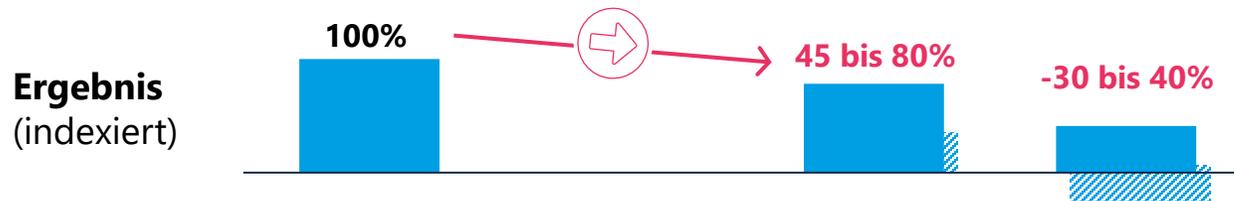


Beschreibung & Implikation

- **Mehrgeschäft** und -ertrag bewirkt **Effizienzsteigerung**
- Erforderlicher **Kapazitätsaufbau im Risikomanagement**



- **Insolvenzrisiken** treiben Risikokosten massiv
- **Risikogerechtes Pricing essenziell** – erfordert i. T. erweiterte **Risikosysteme** und eine konsequente **Preisdurchsetzungskultur**



- Deutlicher Ergebnisrückgang zu erwarten – **im Bad Case negative Ergebnisse möglich**
- **Rendite auch langfristig negativ tangiert**

Entscheider/-innen im Firmenkundengeschäft stehen durch COVID-19-Krise vor verstärkten Herausforderungen – Handlungsagenda sollte vier Stoßrichtungen adressieren

Die Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft



Konjunktur bricht ein!



Einbruch von -9 bis -12% und Erholung frühestens 2021



Kreditrisiken steigen deutlich an!



Branchenspezifische Wirkung und geringe Eignung bestehender Ratingsysteme



Negativzinsen verstetigen sich!



Alle Laufzeitbänder mit negativen Zinsen



(Brutto-)Ertragspotenziale wachsen!



Zusätzliches Kreditgeschäft treibt „Wallets“



Ergebnis durch Risiko unter Druck!



Erhebliche Kreditrisiken zehren Ergebnisse szenarioabhängig auf



Regulatorik gelockert!



Gelockerte Regulatorik mit geringem positivem Einfluss auf das Kreditgeschäft



Digitalisierungstrend beschleunigt!

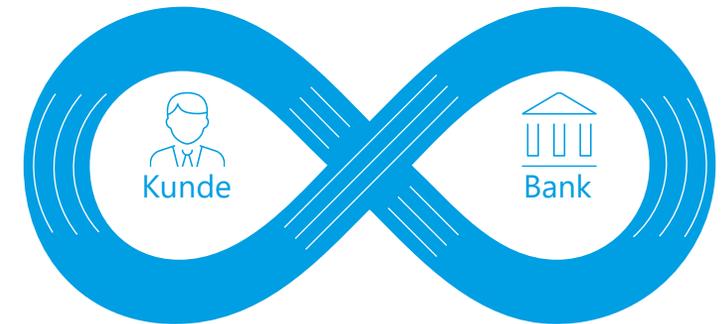


Digitale Interaktion und Prozesse sind unverzichtbar

Die Handlungsagenda

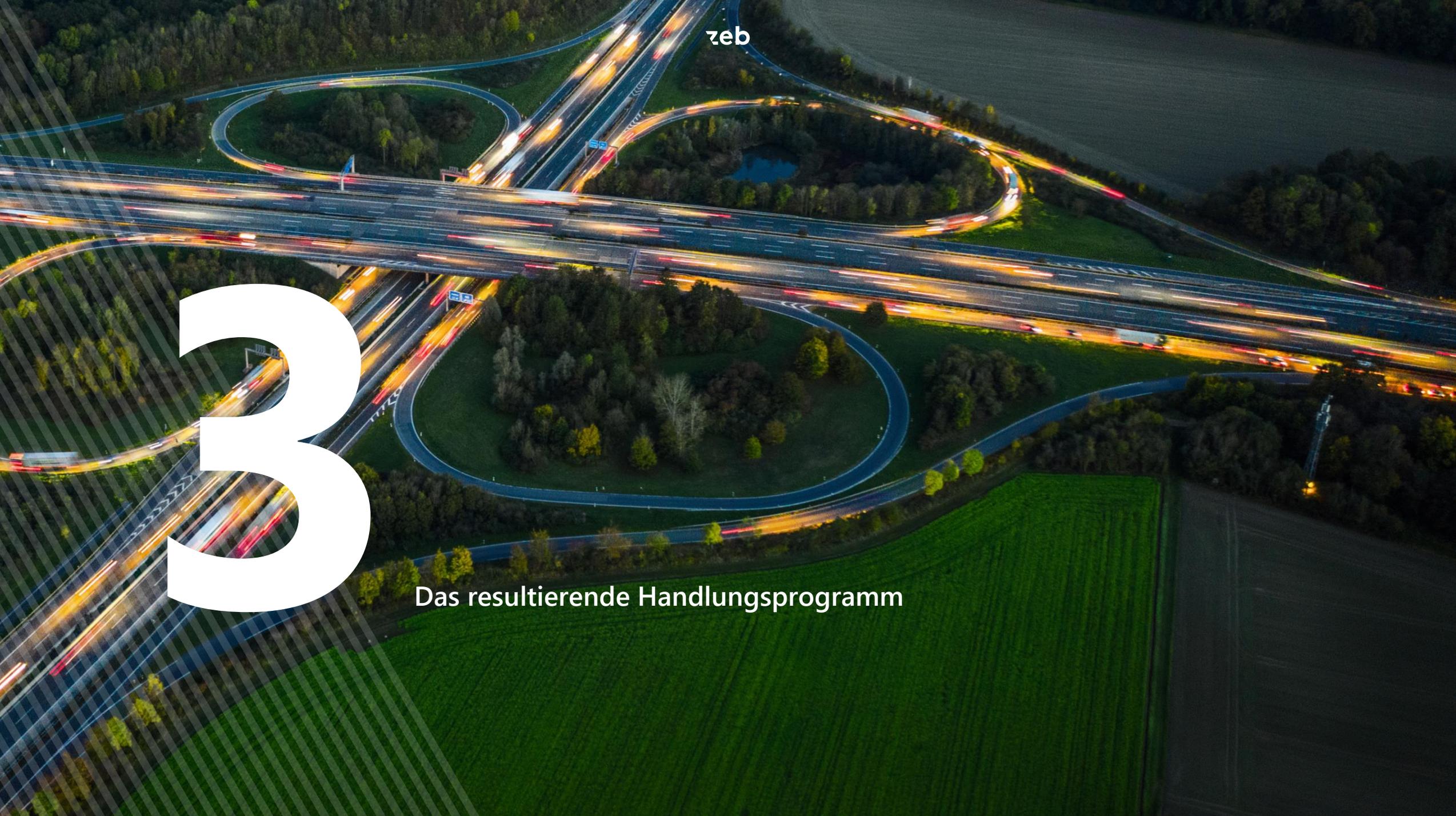
Vertrieb adjustieren!

Effizienz steigern!



Erhöhte Risiken managen!

Digital transformieren!



zeb

3

Das resultierende Handlungsprogramm

Die Handlungsagenda richtet sich an vier miteinander verzahnten Feldern aus

Handlungsagenda Firmenkundengeschäft im Zeichen der COVID-19-Krise



Konjunktur bricht ein!



Kreditrisiken steigen deutlich an!



Negativzinsen verstetigen sich!



(Brutto-)Ertragspotenziale wachsen!



Ergebnis durch Risiko unter Druck!



Regulatorik gelockert!



Digitalisierungstrend beschleunigt!

Vertrieb adjustieren

- 1**

„COVID-19-adjustiertes“
Vertriebsmodell
- 2**

Krisen-orientiertes
Befähigungsprogramm
- 3**

Optimierung
RWA-
Management

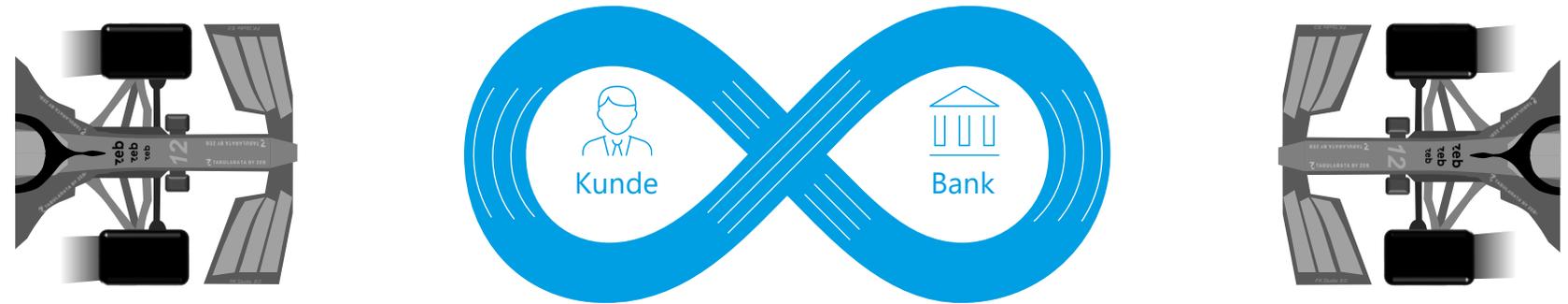
Effizienz steigern

- 7**

Verstetigung
virtuelle
Kollaboration
- 8**

Optimierung
Standortpolitik
- 9**

Ausbau Kunden-
kontaktcenter



Erhöhte Risiken managen

- 4**

„Corona-
Scoring“
- 5**

Stärkung
Problemkredit-
management
- 6**

Neuausrichtung
Kreditpricing

Digital transformieren

- 10**

Digitalisierung
Kreditprozess
- 11**

Agiles Vertriebs-
und Prozess-
management
- 12**

Digitale
Aufladung
Firmenkunden-
berater/-innen

„Corona-Scoring“ zur Einteilung des Portfolios ist wichtiger Stellhebel für eine reaktions-schnelle Ableitung von Handlungsempfehlungen und Steuerung des Kreditportfolios

4 „Corona-Scoring“

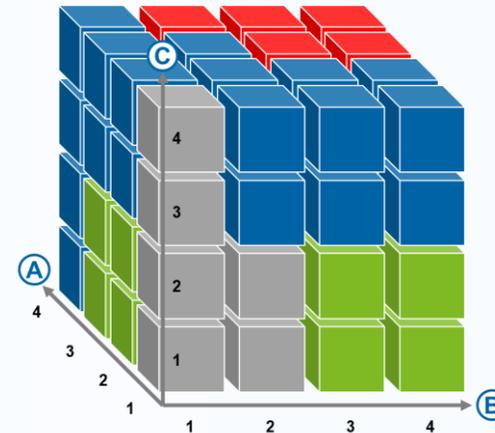
Erhöhte Risiken managen

„Corona-Scoring“ für das Kundenportfolio

Bildung der Scoring-Note anhand von drei Clustern → Beispiel Einschätzung Branchenbetroffenheit → Anwendung Scoring auf gesamtes Kundenportfolio →

A	B	C
Branchenbetroffenheit	Blankoanteil	Stabilität (Rating)
„Gering“	„Kein Risiko“	„Hohe Stabilität“
„Mittel“	„Geringes Risiko“	„Mittlere Stabilität“
„Hoch“	„Mittleres Risiko“	„Geringe Stabilität“
„Existenzbedrohend“	„Hohes Risiko“	„Keine Stabilität“

Branche	Pre-COVID-19 Score	Post-COVID-19 Score	Ergebnis
Hotellerie und Gastronomie			
Einzelhandel			
IT-Dienstleistungen			
Nahrungsmittel und Getränke			



Ausgangspunkt verbesserte Kundensegmentierung und Ressourcenallokation

Grundlage Beherrschung von Kreditrisiken und Input für Pricing

Ableitung konkreter Actionplan für Vertrieb und Marktfolge

zeb-Expertise



Firmenkundengeschäft

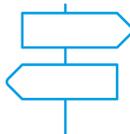
- Tiefes Know-how im Firmenkundengeschäft über alle Kundensegmente
- Durchführung von Projekten – von der Strategie über die Konzeption bis hin zur Umsetzung
- (Neu-)Ausrichtung des Firmenkundengeschäfts im Business Model, Operating Model und Steering Model für Kunden über alle Banksektoren hinweg

Digitalisierung



- Durchführung von zahlreichen Digitalisierungsprojekten in Groß-, Regional- und Spezialinstituten
- Abdeckung sämtlicher Facetten der digitalen Transformation
- Fokusthemen der vergangenen zwölf Monate: digitale Strategie & Neuausrichtung, Omnikanal-konzeption und -realisierung, Prozessdigitalisierung und Data Analytics

Expertise in der Veränderungsgestaltung



- Sicherstellung der Wirkungsweise von der „Idee bis zur Tat“
- Praxiserprobte Formate zur nachhaltig wirksamen Gestaltung der Veränderungsprozesse
- Umfangreiche Erfahrung in der Transformationsbegleitung von Vertriebseinheiten und der Umsetzung agiler Zusammenarbeitsmodelle

Ihr Kontakt



Dr. Jens Sträter
Partner

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

Office Hamburg



Christian Rupp
Partner

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

Office München



Dr. Bernd Liesenkötter
Senior Manager

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

Office Hamburg



Dr. André Hasken
Senior Manager

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

Office Münster



Jan-Christoph Andrä
Senior Consultant

E-Mail jan-christoph.andrae@zeb.de
Phone +4940303740106
Mobile +4916092194486

Office Hamburg



Frederik Huth
Senior Consultant

E-Mail fhuth@zeb.de
Phone +4969719153504
Mobile +491712954213

Office Frankfurt

zeb – Ihr Partner der Veränderer

zeb ist die führende Strategie- und Managementberatung für Finanzdienstleister mit 18 Standorten in Deutschland, Dänemark, Großbritannien, Italien, Luxemburg, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Russland, Schweden, der Schweiz, der Ukraine und den USA.

Das Unternehmen wurde von den beiden Universitätsprofessoren Prof. Dr. Bernd Rolfes und Prof. Dr. Dres. h. c. Henner Schierenbeck Anfang 1992 in Münster gegründet, um dem wachsenden Bedürfnis der Kreditinstitute nach unterstützender Beratung zu entsprechen. zeb entwickelte sich schnell zu einer Beratung für Financial Services, die gleichermaßen hohen Wert auf Qualität der Konzeption wie praktische Begleitung der Umsetzung legt.

Unsere Kunden – Versicherungen, europäische Groß- und Privatbanken, Regionalbanken und Finanzintermediäre aller Art – werden über die gesamte Wertschöpfungskette durch unsere mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreut.

Als „partners for change“ ist es unser Ziel, die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke der Kunden auszubauen. zeb bietet maßgeschneiderte und flexible Beratungskompetenz – von der Strategie über die Restrukturierung und den Vertrieb bis hin zur Unternehmenssteuerung, dem Human Capital und der IT.

zeb
Barbara Strozziilaan 101
1083 HN Amsterdam, NL
Phone +49.251.971.28485
amsterdam@zeb-consulting.com
www.zeb-consulting.nl

zeb
Friedrichstr. 78
10117 Berlin, DE
Phone +49.304.737530
berlin@zeb.de
www.zeb.de

zeb
Arne Jacobsens Allé 7
2300 København, DNK
Phone +45.36944940
copenhagen@zeb.eu

zeb
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt a. M., DE
Phone +49.69.719153.0
zentrale-frankfurt@zeb.de
www.zeb.de

zeb
Kurze Mühren 20
20095 Hamburg, DE
Phone +49.403.03740.0
hamburg@zeb.de
www.zeb.de

zeb
42-44 Shovkovychna Str.
1601 Kiev, UA
Phone +38.044.49039.70
kiev@zeb.com.ua
www.zeb.com.ua

zeb
107 Cheapside
EC2V 6DN London, GB
Phone +44.207.79686.94
london@zeb.co.uk
www.zeb.co.uk

zeb
37A, Avenue John F.
Kennedy, 1855
Luxembourg, LU
Phone +35.227.35610
luxemburg@zeb.lu
www.zeb.lu

zeb
Via Santa Maria Segreta, 6
20123 Milan, IT
Phone +39.027.22750
milan@zeb.eu
www.zeb.eu/italy

zeb
Testovskaya St., 10
123112 Moscow, RU
Phone +74.955454289
moskau@zeb.com.ru
www.zeb.de/en/

zeb
Theresienhöhe 13a
80339 Munich, DE
Phone +49.895.43433.0
muenchen@zeb.de
www.zeb.de

zeb
Hammer Straße 165
48153 Münster
Phone +49.251.97128.0
muenster@zeb.de
www.zeb.de

zeb
Fillipstad Brygge 1
0250 Oslo, Norway
Phone +47.21084774
oslo@zeb.eu
www.zeb.se

zeb
Biblioteksgatan 11
111 46 Stockholm, SE
Phone +46.852.74300.0
stockholm@zeb.se
www.zeb.se

zeb
Mittlerer Pfad 2
70499 Stuttgart, DE
Phone +49.7112.22159.0
muenchen@zeb.de
www.compentus-gmbh.de

zeb
Praterstraße 31
1020 Vienna, AT
Phone +43.152.26370.0
wien@zeb.at
www.zeb.at

zeb
ul. Krolewska 18
00-103 Warsaw, PL
Phone +48.223.78740.0
info@zeb.pl
www.zeb.pl

zeb
Gutenbergstr. 1
8002 Zurich, CH
Phone +41.445.60970.0
zuerich@zeb.ch
www.zeb.ch

