

zeb

ZEB.FIRMENKUNDENSTUDIE 10.0

Nach der Zeitenwende

Die drei wichtigsten Handlungsfelder für Banken

partners for change

Zentrale Erkenntnisse

8 gravierende Risiken werden von Firmenkunden beobachtet – im Jahr davor waren es nur drei. Das spiegelt das unsichere Marktumfeld nach der Zeitenwende durch den Ukrainekrieg.

16 % haben die Banken beim Kreditneugeschäft in 2022 zugelegt. Dieses Rekordwachstum schwächt sich in 2023 aber ab, und die Unternehmen investieren auch aufgrund der Unsicherheit deutlich zurückhaltender.

3 zentrale Handlungsfelder für Banken haben wir analysiert: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Personal. Sie werden die kommenden Jahre prägen.

322 Milliarden Euro an Investitionen braucht es in Deutschland pro Jahr, um die Klimaziele zu erreichen. Die Finanzierung der grünen Transformation wird daher ein Wachstumstreiber für Firmenkundenbanken.

Gut zu wissen

Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine war – auch ökonomisch – eine Zeitenwende. Energiepreise, Inflation und Zinsen sind sprunghaft gestiegen, das Wirtschaftswachstum ist erschlafft, die wirtschaftspolitische Unsicherheit so hoch wie schon lange nicht mehr. In diesen turbulenten Zeiten sehen sich Unternehmen mit komplexen Herausforderungen und Risiken konfrontiert. **Diese unübersichtliche Lage trifft auch die Banken.**

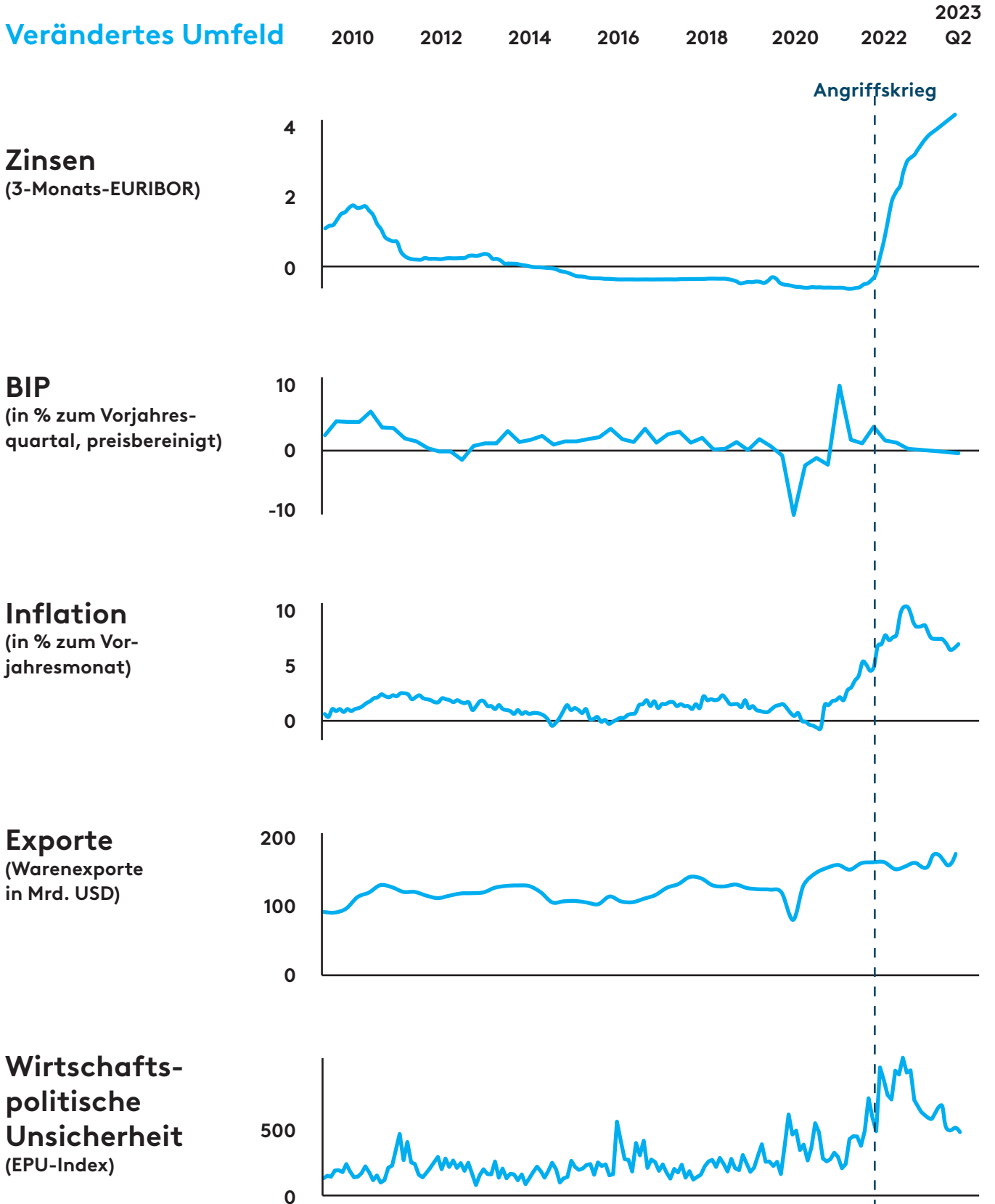
Im Jahr 2022 erlebten sie zwar zunächst noch einen starken Anstieg bei den Krediten sowie die Rückkehr signifikanter Einlagenmargen. **Inzwischen aber investieren die Unternehmen deutlich zurückhaltender.** Aufgrund vieler neuer Chancen im Firmenkundengeschäft ist auf mittlere Sicht jedoch davon auszugehen, dass die Ertragspotenziale der Banken wieder wachsen werden. **In dieser Studie erfahren Sie, wie Sie diese voll ausschöpfen – und in welchen drei Handlungsfeldern Sie dafür die Weichen auf Wachstum stellen müssen.**

Erstens ist das, wenig überraschend, die **Digitalisierung**. Wir zeigen auf, welche Chancen sich dort ergeben, vom Ökosystem bis hin zur künstlichen Intelligenz.

Zweitens boomt das Thema **Nachhaltigkeit**. Wir haben uns angeschaut, mit welchen Angeboten Sie Ihre Firmenkunden in diesem Feld unterstützen sollten.

Drittens geht es ums **Personal**. Es wird, kurz gesagt, richtig knapp. Wir zeigen Ihnen, was Sie tun können, um Ihre Schlagkraft als Bank dennoch zu erhalten.

Russischer Angriffskrieg auf die Ukraine: Auswirkungen für Deutschland



Der Markt nach der Zeitenwende ist turbulent

Man sieht es auf einen Blick: Der Krieg in der Ukraine hat die deutsche Wirtschaft kräftig durcheinandergewirbelt. Die schlagartig steigenden Energiekosten haben die Inflation in die Höhe getrieben. Das wiederum hat zu einer Zinswende geführt. Erstmals seit mehr als zehn Jahren hat die Europäische Zentralbank den Leitzins Mitte 2022 erhöht. Seitdem steigen die Zinsen im Rekordtempo, was zusammen mit der großen Unsicherheit dazu beigetragen hat, die gerade anziehende Konjunktur wieder abzuwürgen. Der Post-Corona-Effekt ist verpufft.

Wie lange dieser Krieg noch dauern und welche ökonomischen Konsequenzen das haben wird? So genau weiß das niemand. Die wirtschaftspolitische Unsicherheit bleibt auch deshalb hoch. Hinzu kommen weitere Themen, die Unternehmenslenkende mehrheitlich als Risiken einstufen. Dazu gehören Fachkräftemangel, Bürokratie, instabile Lieferketten, mögliche Cyberangriffe, Kosten der Finanzierung, Konjunkturabschwung, Effekte der Coronapandemie und die CO₂-Steuer.

In 2022 hat sich das turbulente Umfeld nur moderat auf die Unternehmen niedergeschlagen. Umsätze, Investitionen und Exporte waren auf einem stabilen Niveau oder sind sogar gestiegen. Die Geschäftserwartungen für 2023 sind jedoch deutlich eingetrübt. Es wird von einer leicht schrumpfenden Wirtschaft, stagnierenden Umsätzen, unter Druck stehenden Investitionen und einer zunehmenden Anzahl an Insolvenzen ausgegangen. Insgesamt aber kann man sagen: Die meisten Unternehmen haben sich bislang gut angepasst, begreifen die hohe Unsicherheit als „New Normal“ – und sehen neben Risiken auch viele Chancen.

8

gravierende Risiken werden von Unternehmenslenkenden im Jahr 2022 beobachtet. Im Jahr davor waren es noch drei.

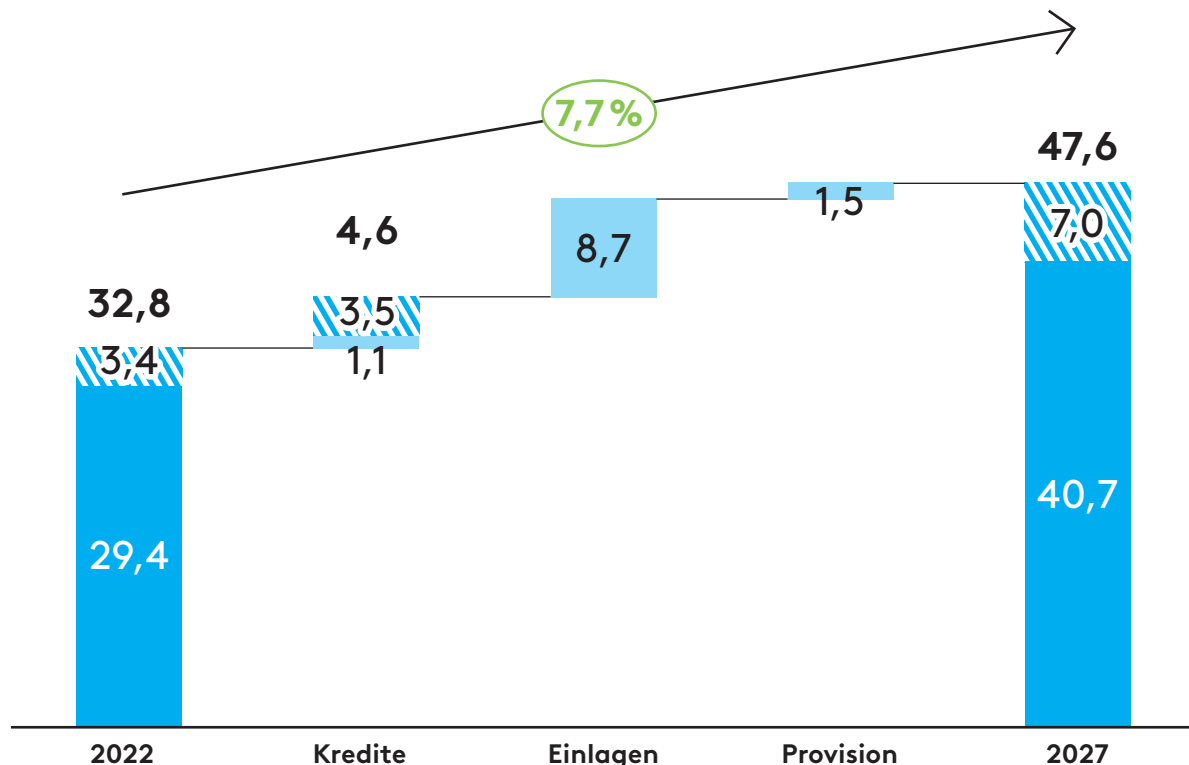
Wie Banken sich in diesem Umfeld positionieren

Die Banken haben 2022 beim Kreditneugeschäft deutlich zugelegt. Mit einem Plus von 15,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr handelt es sich um ein Rekordjahr. Das hat zwei Gründe: Erstens sind die Investitionen trotz der Unsicherheit gestiegen. Zweitens haben sich die Kontokorrent- und Betriebsmittelkredite aufgrund steigender Preise und des Lageraufbaus infolge von Lieferkettenproblemen erhöht.

Das zeb-Wallet-Modell zeigt, dass die Ertragspotenziale der Banken im Firmenkundensegment weiter deutlich zunehmen. Das gesamte Wallet, bestehend aus Krediten, Einlagen und Provisionen, wird nach unserer Prognose um jährlich 8 Prozent auf 47,6 Milliarden Euro in 2027 wachsen. Am stärksten legen dabei die Einlagen zu, dicht gefolgt von den Krediten. Bei Letzteren ist es vor allem die ökologische Transformation, die als Treiber wirkt. Im Jahr 2027 werden grüne Kredite nach unserer Schätzung bereits 15 Prozent der Erträge im Kreditgeschäft ausmachen.

In diesem Markt agieren Anbieter mit ganz unterschiedlichen Strategien. Insgesamt ist das Wettbewerbsumfeld vielschichtiger, differenzierter und digitaler geworden. Neben den

Prognose FK-Wallets (in Mrd. Euro)



/// Grüne Kredite¹⁾ ■ Restliches Wallet → CAGR

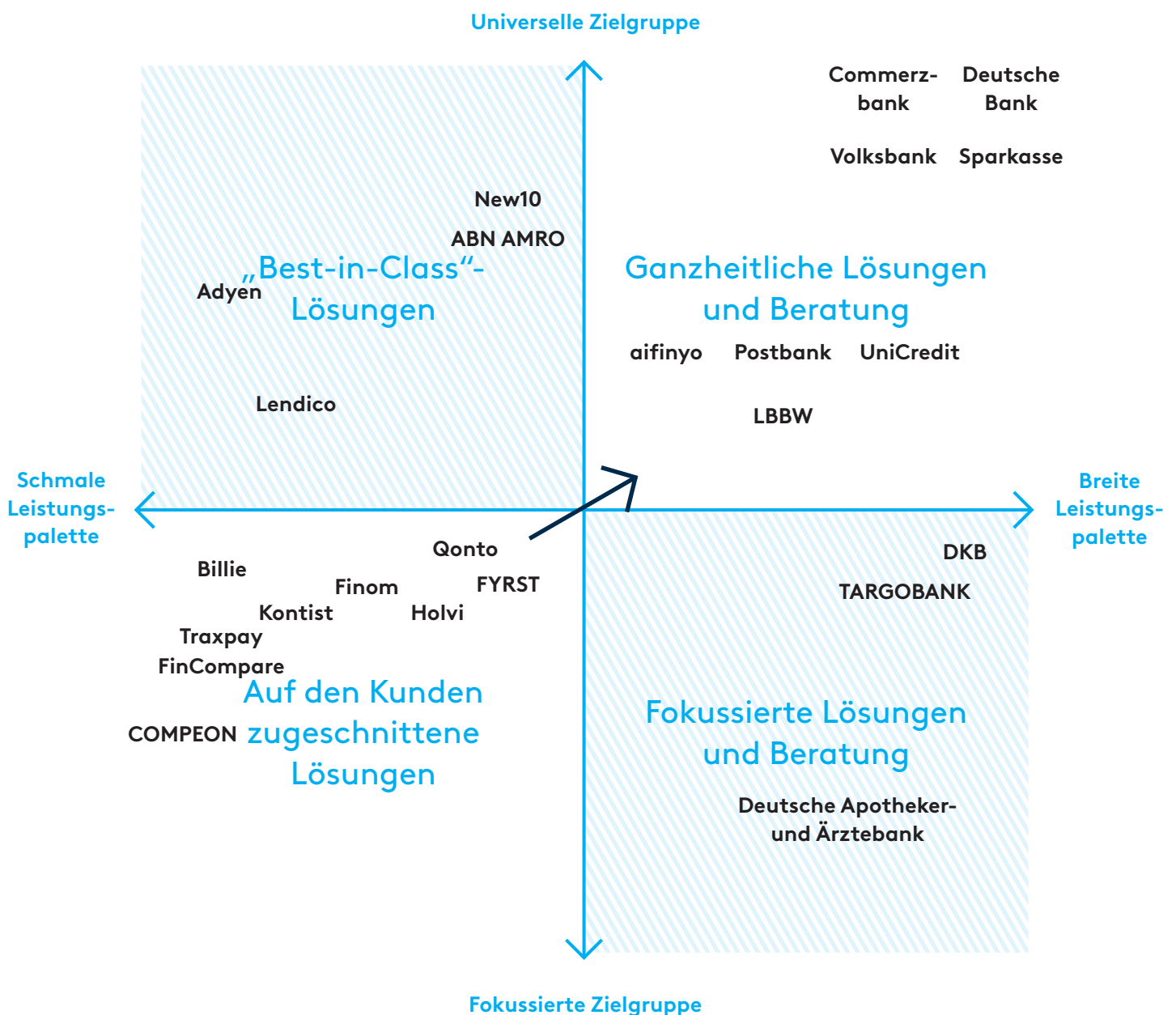
1) Grüne Kredite: aus ESG-bezogenen Kreditinvestitionen abgeleitete Finanzierungserträge.

Quellen: zeb.FK-Wallet-Modell, zeb.european banking study, zeb.research.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die einen Kundenmarktanteil von rund 65 Prozent auf sich vereinen, sind es vor allem die großen Privatbanken (Deutsche Bank, Postbank, Commerzbank, UniCredit), die mit einem Kundenmarktanteil von rund 30 Prozent im Firmenkundengeschäft mitmischen. Digitale Angreifer weiten ihr Leistungsangebot zwar immer weiter aus, kommen bisher aber über einen Kundenmarktanteil von 5 Prozent nicht hinaus.

Eine Übersicht über die unterschiedlichen Strategien der Wettbewerber zeigt unsere Grafik. Noch positionieren sich viele als Spezialanbieter mit auf den Kunden zugeschnittenen Lösungen (Quadrant links unten). Wir erwarten, dass der Trend hin zum ganzheitlichen Anbieter von Lösungen und Beratungen gehen wird und die Konkurrenz in diesem Quadranten (rechts oben) damit noch zunehmen wird.

Wettbewerberpositionierung 2023



What's next?

Die fünf digitalen Handlungsfelder

Es ist ein Ablauf, der sich immer wieder beobachten lässt: Am Anfang einer neuen Technologie sind die Erwartungen riesig – und werden dann fast zwangsläufig erst einmal enttäuscht. Es folgt eine Phase der Ernüchterung: Die öffentliche Aufmerksamkeit und mediale Berichterstattung sinkt, doch realistischere Einschätzungen der neuen Technologie führen schließlich über einen „Pfad der Erleuchtung“ hin zu einem „Plateau der Produktivität“, auf dem die Technologie breitflächig eingesetzt und ihr Nutzen allgemein anerkannt wird. So hat es die Gartner-Beraterin Jackie Fenn schon 1995 in ihrem „Hype Cycle“ beschrieben.

Auch wenn sie damit nur ausformulierte, was sich bereits an diversen Innovationen gezeigt hatte, hilft es doch, sich ihren „Hype Cycle“ immer wieder vor Augen zu führen – um den Stand und das Potenzial von technologischen Neuerungen besser einordnen zu können. Genau das haben wir für den Bereich „Digitalisierung im Firmenkundengeschäft“ getan – von Portalen, Plattformen und Ökosystemen über die viel diskutierte künstliche Intelligenz bis hin zum digitalen KMU-Banking.

**Data Analytics
& Generative AI**



Der Hype Cycle

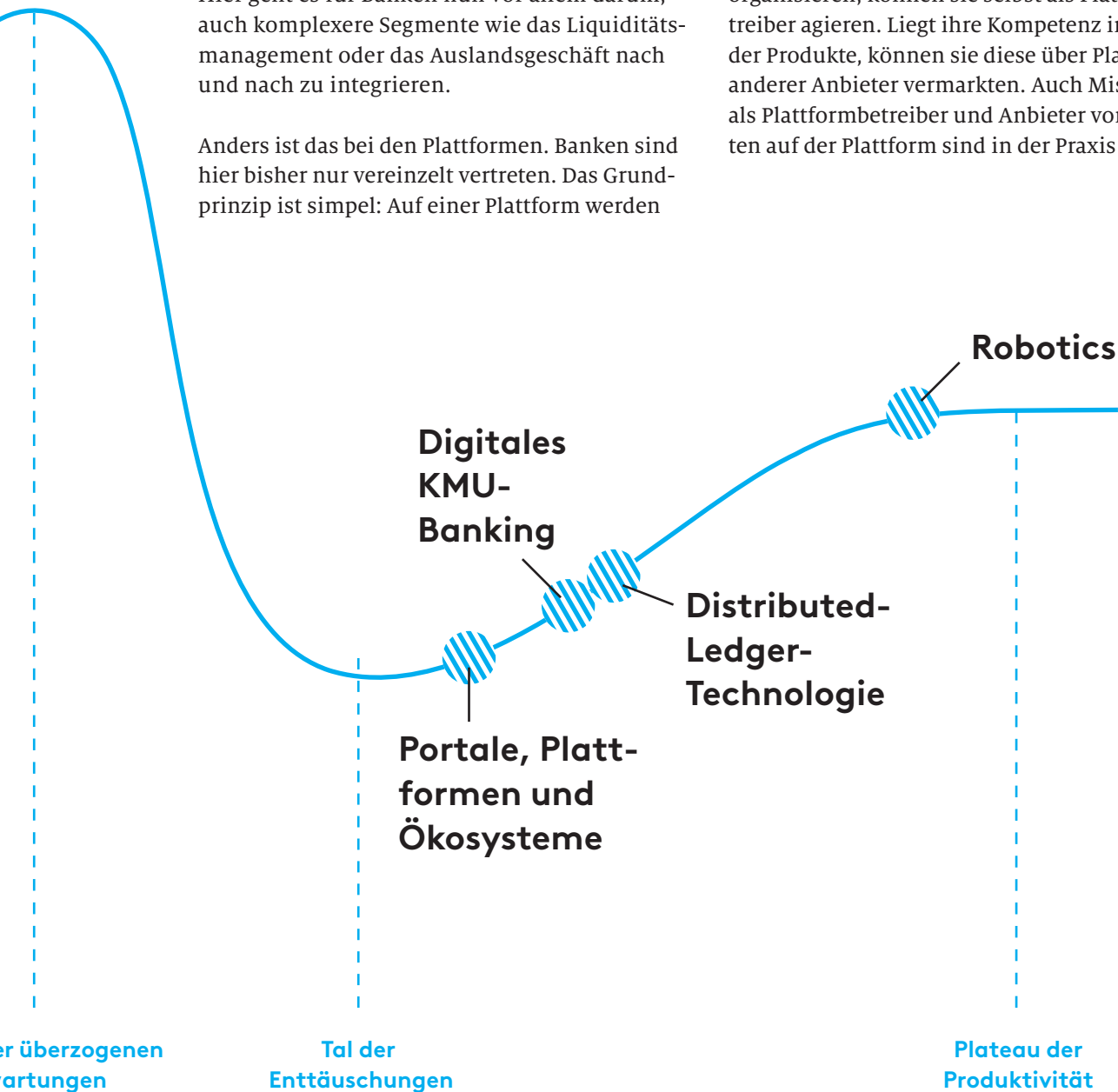
Gipfel de
Erw

Portale, Plattformen und Ökosysteme




Im Firmenkundengeschäft sind digitale Portale, über die Kunden auf alle relevanten Bankleistungen zugreifen können, in vielen Bereichen längst etabliert – und werden von den Kunden auch erwartet. Gerade für marktübliche Produkte und eher simple Zusatzangebote wie etwa die Buchhaltung sind sie bereits Marktstandard. Hier geht es für Banken nun vor allem darum, auch komplexere Segmente wie das Liquiditätsmanagement oder das Auslandsgeschäft nach und nach zu integrieren.

Anders ist das bei den Plattformen. Banken sind hier bisher nur vereinzelt vertreten. Das Grundprinzip ist simpel: Auf einer Plattform werden

Angebot und Nachfrage zusammengeführt – und vom Plattformbetreiber wird (zumeist) kein eigenes Angebot gemacht. In der Regel bringt er lediglich Anbieter und Kunden zusammen. Im Finanzierungsgeschäft für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gibt es etwa Plattformen, die Kredite vergleichen oder vermitteln oder dabei helfen, ein Finanzierungskonsortium aufzubauen (Syndizierungsplattformen). Grundsätzlich sind für Banken unterschiedliche Strategien denkbar: Sind sie in der Lage, viel Traffic zu organisieren, können sie selbst als Plattformbetreiber agieren. Liegt ihre Kompetenz im Bereich der Produkte, können sie diese über Plattformen anderer Anbieter vermarkten. Auch Mischformen als Plattformbetreiber und Anbieter von Produkten auf der Plattform sind in der Praxis möglich.



Marktüberblick von Portal bis Ökosystem

Modell	Gestaltungsmerkmale	Marktetablierung	Marktbeispiele
Portal	<ul style="list-style-type: none"> → Bankleistungen als digitaler SPOC¹⁾ zentral gebündelt → Omnikanalfähig durch Web- und Browseranwendung → Digitale Zusammenführung von Kanälen und Prozessen – erhöhte Nutzerfreundlichkeit 	 <p>Bei nahezu allen relevanten Instituten im FK-Angebot etabliert Von Kunden vorausgesetzt</p>	S-Firmen- kundenportal LBBW Commerzbank DZ Bank
Platt- form	<ul style="list-style-type: none"> → Vermittlerfunktion durch Zusammenführung von Angebot und Nachfrage: (zumeist) kein eigenes Angebot → Erhöhte Erreich- und Vergleichbarkeit → Kann durch komplementäre Expertise Teil von Ökosystem sein 	 <p>Primär für KMU mit 50–250 Mio. Euro Umsatz Marktanteil gering – Banken vereinzelt vertreten</p>	FinCompare vc trade creditshef COMPEON
Öko- system	<ul style="list-style-type: none"> → Verknüpfung differenzierter banknaher und -ferner Leistungen → Gesamthafte Erfüllung versch. Kundenbedürfnisse durch Bündelung unterschiedlicher Leistungen an einem Ort → Höheres Nutzenversprechen mithilfe des „1 + 1 = 3“-Prinzips 	 <p>Nur vereinzelt vorhanden Mögliche Netzwerkeffekte (noch) nicht realisierbar</p>	PayPal UBS FOUNDERA Commerzbank UnternehmerPlus

1) SPOC: Single Point of Contact.

Quellen: zeb-Projekterfahrung, zeb.research.

Noch weniger verbreitet sind Ökosysteme, in denen banknahe und bankferne Leistungen miteinander verknüpft werden. Deren Ziel ist es, für den Kunden ganz unterschiedliche Leistungen an einem Ort anbieten zu können, sodass eine gesamthafte Erfüllung seiner Bedürfnisse möglich ist. Auch im Firmenkundengeschäft werden solche Ökosysteme bereits vereinzelt erprobt. Beispielhaft lässt sich das Prinzip am Bereich der Unternehmensgründung erläutern. Ein Orchestrator bringt dazu unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen auf einer

digitalen Plattform zusammen. Verschiedene Realizer könnten sie dort anbieten – vom Kapitaleinzahlungskonto bis hin zur Anmeldung im Handelsregister und bei den Steuerbehörden. Die Enabler würden weitere Zusatzprodukte ergänzen, etwa den Zugang zu Co-Working-Spaces oder Versicherungslösungen. Solche Ökosysteme sind bisher auf dem Markt aber kaum etabliert, vermutlich auch weil viele Institute noch keine klare Idee für mögliche Handlungsoptionen und konkrete Vorgehensweisen haben.

Data Analytics & Generative AI

Über die disruptive Kraft künstlicher Intelligenz wird derzeit viel und kontrovers diskutiert. ChatGPT ist in aller Munde. Kaum ein Unternehmen beschäftigt sich nicht mit den Potenzialen

der „Artificial Intelligence“ (AI). Welche Anwendungsfelder aber gibt es für das Firmenkundengeschäft von Banken? Unsere Expertengespräche zeigen, dass AI gerade im Zusammenspiel mit bereits erprobten Methoden im Bereich Data Analytics zu begeisterten Kunden und neuen Umsätzen, schnellen und effizienten Prozessen sowie wirksamen Entscheidungen beitragen kann.

„Die Kombination von Data Analytics und künstlicher Intelligenz kann das Kreditgeschäft der Zukunft nachhaltig und disruptiv prägen.“

Dr. Jens Sträter,
Partner, zeb



Begeisterte Kunden und neue Umsätze

Im Bereich der Data Analytics gibt es hier bereits viele marktreife Anwendungen. So lassen sich mit Ansätzen wie Next Best Offer oder Next Best Action passgenaue Angebote unterbreiten und zusätzliche Umsätze erwirtschaften. Auch können Abwanderungstendenzen präventiv erkannt und verhindert werden. Hier können Methoden der künstlichen Intelligenz andocken. Die nächste Entwicklungsstufe sind nun beispielsweise Chatbots, die nicht regelbasiert, sondern generativ vorgehen, AI-basierte Vertriebsassistenten zur Vorbereitung von Kundenterminen oder auch individualisierte Landingpages.

Schnelle und effiziente Prozesse

Mithilfe von Data Analytics können Dokumente schon heute automatisiert verarbeitet und Betrugsversuche frühzeitig erkannt werden. AI-basierte Techniken haben nun das Potenzial, die komplette Auftragsbearbeitung zu automatisieren. Kreditanträge etwa können von einer AI vorausgefüllt und damit effizienter bearbeitet werden.

Wirksame Entscheidungen

Beim Treffen von Entscheidungen können künstliche Intelligenz und Data Analytics ebenfalls gut zusammenspielen, zum Beispiel bei einer komplett automatischen Kreditvergabe inklusive des Erstellens von individuellen Kreditaufträgen, einer automatischen Analyse von Jahresabschlüssen oder automatisierten Modellen im Risikomanagement.

Distributed-Ledger-Technologie

Unter Distributed-Ledger-Technologie (DLT) versteht man digitale und dezentrale Systeme zur Aufzeichnung und Überwachung von Transaktionen wie die Bitcoin-Blockchain. Auch wenn es gerade etwas ruhiger um diese Technologie geworden ist, hat sie nach wie vor die Kraft, das bestehende Finanzsystem nachhaltig zu verändern. Die erfolgsversprechendsten Anwendungsfälle sind Smart Contracts, die eine algorithmenbasierte Ausführung von Vertragsinhalten ermöglichen, sowie tokenisierte Wertpapiere, mit denen sich Vermögenswerte digital abbilden lassen.

Robotics

Die technologische Entwicklung und der Einfluss von künstlicher Intelligenz erlauben es Robotern, immer komplexere Aufgaben zu übernehmen. Mensch und Maschine arbeiten dadurch enger zusammen, Roboter dringen auch abseits von Produktionshallen in immer mehr Lebensbereiche vor. Das gilt auch für die Finanzindustrie. Viele Banken haben schon Roboter im Einsatz, um Prozesse zu automatisieren. Hier geht es nun im nächsten Schritt um eine weitere Optimierung.

Digitales KMU-Banking

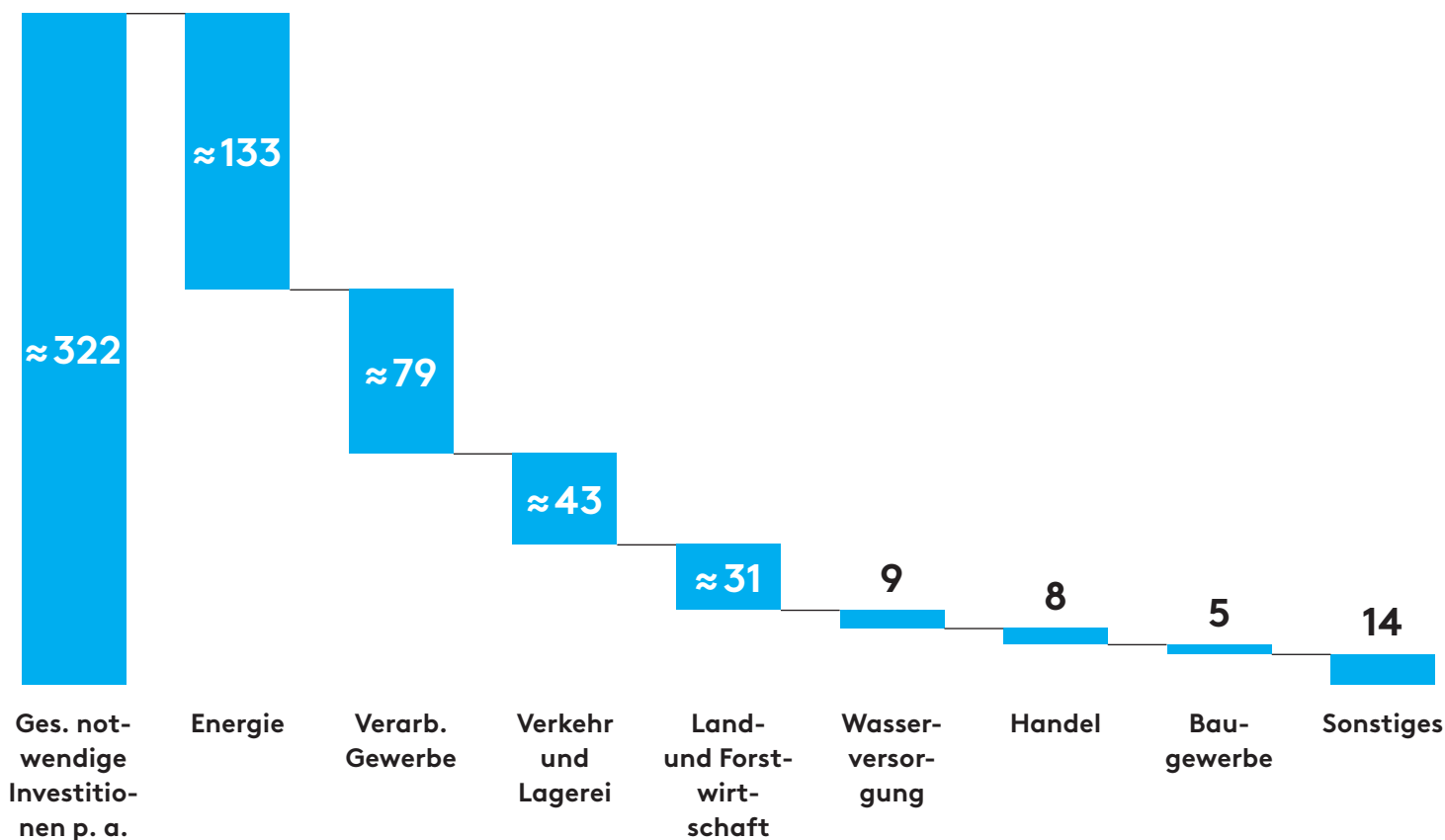
Das KMU-Geschäft ist für Banken attraktiv – und zunehmend digital. Eine Reihe von FinTechs hat den Markt mit rein digitalen Angeboten im Bereich Konto oder Kredit aufgemischt. Und auch die Kunden verlangen zunehmend nach digitalen Lösungen. So sollen Daten und Dokumente einfach und unkompliziert bereitgestellt werden, Leistungen flexibel genutzt und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden können. Gerade bei kleineren Firmenkunden lohnen sich „Digital only“-Lösungen. Die Retailisierung des Geschäfts schreitet hier bereits besonders schnell voran. Ein echter Platzhirsch hat sich bisher am Markt digitaler Lösungen für KMU aber nicht etabliert. Es könnte sich lohnen, sich hier mit einer ambitionierten Strategie im Wettbewerb zu positionieren.

Ein nachhaltiger Wachstumstreiber

Die große Grafik auf dieser Seite zeigt es anschaulich: Der ESG-Investitionsbedarf in Deutschland ist mit jährlich 322 Milliarden Euro riesig – und er betrifft alle großen Branchen: die Energie-, Wasser- und Landwirtschaft, den Verkehr, den Bau und den Handel. Die gesamte Wirtschaft muss transformiert werden, um die ehrgeizigen Klimaschutzpläne der EU und Deutschlands umzusetzen. Den Banken kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

ESG-Investitionsbedarfe Deutschland nach Branchen¹⁾

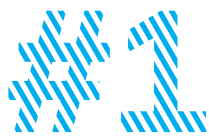
(in Mrd. Euro)



¹⁾ Verteilung der Gesamtinvestitionen auf Branchen gemäß THG-Emissionen nach Branchen (WZ-Codes).

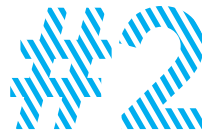
Quellen: Europäische Zentralbank, Europäische Kommission, Statistisches Bundesamt, zeb.research, Stand: 05/2023.

Das Thema Nachhaltigkeit wird von allen Seiten an sie herangetragen. Im Firmenkundengeschäft lassen sich vier Treiber ausmachen:



Die Kunden fordern es

Für den deutschen Mittelstand ist Nachhaltigkeit ein entscheidendes Zukunftsthema. Schon jetzt ordnen 57 Prozent der Unternehmen ihr laut einer KfW-Umfrage eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. In drei bis fünf Jahren prognostizieren ihr sogar 78 Prozent einen hohen oder sehr hohen Stellenwert im Unternehmen. Das geht mit klaren Erwartungen an die Banken einher. Die Mittelständler wollen im Wandel umfassend begleitet werden, auch weil ihnen selbst oft die personellen Ressourcen fehlen. Sie wünschen sich unter anderem: eine kompetente Beratung zu Fördermitteln, die Vermittlung von Wissen rund um das Thema Nachhaltigkeit, einen Austausch mit Expert:innen und anderen Unternehmen sowie nachhaltige Finanzierungsangebote.



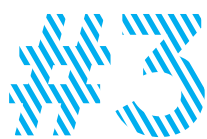
Der Wettbewerb ist bereits auf dem Weg

Die meisten Banken haben erkannt, welches Megathema im Mittelstandsgeschäft auf sie zukommt. In der Regel haben sie ihren eigenen Anspruch im Bereich Nachhaltigkeit bereits klar formuliert. Auch werden immer mehr ESG-Produkte angeboten. Der Markt ist in Bewegung. Es gibt aber auch noch viel Platz, um sich zu positionieren. So werden Beratungsleistungen bisher nur in geringem Ausmaß oder gar nicht angeboten. Ein Ökosystem im Bereich der Nachhaltigkeit hat bisher noch keiner der Akteure etabliert. Eine ambitionierte Strategie scheint daher chancenreich.

„Nachhaltigkeit sollte entlang der gesamten Wertschöpfungskette in das Firmenkundengeschäft integriert werden – von der Beratung über das Produktangebot bis hin zum Risikomanagement.“

Christian Rupp,
Partner, zeb





Das Ertragspotenzial ist riesig

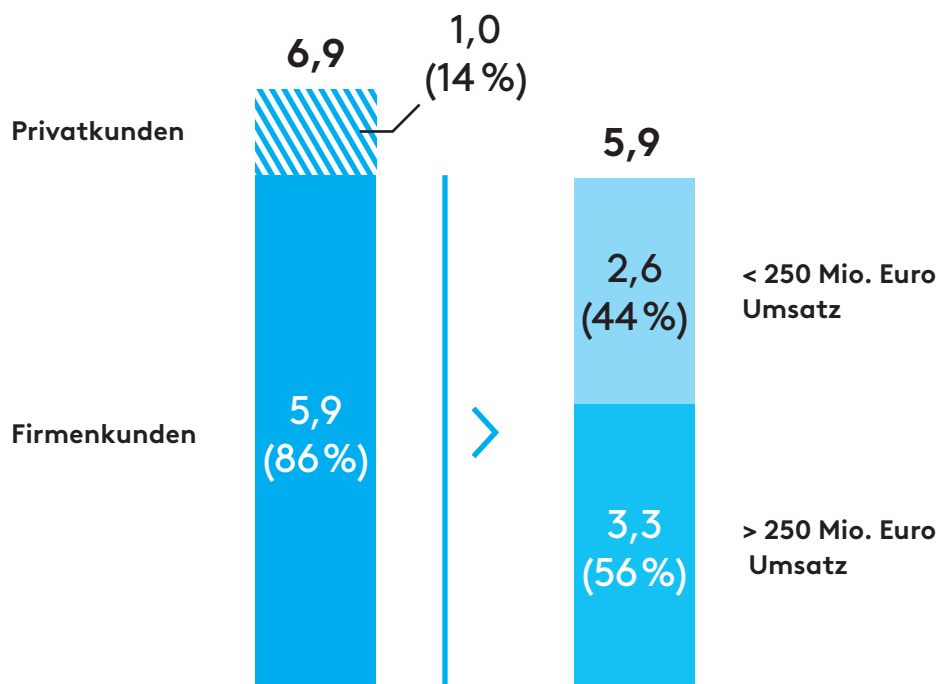
Die Transformation der Wirtschaft ist nicht nur notwendig, sie ist für Banken auch attraktiv. Aus dem riesigen Investitionsbedarf ergeben sich große Ertragspotenziale, gerade im Firmenkundengeschäft. Das ESG-Wallet liegt hier bei jährlich 5,9 Milliarden Euro. Davon entfallen 2,6 Milliarden Euro auf das Mittelstandsgeschäft. Wer es schafft, sich beim Thema Nachhaltigkeit als kompetenter und verlässlicher Partner des Mittelstands zu positionieren, erschließt sich also einen Zukunftsmarkt.



Der Regulator verlangt es

Die Banken sind ein wichtiger Partner der Unternehmen bei der Umsetzung der von der Politik vorgegebenen Klimaziele. Sie sind aber auch selbst immer mehr Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit ausgesetzt. Vier Bereiche lassen sich identifizieren: Bei Vertriebs- und Beratungsprozessen sind die Banken schon heute verpflichtet, das Thema Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Auch in der Berichterstattung müssen sie immer mehr Zahlen und Daten offenlegen. Hinzu kommt der Bereich Risikomanagement. Im Rahmen der Stresstests prüft die EZB inzwischen, inwieweit Banken gegen Klimarisiken gewappnet sind. Perspektivisch werden auch die Eigenkapitalanforderungen davon abhängen.

ESG-Wallets Deutschland p. a.¹⁾ (in Mrd. Euro)



1) Verrechnung der Investitionsvolumen mit über Kundenzinsen und Refinanzierungssätze abgeleiteten Margen, Split der Wallets nach Umsatzgrößenklassen.

Quellen: Europäische Zentralbank, Europäische Kommission, Statistisches Bundesamt, zeb.research, Stand: 05/2023.

So verankern Sie Nachhaltigkeit in Ihrem Geschäft

1

Potenziale identifizieren

Zunächst sollten entlang des bestehenden Kreditportfolios ESG-Zusatzpotenziale unterschiedlicher Branchen und Regionen identifiziert werden – etwa mit dem zeb-Wallet-Modell. Das ermöglicht eine zielgerichtete Marktbearbeitung.

2

Ambitionen formulieren

Im nächsten Schritt sollte eine Nachhaltigkeitsstrategie für das Firmenkundengeschäft entwickelt werden, die an die Ziele der gesamten Bank anknüpft. Dabei sind auch die eigenen Ambitionen zu formulieren: Will man nur das regulatorische Mindestmaß erfüllen – oder zum ESG-Champion werden?

3

Beratung anpassen

Ausgehend von den Bedürfnissen der Kunden ist der gesamte Beratungsprozess anzupassen und um ESG-Aspekte zu ergänzen. ESG-relevante Themen gehören in jeden strategischen Dialog mit dem Kunden und sollten in allen Gesprächstypen verankert werden.

4

Rollen neu definieren

Um den gesteigerten Kundenanforderungen an eine umfassende ESG-Beratung gerecht zu werden, müssen Vertriebsrollen verändert werden. Sollten die notwendigen Kompetenzen im Unternehmen nicht ausreichend vorhanden sein, müssen Mitarbeitende qualifiziert werden.

5

Nachhaltige Produkte entwickeln

Veränderte Kundenbedürfnisse erfordern Anpassungen im gesamten Produktangebot der Banken. Insbesondere nachhaltige Finanzierungsprodukte werden von Firmenkunden stark nachgefragt und sollten daher im Fokus stehen.



Chancen-
Positionierung
setzung von N
im FK-G

Auf Finanzierungsbedarf reagieren

Banken müssen künftig auch Risiken aufgrund des Klimawandels in die Stresstests zu ihrem Eigenkapital einbeziehen. Das kann sich negativ auf die Kernkapitalquoten auswirken und zu einem erhöhten Finanzierungsbedarf führen.



Das Pricing justieren

Im Kreditgeschäft wird die Verzinsung verstärkt von Nachhaltigkeitsfaktoren abhängen. Für das Pricing müssen daher ESG-spezifische Zuschläge oder Abschläge kalkuliert werden.



Risiken managen

Der Klimawandel zwingt Banken dazu, Risiken anders zu bewerten. Das Risikomanagement muss daher um Methoden zur Bewertung von ESG-Risiken erweitert werden, damit sie im Kreditprozess berücksichtigt werden können.



Daten analysieren

ESG ist ein stark von Daten getriebenes Thema. Diese mithilfe von Data Analytics auszuwerten und gezielt für vertriebliche Zwecke zu nutzen, kann neue Ertragspotenziale erschließen.

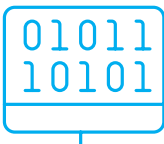
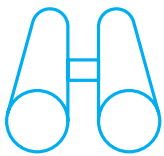


Ökosystem etablieren

Banken haben die Möglichkeit, rund um das Thema ESG ein nachhaltiges Ökosystem in ihrer Region zu etablieren. Das kann nicht nur zusätzliche Reputation mit sich bringen, sondern sichert auch den Zugang zu Kunden.



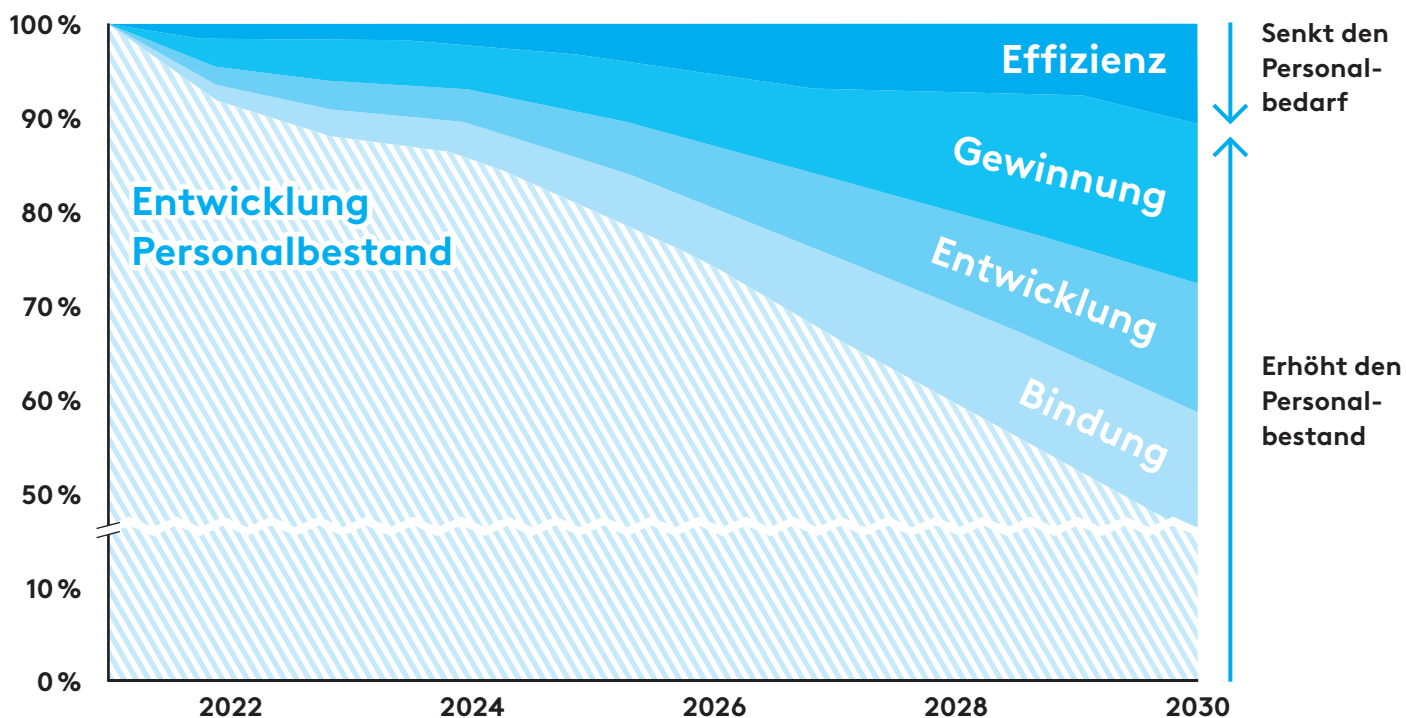
orientierte
ng und Um-
achhaltigkeit
eschäft



Wenn die Basis bröckelt: Ohne gutes Personal geht es nicht!

Über den Fachkräftemangel wird bereits seit vielen Jahren diskutiert. Und doch wird noch immer unterschätzt, wie sehr er den Wettbewerb künftig prägen wird. Die Prognosen aber sind eindeutig: Voraussichtlich 2,9 Millionen offene Stellen wird es schon 2030 geben. Jede neunte Stelle wird bald unbesetzt bleiben.

Stellhebel zum Schließen der Personallücke in 2030¹⁾ (in MAK)



1) Schematische Darstellung der Hebelwirkung.

Mit rund fünf Millionen Fachkräften weniger wird die deutsche Wirtschaft 2040 auskommen müssen. In einer solchen Welt wird das Personal zum alles entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Für die Banken ist der Fachkräftemangel nicht nur ein großes, sondern auch ein drängendes Problem. Bei unverändertem Bedarf werden ihnen schon 2030 rund 30 Prozent an Personal fehlen. Zwar wird es diesen unveränderten Bedarf aus Effizienzgründen nicht geben, da durch den Einsatz von z. B. KI und Robotics bestimmte Tätigkeitsfelder in Zukunft nicht mehr besetzt werden müssen. Nichtsdestotrotz wird eine immense Personallücke bleiben, die es zu schließen gilt. Viele Institute merken es schon heute: Die Vertriebsbasis im Firmenkundengeschäft bröckelt, Mitarbeitende kündigen, talentierter Nachwuchs ist schwerer zu gewinnen. Es sind die Warnzeichen eines strukturellen Problems, das sich in den kommenden Jahren noch verschärfen wird. Wer ihm begegnen will, muss heute agieren, um morgen nicht ohne gutes Personal dazustehen.

5 Millionen Fachkräfte weniger werden 2040 zur Verfügung stehen.

Was also ist zu tun? Klar ist: Recruiting alleine reicht nicht mehr. Vielmehr braucht es einen ganzheitlichen Ansatz aus gezielter Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterqualifizierung und vor allem: Mitarbeiterbindung. Gerade hier werden noch viele Potenziale verschenkt, obwohl die Kosten einer fehlenden Mitarbeiterbindung enorm sind. Auf der nächsten Doppelseite skizzieren wir Ihnen, wie ein ganzheitlicher Ansatz zur Bewältigung des Fachkräftemangels aussehen kann – damit Sie Ihre Schlagkraft auch in Zukunft behalten.

Recruiting allein reicht nicht mehr!

Im Firmenkundenvertrieb sind ganz konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Sie lassen sich in drei operative Handlungsfelder einsortieren: Personalbindung, Personalqualifizierung und Personalgewinnung. Darüber steht als strategisches Handlungsfeld die Personalstrategie.

Die Ziele und Anforderungen des Firmenkundengeschäfts von morgen sollten in ihr bereits heute verankert und auf Personalebene heruntergebrochen werden.

Personalstrategie

Die Personalstrategie sollte auf Basis der Vertriebsstrategie definiert werden. Welche Kunden möchte ich als Bank erreichen? Welche Mitarbeitende mit welchen Kompetenzen brauche ich dafür? Und wie groß genau ist mein Personalbedarf? Darauf aufbauend sollte die eigene Arbeitgebermarke gestärkt und geschärft werden. Wofür genau stehe ich als Arbeitgeber? Und erreiche ich damit jene Menschen, die ich für mein Unternehmen gewinnen und an mich binden möchte? Nicht zuletzt sollten die Führungskräfte auf die Personalarbeit der Zukunft vorbereitet werden. Sie sind die wichtigsten Verbündeten im Kampf um die immer rarer werdenden Fachkräfte.

Personalbindung

Es ist eine Zahl, die aufhorchen lässt: 83 Prozent der Arbeitnehmer:innen in Deutschland hatten in 2022 eine nur geringe oder gar keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sind damit erhebliche Risiken verbunden. Wer Mitarbeitende verliert, wird langsamer, unproduktiver – und muss viel Geld in die Personalsuche investieren. Die Kosten einer Nachbesetzung im Finanzbereich liegen nach zeb-Berechnungen bei ungefähr 46.000 Euro. Auch schon vor der Kündigung entstehen „Unzufriedenheitskosten“ von etwa 17.000 Euro im Jahr: durch hohe Fehlzeiten, eine verminderte Produktivität und weniger Innovation.

Es liegt also auf der Hand, die eigenen Mitarbeitenden stärker an sich zu binden. Nur wie? Im Vergleich zur Personalgewinnung ist die Personalbindung eine deutlich komplexere Herausforderung. Es geht nicht nur ums Gehalt, sondern auch um die Formen der Zusammenarbeit und Führung, das Erleben einer sinnhaften Tätigkeit, Weiterbildungsmöglichkeiten, das Branding des Arbeitgebers, die Unternehmenskultur sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Ähnlich wie bei der Kundenbindung sollten Banken auch bei der Mitarbeiterbindung analysieren, warum Arbeitnehmer:innen sie verlassen und mit welchen Maßnahmen sie dem entgegenwirken können. Darauf aufbauend lassen sich etwa zielorientierte Vergütungssysteme etablieren und

Frühwarnsysteme entwickeln. Auch die Durchlässigkeit für Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens kann erhöht werden. Klar ist: Der Obstkorb und ein Kicker reichen nicht aus. Mitarbeiterbindung ist deutlich vielschichtiger. Insgesamt sechs Erfolgsfaktoren lassen sich ausmachen.

Sechs Erfolgsfaktoren der Personalbindung



Arbeitsumfeld & Organisation

- Büro(-standort)
- Homeoffice
- Arbeitszeiten
- Equipment



Gesundheit & Freizeit

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Gesundheitskurse und -beratung
- Vermeidung von Überstunden
- Sabbatical



Kultur & Kommunikation

- Klare Unternehmenskultur
- Mitarbeiterbefragung/Engagement Survey
- Transparente Kommunikation von Zielen und Werten
- Work-Life-Balance



Employer Branding & Marketing

- Management von Bewertungsportalen (z. B. kununu)
- Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme
- Social-Media-Präsenz



Entwicklung & Aufstieg

- Regelmäßiges Feedback
- Karriereplanung
- Weiterbildung
- Auswahl- und Laufbahn-Assessments



Vergütung & Benefits

- Vergütung
- Geldwerte Vorteile
- Betriebliche Altersversorgung
- Arbeitsmittel zur privaten Nutzung (z. B. Handy)

„In Zukunft wird es noch stärker vom Personal abhängen, wer am Markt die Nase vorn hat.

Unternehmen müssen deshalb alles daran setzen, Fachkräfte zu gewinnen, weiterzuentwickeln und langfristig an sich zu binden.“

Dr. Madita Pesch,
Senior Consultant, zeb



Personalentwicklung

In engem Zusammenspiel mit der Personalbindung steht die Personalentwicklung. Die Mitarbeitenden brauchen Perspektiven innerhalb der Bank, damit sie sich diese nicht in anderen Unternehmen suchen. Dazu beitragen können systematische Karrierepfade, etwa von der Vertriebsassistentin zur Firmenkundenbetreuung oder von der Geschäftskundenberatung zur Firmenkundenberatung im oberen Mittelstand. Für Nachwuchskräfte mit großem Potenzial können außerdem „Schnellstraßen“ entworfen werden, die ihnen einen zügigen Weg nach oben ermöglichen. Auch standardisierte Traineeprogramme, ein frühzeitiges Nachfolgemanagement oder Coachingangebote im Vertrieb können hilfreiche Bausteine einer systematischen Personalentwicklung sein.

Personalgewinnung

In der Personalgewinnung ist bereits erkennbar, dass zunehmend nicht nur IT- oder Expertenstellen schwer zu besetzen sind, sondern beispielsweise auch Servicestellen in Banken. Der Engpass breitet sich damit auf nahezu das gesamte Funktionsspektrum aus. Auf einem so umkämpften Arbeitsmarkt braucht es eine starke Arbeitgebermarke, die Personal aktiv anspricht und aus der Masse an potenziellen Arbeitgebern heraussticht. Sie muss zunächst definiert werden und kann dann etwa durch Kunden- oder Mitarbeiterstorys transportiert werden. Daneben ist der Employee Net Promoter Score (ENPS), also die Bereitschaft der Mitarbeitenden, den Arbeitgeber weiterzempfehlen, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Recruiting wird zu einer Aufgabe aller Führungskräfte, denn der ENPS hängt stark von der wahrgenommenen Qualität von Führung und Zusammenarbeit ab.

Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

Banksektoren-spezifische Studienversionen

Wenn Sie an einer spezifischen Version der Studie für [Sparkassen](#) oder [Volksbanken Raiffeisenbanken](#) interessiert sind, schreiben Sie bitte eine E-Mail an publications@zeb.de.

Weitere Publikationen



Firmenkundenstudie 9.0
bit.ly/3YFRUzn








Prozessmanagement-Studie 2023
bit.ly/4548GL7



Die Bankfiliale der Zukunft –
zeb.Filialkompass
bit.ly/45Bzn9X

Besuchen Sie uns online

 zeb-consulting.com  [twitter.com | zeb_consulting](https://twitter.com/zeb_consulting)  [linkedin.com | zeb_consulting](https://linkedin.com/zeb_consulting)
 [xing.com | zeb](https://xing.com/zeb)  [youtube.com | zebconsulting](https://youtube.com/zebconsulting)  [instagram.com | zeb_consulting_](https://instagram.com/zeb_consulting_)

Kontakt



Dr. Jens Sträter
Partner
jstraeter@zeb.de
Office Hamburg



Christian Rupp
Partner
crupp@zeb.de
Office München



Dr. André Hasken
Senior Manager
ahasken@zeb.de
Office Münster



Dr. Bernd Liesenkötter
Senior Manager
bliesenkoetter@zeb.de
Office Hamburg



Dr. Madita Pesch
Senior Consultant
madita.pesch@zeb.de
Office Münster

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.

Münster

Hammer Straße 165,
48153 Münster, DE
zeb-consulting.com

Amsterdam

Gustav Mahlerplein 28,
1082 MA Amsterdam, NL
zeb-consulting.nl

Berlin

Friedrichstr. 78,
10117 Berlin, DE
zeb-consulting.com

Frankfurt a. M.

Taunusanlage 19,
60325 Frankfurt a. M., DE
zeb-consulting.com

Hamburg

Kurze Mühren 20,
20095 Hamburg, DE
zeb-consulting.com

Kyiv

42-44 Shovkovychna Str.,
1601 Kyiv, UA
zeb-consulting.com

London

107 Cheapside,
EC2V 6DN London, GB
zeb.co.uk

Luxemburg

46A Avenue John F. Kennedy,
1855 Luxemburg, LU
zeb.lu

Mailand

Via Santa Maria Segreta 6,
20123 Mailand, IT
zeb-consulting.it

München

Theresienhöhe 13a,
80339 München, DE
zeb-consulting.com

Oslo

Filipstad Brygge 1,
0252 Oslo, NO
zeb.se

Stockholm

Biblioteksgatan 11,
111 46 Stockholm, SE
zeb.se

Warschau

ul. Krolewska 18,
00-103 Warschau, PL
zeb.pl

Wien

Praterstraße 31,
1020 Wien, AT
zeb.at

Zürich

Gutenbergstr. 1,
8002 Zürich, CH
zeb.ch