



Bank Relationship Management

Ist es überhaupt möglich, stabile Beziehungen in einem instabilen Umfeld zu führen? CFOworld im Gespräch mit Hugo van Wijk über geführte Datenerfassung, Verhandlungen mit Banken und gegenseitige Zugeständnisse.

by **Sven Ohnstedt**
September 2012

"Es fehlt einzig an Disziplin"

CFOworld: Sie sprechen stets von effektivem Bank Relationship Management (BRM). Was verstehen Sie darunter?

Hugo van Wijk: Es geht darum, die Anforderungen eines Unternehmen an Banken festzustellen und daraufhin die passenden Finanzprodukte auszuwählen, sprich: zu angemessenen Kondition bei den passenden Banken. Derartige Beziehungen zwischen Banken und ihren gewerblichen Kunden sind stabil, da sie für beide Parteien von Bedeutung sind. Die gegenseitigen Bekenntnisse könnten hierbei nicht stärker sein.

Ganz konkret: Wie trägt Ihre Software dazu bei, die Beziehungen zu den Banken zu verbessern?

Sie zeigt auf, ob Sparpotenziale bestehen unter der Bedingung, dass die Bank auch weiterhin eine angemessene Rendite erhält. Eine nachhaltige Geschäftsbeziehung beruht schließlich darauf, dass es sich für alle Beteiligten lohnt. Falls Potenziale bestehen sollten, rechnet die Software aus, wie groß diese sind – und zwar exakt.

Ihre Software schätzt hierfür den eigenen Share of Wallet bei den Hausbanken – sogenanntes Wallet Sizing. Wie macht sie das?

Sie schätzt ihn nicht nur – das würde nicht ausreichen. Sie berechnet ihn, wie gesagt, exakt, sobald der Prozess vollständig abgeschlossen wurde. Aber von vorne: Als Wallet bezeichnen wir den jährlichen Betrag an Einnahmen, den ein Klient für alle seine Banken generiert. Die Wallet unterscheidet sich demnach von den reinen Bankkosten, die sich beispielsweise aus Gebühren für Zinszahlungen zusammensetzen. Es ist notwendig, einige Anpassungen vorzunehmen, um den Betrag zu erhalten, den die Bank tatsächlich als eigene Einnahme aus dem Kundenverhältnis verbucht: So müssen unter anderem Valutatage berücksichtigt werden, aber relevante Aufwendungen für Darlehen ausgeschlossen werden. Der Share of Wallet stellt dann den Anteil einer Bank an der Wallet des Kunden dar.

...exakt, sobald der Prozess vollständig abgeschlossen wurde. Sie arbeiten also doch mit Schätzwerten?

In der Tat beginnt es mit einer Schätzung, der sowohl das Profil des Unternehmens als auch Benchmarks aus unserer Datenbank zugrunde liegen.

Und dann?

Anschließend wird die Berechnung nach und nach verbessert, indem zusätzliche Informationen hinzugefügt werden, sobald sie verfügbar sind.

Wie viel Iteration ist gewöhnlich notwendig, um zum finalen Ergebnis zu gelangen? Oder anders gefragt: Wie präzise ist die eingängliche Schätzung?

Die anfängliche Wallet berücksichtigt bereits Kundendaten, es handelt sich also um keine subjektive Einschätzung. Wie viel Iteration im Anschluss notwendig ist, hängt im Wesentlichen von zwei Dingen ab: dem gewünschten Grad an Genauigkeit sowie der Komplexität des Kunden.

Wieso sollte Ihr Kunde nicht den exakten Wert wissen wollen?

Weil er ihn gar nicht zwingend wissen muss, um einen Nutzen aus Verhandlungen mit Banken zu ziehen. Man muss nicht das gesamte Bild kennen, zumindest nicht bei jedem Produkt auf die zweite Nachkommastelle genau.

Das dürfen Sie keinem Wirtschaftsprüfer erzählen!

Damit mögen Sie vielleicht recht haben, aber effektives BRM setzt Pragmatismus voraus: Teilen Sie, sofern notwendig, große Aufgaben in mehrere kleine. Es geht zunächst schlicht darum zu wissen, wo die Musik spielt. Die eigentliche Kalkulation läuft ständig fort und liefert beizeiten zusätzliche Informationen. Wir stellen in jedem Fall sicher, dass die Analyse weiterläuft.

In diesem Sinne: Wie viel Iteration ist notwendig?

Sollte es das Ziel sein, besser mit den Banken verhandeln zu können: Falls 80 bis 90 Prozent des gesamten Bildes bekannt sind, weiß man gewöhnlich schon, auf welche Schwerpunkte man sich in der Diskussion konzentrieren muss. Diese Berechnungen nehmen etwa 20 Prozent der gesamten Berechnungszeit in Anspruch. Sollte es hingegen das Ziel sein, sämtliche bisher erhobenen Bankgebühren abzugleichen und die dazu passenden jährlichen Einnahmen und Gewinne der Banken zu ermitteln, dauert die Berechnung

deutlich länger. Glücklicherweise besteht die Möglichkeit, die hierfür notwendige Arbeit teilweise durch Hochladen von Dateien zu automatisieren.

Wie lange dauern die Berechnungen ungefähr in Stunden?

Zwischen einem halben Tag und eben weitaus länger.

Spiel mit asymmetrischen Informationen

Sie sagten, dass die Berechnungsdauer auch von der Komplexität des Kunden abhängt.

Ja, sicher. Ein Unternehmen, dass in 30 Ländern mit Zweigstellen vertreten ist, wovon jede zwei Bankverhältnisse vor Ort aufweist und von den vielseitigen Angeboten an Produkten der Banken Gebrauch macht, dürfte mehr Arbeit vor sich haben als ein einzelne Einheit mit inländischem Cash Management.

Unabhängig von Ihren Berechnungen: Es bleibt ein Spiel mit asymmetrischen Informationen, oder?

Meinen Sie damit, dass die Bank mehr Informationen als das Unternehmen über die eigenen Einnahmen besitzt?

Unter anderem, ja.

Aus Erfahrung: Es stimmt das exakte Gegenteil! Gehen wir einfach davon aus, dass Sie ein Unternehmen besitzen, wie ich es gerade beschrieben habe, also mit vielen internationalen Zweigstellen. Außerdem nehmen Sie verschiedene Finanzprodukte von Ihrer, der Einfachheit halber, alleinigen

Hausbank in Anspruch. Selbst dann dürfte es für Ihre Bank ziemlich kompliziert sein, Sie in den internen Reports richtig abzubilden: Jede Einnahme müsste erst einmal Ihrem Unternehmen zugeordnet werden, und danach sowohl der Zweigstelle als auch dem entsprechenden Finanzprodukt... das ist nicht einfach!

Bei allem, was man über IT in Banken hört: Das klingt lösbar!

Die Banken sind in den letzten Jahren sicherlich besser geworden. Aber das Bild, das sie von derartig komplexen Unternehmen haben, trifft dennoch nur in seltenen Fällen zu. Zumal hin und wieder interne Regeln für Nebel sorgen, der das wahre Bild verschleiert.

Was meinen Sie damit?

Produkteinnahmen aus Guthaben und freigegebenen Wechselkursen oder Einnahmen aus dem Treasury setzen gewisse Anpassungen voraus, um ein gerechtes Bild über den Kunden zu erzeugen. Darüber hinaus stellt die Analyse der Kapitalstruktur eine Übung für sich dar. Kurzum: Ich würde behaupten, dass unsere Kunden gewöhnlich den besseren Überblick haben als die Banken.

Sie empfehlen eine *geführte Bestandsaufnahme*, also ein IT-gestütztes BRM, dass alle relevanten Rahmendaten erfasst. Welche Daten werden dabei erfasst?

Um zumindest eine Auswahl zu nennen: Erst einmal Pflichtangaben aus Geschäftsberichten, um beispielsweise Rückschlüsse auf die Anforderungen an das Eigenkapital der Banken ziehen zu können. Es werden aber auch Transaktionsvolumina von Finanzprodukten erfasst, die von dem Unternehmen in Anspruch genommen wurden. Ebenso die Geschäftsbedingungen für diese Produkte.

Sie sagen selbst, dass es zunächst mühsam sei, die Daten zu erfassen – sich anschließend aber bezahlt macht.

Die durchschnittliche Ersparnis, bezogen auf die *Wallet*, beläuft sich auf 26 Prozent pro Jahr. Das ist ein direkter und fortwährender Beitrag zum Reingewinn.

Woher wissen Sie das?

Wir stellen unseren Kunden nicht nur Software zur Verfügung, sondern arbeiten auch mit ihnen zusammen. Das heißt: Wir unterstützen sie bei Verhandlungen mit den Banken selbst.

Ist der Aufwand, die Daten zu erfassen, für kleinere Unternehmen nicht zu groß? Wie hoch ist die Hürde tatsächlich?

Es hängt gar nicht so sehr von der Größe des Unternehmens ab. Es gibt vergleichsweise kleine Unternehmen, die dennoch eine ziemlich große *Wallet* aufweisen.

Es geht also nicht um die Größe des Unternehmens, sondern um die Größe der *Wallet*. Sie sagten gerade, dass Unternehmen im Durchschnitt etwa 26 Prozent sparen können – wobei diese Angabe offensichtlich auch von der Größe der *Wallet* abhängt. Nimmt die Effektivität von BRM mit der Größe der *Wallet* zu?

Also mit einer kleinen *Wallet* wird BRM nicht weniger effektiv. Um es vielleicht so zu sagen: BRM verliert bei kleineren *Wallets* an Relevanz. Es ist schlicht so, dass Ihre Bank auf Standardpreise bestehen wird, sofern Ihre *Wallet* einen gewissen Jahreswert unterschreitet. Keine Bank wird die Mühen auf sich nehmen und Angebote maßschneidern, wenn sie daran nicht auch etwas verdienen kann.

Geht es denn überhaupt darum, die Beziehungen zu den Banken zu pflegen? Steht nicht vielmehr das eigene Bewusstsein über laufende Bankgeschäfte im Vordergrund?

Das sind zwei Seiten derselben Medaille, wenn Sie mich fragen. Unternehmen sollten sich über die bestmöglichen Konditionen im Klaren sein. Unsicherheit führt grundsätzlich zu erhöhten Kosten – für alle Beteiligten. Es geht also darum, Unsicherheit abzubauen, wo auch immer sie besteht.

Stabile Beziehungen im instabilen Umfeld

Trotz aller Berechnungen: Unternehmen kommen nicht darum, mit ihrer Bank in Verhandlung zu treten, oder?

Nein, aber falls tatsächlich Sparpotenzial vorhanden sein sollte, ergibt sich aus den Berechnungen fast automatisch die richtige Strategie, um konstruktiv zu verhandeln.

Konstruktiv bedeutet nicht zwangsläufig erfolgreich.

Noch einmal: Die Bank soll nicht in die Verlustzone gedrückt werden. Eine derartige Geschäftsbeziehung würde nicht lange bestehen. Das kann nicht im Sinne des Unternehmens sein. Es geht einzig darum, dass die Bank nicht mehr verdienen muss, als wirklich notwendig erscheint.

Aber welche Bank verzichtet von sich aus auf vertraglich festgeschriebene Einnahmen? Über künftige Geschäfte kann man sich ja beizeiten unterhalten, aber bestehende Konditionen

werden doch nicht unmittelbar zugunsten des Kunden revidiert.

Bestimmt nicht unmittelbar, da gebe ich Ihnen recht. Zumindest bisher war es auch eher unüblich, dass eine Bank auf ihre Kunden zugeht und sie fragt, wie man die Gebühren senken könnte.

Wieso sollte sie das auch tun?

Weil ein Kalkül dahintersteckt: Akzeptiert die Bank geringere Einnahmen aus fälligen Gebühren oder geht sie das Risiko ein, den Kunden zu verlieren? Wir nennen das Szenario revenue-at-risk. In erstgenannten Fall behält die Bank mit hoher Wahrscheinlichkeit ihren Share of Wallet, wobei die Wallet an sich noch wachsen könnte. Im anderen Fall verliert sie sämtliche Einnahmen.

Und dadurch, dass die Beziehung offenkundig langfristig angelegt ist, nimmt das gegenseitige Vertrauen zu?

Nicht nur das: Die Bank verzeichnet trotz der Zugeständnisse über die Zeit zunehmende Profite, da die operativen Kosten sinken und, wie gesagt, die Wallet des Kunden noch wachsen könnte.

Kurzfristig gedacht: Können Ihre Berechnungen nicht auch dazu verführen, regelmäßig die Banken zu wechseln?

Es gibt Fälle, in denen sich Bankwechsel absolut rechtfertigen lassen – und zum Glück dann auch vollzogen werden. Ich spreche insbesondere von Banken, die bis auf weiteres einen überhöhten Share of Wallet für sich beanspruchen.

Ihre Software trägt demnach zur Marktdisziplin bei.

Ganz genau. Marktdisziplin stellt eine der Säulen der Basel-Regularien dar – die anderen beiden sind die Eigenkapitalanforderungen sowie die Aufsicht. Es ist hin und wieder notwendig, dass Bankkunden mit ihren Füßen abstimmen, also die Bank wechseln. Auf diese Weise sichern sie sich die bestmöglichen Konditionen bei den richtigen Banken. Dies bedeutet aber auch: Sobald derartige Angebote wahrgenommen wurden, besteht dem Grunde nach keine Notwendigkeit, die Bank erneut zu wechseln. Es sollten also stabile Beziehungen entstehen.

Ist es überhaupt möglich, stabile Beziehungen in einem instabilen Umfeld zu führen?

Gute Frage. Also wenn irgendetwas im Laufe der letzten Jahre deutlich wurde, dann dass die neue, zusätzliche Regulierung das Problem nicht löst – und auch nicht lösen wird. Jede weitere Regel führte bisher dazu, dass die Betroffenen nach Wegen suchten, um diese zu umgehen. Seien Sie sich dabei bewusst, dass selbst Basel II bis zum heutigen Tage noch nicht vollständig umgesetzt wurde. Basel III muss bis zum Jahr 2019 implementiert werden.

Worauf möchten Sie hinaus?

Ich nannte bereits die drei Säulen: Eigenkapitalanforderungen, Aufsicht und Marktdisziplin. Die ersten beiden Säulen leisten keinen Beitrag für ein stabiles Bankwesen. Wie wir beobachten konnten, verhindern sie keine Krisen. Selbst Nout Wellink, Vorsitzender des Basel-Komitees im Jahre 2010, gab dies zu. Es wird lediglich die dritte Säule benötigt: Marktdisziplin.

Sprich: Souveräne Kunden.

Kunden können Druck auf die Banken ausüben – und sie sollten es auch tun. Sie stehen ja

selbst unter Druck: Sie müssen sich vor Ihren Anteilseignern für Ihre Bankbeziehungen rechtfertigen. Wieso gerade dieses Finanzprodukt bei jener Bank? Und wieso zu den gegebenen Konditionen? Was ich damit sagen möchte: Ein stabiles Umfeld setzt stabile Beziehungen voraus. In diesem Sinne würde ich mich freuen, wenn wir uns die nächsten Jahre auf die Disziplin am Markt konzentrieren könnten – in den letzten Jahren standen die anderen beiden Säulen im Vordergrund. Fluggesellschaften wie Ryanair traten damals in den Markt ein und konnten Flüge zu günstigen Konditionen anbieten, weil sie sich auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden beschränkten. Sie mischten die ganze Branche auf. Wieso sollten die Kunden der Banken nicht in der Lage sein, eine ähnliche Entwicklung zu provozieren?

Hugo van Wijk gründete Vallstein im Jahr 2000. Vallstein entwickelt und vertreibt die Software WalletSizing. Van Wijk war zuvor bei verschiedenen Banken angestellt.