

# Banken auf brüchigem Fundament – welche Konsequenzen hat das für Sie?

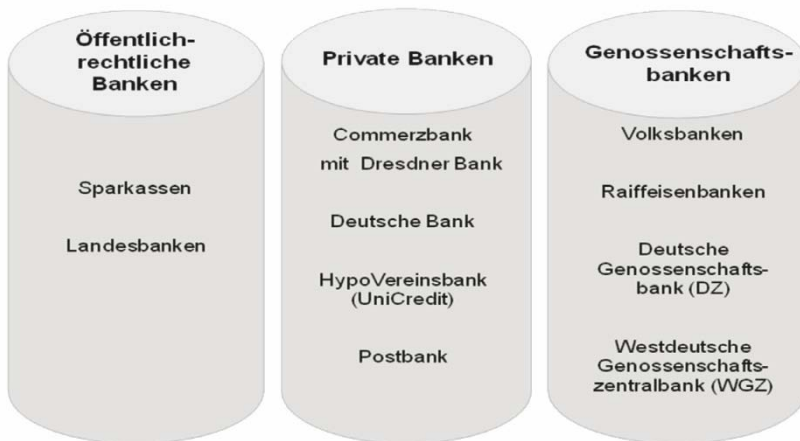
## Veränderungen in der Bankenbranche – bedrohen sie Ihre Firma?

Um bei Bankverhandlungen erfolgreich zu sein, ist eine gute Vorbereitung erforderlich. Neben den rein fachlichen Themen sollten Sie sich auch zu der Einordnung Ihres Kreditinstitutes innerhalb der Bankbranche Gedanken machen. Wird Ihre Bank bei den anstehenden Veränderungen eher eine gestaltende Rolle spielen oder eine defensive? Zieht sie sich womöglich ganz vom Markt zurück oder kommt sie unter die Räder? Die wenigsten Kunden befassen sich gerne mit dieser für sie undurchsichtigen Branche, die unserer Volkswirtschaft gewaltige Probleme bereitet. Firmen und private Kunden haben kein großes Vertrauen mehr. In einer Umfrage der Nürnberger Marktforscher GfK hieß es: Nur noch 17 Prozent der Verbraucher würden Kreditinstituten grundsätzlich vertrauen. Verwundert es, dass mich ein Geschäftspartner kürzlich witzelnd fragte: „Kennen Sie den Unterschied zwischen Terroristen und Bankern? Ganz einfach: Ein Terrorist hat Sympathisanten.“ Das spricht Bände über den gewaltigen Reputationsverlust dieses früher sehr angesehenen Berufsstandes.

Mit dieser Einführung in die Bankbranche möchte ich Ihnen die nachfolgenden Bausteine für Ihre zukünftigen Verhandlungen verständlich machen. Sie werden auch ein Gefühl dafür bekommen, was Sie erwartet, wo Entwicklungen gefährlich werden können und wie Sie sich am Besten darauf einstellen.

Deutschland ist ein sehr dicht besetzter Bankenmarkt. Der Insider sagt, Deutschland ist *overbanked*. Dies bedeutet, es gibt eigentlich zu viele Institute und Filialen vor Ort. Das war zunächst angenehm für Firmen- wie Privatkunden, weil die hohe Wettbewerbsintensität für günstige Kundenkonditionen gesorgt hat. Durch Auslandsbanken auf dem deutschen Markt, die sich bevorzugt die Rosinen herauspickten, wurde die Wettbewerbssituation verschärft. Die fachkundigen Beobachter waren sich seit Jahren darüber einig, dass der Markt konsolidiert werden muss. Börsenanalysten taten ihr Bestes, um Fusionen herbeizureden. Aber zunächst passierte nichts.

Die Ausgangslage war und ist allerdings besonders schwierig, da es auf dem deutschen Markt eine Besonderheit gibt. Es geht um die so genannte Drei-Säulen-Struktur. Wir haben innerhalb des Bankenbereichs drei konkurrierende Segmente. Einerseits die Privatbanken wie Commerzbank, Deutsche Bank, Postbank, UniCredit (früher Hypovereinsbank) und bis vor kurzem noch die Dresdner Bank sowie weitere eher kleinere Institute. Sie sind in der Hand von privaten Aktionären, oder haben – im Falle der Commerzbank – zusätzlich den Staat als wesentlichen Anteilseigner. Dann gibt es den genossenschaftlichen Bereich mit den Volks- und Raiffeisenbanken, die überwiegend lokal oder regional tätig sind. Bei der dritten Säule geht es um den so genannten öffentlich-rechtlichen Bereich, nämlich die Sparkassen mit ihren Dachorganisationen, den Landesbanken.

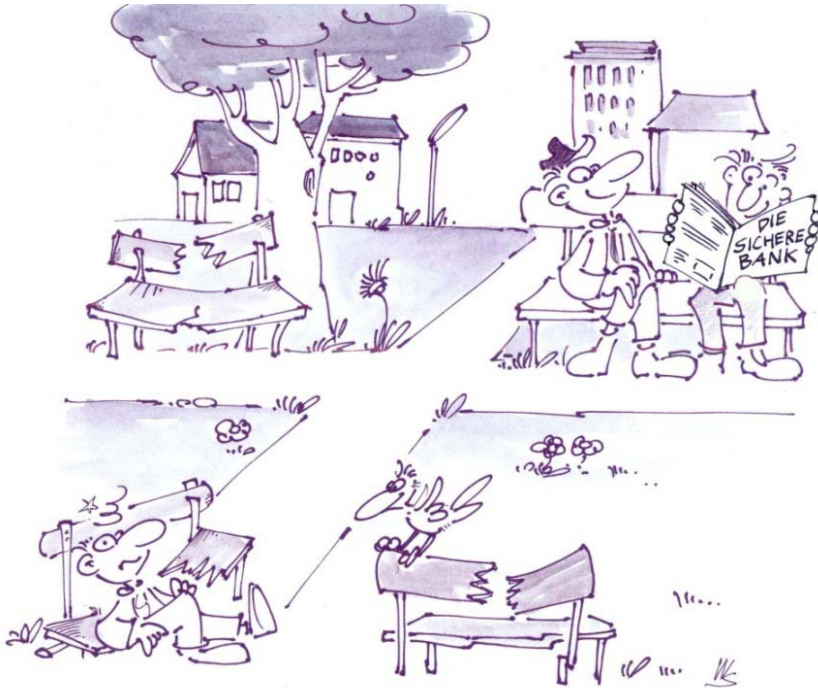


### Bankenstruktur in Deutschland

Mit dem öffentlich-rechtlichen Segment hat es eine besondere Bewandnis. Die Sparkassen und Landesbanken genossen lange Zeit ein Haftungsprivileg seitens der öffentlich-rechtlichen Hand, die so genannte Gewährträgerhaftung. Die Städte und Kreise bei den Sparkassen und vor allem die Bundesländer bei den Landesbanken hafteten unbeschränkt für diese Institute. Es ist natürlich leicht, Bankgeschäfte zu betreiben und zu wissen, dass die öffentliche Hand für alles das Risiko übernimmt. Diese Garantie fand stets den Gefallen der Ratinggesellschaften, weshalb Landesbanken immer ein besonders

gutes Rating erhielten. Dies wiederum half den Landesbanken bei einer günstigen Geldbeschaffung. Ein lukrativer Wettbewerbsvorteil. Da die Sparkassen und Landesbanken zudem nicht dem Druck der Aktionäre mit hohen Dividendenerwartungen ausgesetzt waren, ergab sich eine komfortable Situation. Komfortzonen sind jedoch gefährlich, es sticht schon mal der Hafer. Der Druck, kostengünstig zu arbeiten und auf Risiken zu achten ist somit nicht ausgeprägt.

Die Bevorzugung im Wettbewerb war nicht nur den konkurrierenden Instituten, sondern auch der EU ein Dorn im Auge. Dies führte schließlich zu einem Wegfall der Haftung. Und nun kommts: Kurz vor Wegfall der öffentlich-rechtlichen Rückendeckung nutzten die Landesbanken die Sternstunde und saugten sich noch einmal richtig mit Geld voll. Das alte Rating half dabei. Aber wohin mit dem vielen Geld? Es sollte ja eine ordentliche Rendite herauspringen. Diese versprachen die strukturierten Wertpapiere im US-Subprime-Markt. Dort tappten insbesondere viele der Landesbanken mit gigantischen Beträgen in die Falle. Das Ergebnis ist bekannt. Es kam die Finanzkrise, die in Deutschland mit der IKB Schieflage eröffnet wurde und mit der Lehmann-Pleite am 15. September 2008 ihren vorläufigen Höhepunkt fand. Die meisten Landesbanken befinden sich zwischenzeitlich in einem bedauernswerten Zustand und die öffentliche Hand muss mit Milliardensummen herhalten. Für diese „Altgeschäfte“ galt nämlich noch die Gewährträgerhaftung.



Die Chance, in Deutschland die Drei-Säulen-Struktur aufzubrechen, den Markt aus einer Position der Stärke zu konsolidieren und international wettbewerbsfähiger zu machen, scheint vertan. Unsere Banken sind, bedingt durch die Finanzkrise, nur noch ein Schatten ihrer selbst. Manche Banken haben kein funktionierendes Geschäftsmodell, dies bedeutet, sie haben keine Vorstellung, wo sie mit welchen Kunden Geld verdienen könnten. Anders herum: Sie haben sich in der Vergangenheit nicht um Kunden gekümmert, sondern auf Geschäfte gesetzt, die vom Strudel der Finanz- und Wirtschaftskrise nach unten gerissen wurden.

Unmittelbar vor der Krise brach in der Säule der Privatbanken das lang ersehnte Fusionsfieber aus. Die Citibank ging an eine französische Bankengruppe und heißt, da der Name nicht mehr so rühmlich war, jetzt Targobank. Die Deutsche Bank gewann das Bieterrennen um die Postbank, wo sie zunächst mit einer Beteiligung einstieg. In der Bieterschlacht um die Dresdner Bank war selbst China im Rennen. Der Pyrrhussieg ging an die Commerzbank. Die Tinte des Übernahmevertrages zwischen Dresdner und Commerzbank war noch nicht trocken, da schlug die Finanzkrise mit der Lehmann-Pleite voll

zu. Unsere Volkswirtschaft stand am Abgrund. Die Commerzbank musste sich finanzielle Rückendeckung vom Staat holen. Mit schlechten Nachrichten ging es weiter. Die KfW geisterte mit der Schlagzeile „die dümmste Bank Deutschlands“ zu sein durch die Medien. Die IKB, über Jahre eine tragende Säule in der Mittelstandsfinanzierung, landete beim amerikanischen Abwicklungsprofi Lonestar. Eine Art Zerschlagungsexperte und Resteverwerter. Das alteingesessene Privatbankhaus Oppenheim hatte ebenfalls solides Terrain verlassen und fand letzte Rettung unter dem Dach der Deutschen Bank.

Bei den Landesbanken gab es teilweise gewaltigen Schief lagen. Die Staatsanwälte gehen zwischenzeitlich ein und aus. Die Landesbanken HSH (Freie und Hansestadt Hamburg), WestLB (Land Nordrhein-Westfalen), LBBW (Land Baden-Württemberg) und BayernLB (Land Bayern) stehen unter massivem Druck der EU. Die Bilanzsummen müssen drastisch abgebaut werden. Auslandsstützpunkte, die eigentlich dem Mittelstand vor Ort Unterstützung gewähren sollten, werden reihenweise geschlossen. Erschwerend kommt hinzu, es sind weder funktionierende Geschäftsmodelle noch Kaufinteressenten für diese Banken in Sicht.

Die Auslandsbanken beackerten vor der Krise massiv den deutschen Markt. Sie waren zwar vor allem auf Großunternehmen, den gehobenen Mittelstand und Spezialgeschäfte fokussiert, ihr massiver Rückzug tut dennoch weh. Ihre Geschäftsanteile müssen nämlich vom deutschen Bankensystem geschultert werden. In einer Zeit, in der die deutschen Institute selbst unter Eigenkapital- und Ertragsproblemen leiden, ein schwieriges Unterfangen.

Die bevorstehenden Veränderungsprozesse betreffen nicht nur die Großbanken und Landesbanken. Auch bei Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken gab und gibt es weitere Fusionen und Übernahmen. Dies kann dazu führen, dass ein Unternehmen über Nacht statt zwei Hausbanken nur noch eine hat und sich die Risiken für das verbleibende Institut plötzlich addieren.

Was bedeuten diese turbulenten Geschehnisse in allen drei Sektoren der Bankenbranche für den Unternehmer? Die Gefahr ist groß, dass die Interessen der Unternehmerschaft bei den anstehenden Veränderungen an den Rand geraten. EU-Auflagen zwingen Banken in einem schwierigen Umfeld zu deutlichen Bilanzsummen-

Reduzierungen. Was bedeutet das? Abbau von Geschäft, Verkauf von Beteiligungen, Rückzug von Auslandsaktivitäten, Aufgabe von Geschäftsfeldern. Veränderungen sind an der Tagesordnung. Anpassung von Strukturen bei übernommenen Banken, Personalabbau, ständig neue Top-Manager, neue Einteilungen bei den Kundensegmenten, neue Geschäftsmodelle und laufend neue Kundenbetreuer. Störfeuer durch staatsanwaltschaftliche Ermittlungen, die zu Recht Manager am Wickel packen, andererseits aber Bank und Mitarbeiter ängstigen und lähmen. Alles ist in Bewegung.

Die zeitgleich stattfindenden massiven Umstrukturierungen in allen drei Bankgruppen und die damit verbundenen personellen Veränderungen sind ein ernst zu nehmender Risikofaktor für Unternehmen. Ich gehe noch weiter und sage, es handelt sich um eine direkte Bedrohung für Sie als Unternehmer, wenn Ihre Bank von den Veränderungen betroffen ist und Sie dem kleinen und mittleren Mittelstand angehören. Wie komme ich zu dieser Auffassung?

- Sie landen wahrscheinlich in einem neuen Kundenraster, das heißt in einem schlechteren Kundensegment.
- Sie bekommen vermutlich einen neuen Kundenbetreuer, der Sie nicht seit Jahren kennt.
- Die Chefs der Kundenbetreuer bekommen eine noch kürzere Halbwertszeit.
- Ihre Bonität wird einer neuen Risikoeinschätzung durch einen Analysten unterzogen, der Sie vermutlich nicht aus guten Zeiten kennt.
- Als kleinerer Kunde wird über Ihren Kredit von einem System entschieden. Ihr Kundenbetreuer hat kaum einen Handlungsspielraum.
- Sie befinden sich womöglich in einem Geschäftsfeld, welches verkauft wird.

- Für Ihr Auslandsgeschäft stehen Ihnen nur noch ganz wenige deutsche Banken zur Verfügung. Landesbanken ziehen sich – EU-Auflagen bedingt – aus Auslandsmärkten zurück.
- Die Banken werden verstärkt Systeme zur weiteren Kosteneinsparung einführen und noch mehr Aufgaben auslagern (Outsourcing). Sie werden Wirkungsweise und Arbeitsteiligkeit der zunehmend systemgesteuerten Banken kaum noch verstehen. Wahrscheinlich kann es Ihnen auch Ihr Banker kaum noch erklären.
- In der Risikobewertung wird das Verhaltensscoring noch stärker auf Ihr Unternehmen wirken. Wie im Detail, wird Ihnen verborgen bleiben.
- Fusioniert eine Bank mit einer anderen – hier steht auch im Genossenschafts- und Sparkassenbereich noch einiges bevor – gibt es eine neue Situation. Dies kann Ihre langjährig bewährte Kredit- und Sicherheitenkonzeption über den Haufen werfen.

#### Fazit für Sie

*Die Unternehmer konnten sich die letzten Jahre in Sicherheit wiegen. Sie wurden von Banken aus dem In- und Ausland hofiert. Sie konnten sich Kredite aussuchen und die Konditionen diktieren. Diese Sicherheit ist passé. Der Doppelschlag, die Finanzkrise, welche die Bankbranche in ihren Grundfesten erschütterte, dann die Weltwirtschaftskrise, die den Mittelstand bis ins Mark traf, hat alles obsolet gemacht. Nichts ist mehr wie es vorher einmal war. Die Banken an sich, die Struktur der Bankverbindungen eines Unternehmens wie auch die stabile Versorgung einer Firma mit Krediten sind Risikofaktoren für den Unternehmer geworden. Risiken, die wesentlich höher als bisher gewichtet werden müssen. Von daher meine Empfehlung an Sie:*

*Betrachten und bewerten Sie Ihre Bankverbindungen regelmäßig unter dem Aspekt, welche Risiken sich daraus für Sie und Ihr Unternehmen ergeben können. Risiken infolge der Veränderungen in der Bankbranche, der Geschäftsmodelle der Banken, Änderungen der Gesprächspartner etc. Sichern Sie sich im Interesse Ihrer Unabhängigkeit Liquidität für einen längeren Zeitraum. Vermeiden Sie Abhängigkeiten. Pflegen Sie als Unternehmer ein*

*enges Verhältnis zu Ihren Hausbanken, ohne sich aber in ein Abhängigkeitsverhältnis zu bringen. Durch den Hausbankenstatus sind Sie für die Bank je nach Unternehmensgröße ein wichtiger Geschäftspartner, mit dem stabile Erträge erwirtschaftet werden. Einem solchen Kunden wird auch in schwierigen Zeiten Unterstützung durch die Bank zuteil werden. Dass es dennoch bei Konditionen und Risikobereitschaft zu angespannten Verhandlungen mit der (Haus-) Bank kommen kann, sollte dabei aber nicht unter den Teppich gekehrt werden. Auch deshalb gilt: Immer noch einen Plan B in der Schublade bereithalten!*

#### Erfahrungsbericht

*Nach jahrzehntelanger Beobachtung bei verschiedenen Kreditinstituten lässt sich Folgendes sagen: Manager der ersten und zweiten Ebene erreichen den Ruhestand selten in allen Ehren. Ich muss krampfhaft in Erinnerungen wühlen, um mich wenigstens an einige ehrenhaft durchgeführte Frühpensionierungen zu erinnern. Der Großteil der Manager wurde hinausgedrängt, hinausgeekelt, hinausgeworfen, oder sie ergriffen selbst die Flucht. Letzteres auch, um nicht von den Folgen ihres eigenen Fehlverhaltens eingeholt zu werden.*

*Deshalb die dringende Empfehlung, auch wenn der Gesprächspartner Ihres Unternehmens auf einer hohen Hierarchie-Ebene angesiedelt ist: Sehen Sie zu, auch links und rechts von ihm und möglichst auch auf der Ebene darüber und darunter persönliche Beziehungen zu pflegen. Häufig werden die Top-Kreditengagements von Managern, die abrupt das Weite suchen (müssen), danach einer besonders kritischen Prüfung unterzogen. Gerne wird zudem die hausinterne Revision auf diese Fälle angesetzt. Wenn Sie dann keine gut gepflegten Beziehungen zur Bank haben, stehen Sie womöglich aufgrund einer neuen Risikobewertung Ihrer Kredite schnell vor einer Wand.*



## Sie und Ihre Bank – in welches Raster fallen Sie?

Ein wichtiger Auslöser für die Unzufriedenheit von kleinen und mittleren Unternehmenskunden mit den Banken ist die Einteilung der Kunden in Segmente. Wie die Industrie ihre Kunden in A-B-C-Segmente einteilt, also in attraktive, durchschnittliche und solche Kunden, die weniger Ertrag machen oder Potenzial haben, so machen es auch die Banken. Bei den Banken läuft es ähnlich arbeitsteilig wie in der Fließbandfertigung in Fabriken. Daneben gibt es die Sonder- oder Einzelfertigung. Maßstab im Bankgeschäft ist die Frage, was an dem Kunden verdient wird oder welches Potenzial er vermuten lässt. Daher die naheliegende Schlussfolgerung: Je größer ein Unternehmen, desto ertragreicher eine Geschäftsverbindung für die Bank – je kleiner, desto mehr die Tendenz zur Masse. Dies bedeutet: Einzelfertigung beim Großkunden und Fließbandproduktion in möglichst großen Stückzahlen im Massengeschäft für kleine Unternehmen / Kunden.

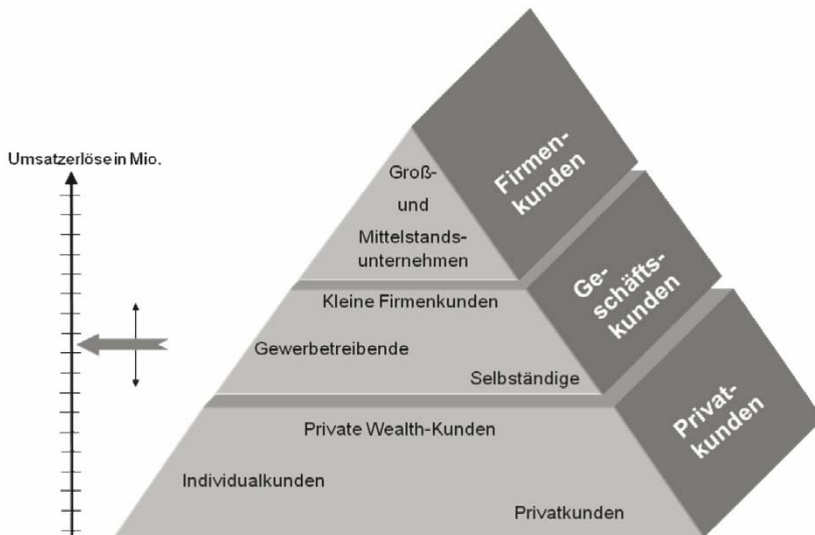
### Beispiel für eine Kundensegmentierung

Selbstständige / Gewerbetreibende	Ärzte, Anwälte, Berater, Handels- vertreter, Steuerberater / Wirt- schaftsprüfer
Geschäftskunden	Handwerksbetriebe, kleine GmbH
Kleinere Firmenkunden	bis 10 Mio € Umsatz
Mittlere Firmenkunden	10-100 Mio € Umsatz
Große Firmenkunden	100-500 Mio € Umsatz
Großkunden	ab 500 Mio € Umsatz
Konzernkunden	BASF, BMW, Siemens, VW etc.

Sonder- oder Einzelfertigung ist teurer als „Massenfertigung“. Was bedeutet das für die Praxis? Alle Banken haben Kundensegmente eingeführt, die der Sonder-, Einzel- oder Massenfertigung entsprechen. Analog wird die Kundschaft mit maßgeschneiderten zielgruppengerechten oder standardisierten Lösungen bedient. Das gilt auch für die Gesprächspartner, also die Kundenbetreuer. In der Maßanfertigung betreut ein Kundenbetreuer beispielsweise zehn Kunden; in der Individualkundenbetreuung dreißig bis einhundert und im Standardbereich ein- bis dreihundert oder mehr Kunden. Während der Kundenbetreuer in der Maßanfertigung von vielen bankinternen Beratungs-Spezialisten (z.B. für das Auslandsgeschäft) unterstützt

wird, finden sich in der Individualbetreuung schon mehr standardisierte, allerdings noch breitgefächerte Produkte.

In der Massenfertigung gibt es dann nur noch wenige und ausschließlich genormte Produkte von der Stange. Der Kundenbetreuer hat keine oder kaum noch Unterstützung von Spezialisten. Sein Arbeitsalltag ist geprägt von der schier Menge an Kunden. Sein Ziel ist es, möglichst viele (passende) Produkte möglichst schnell an den Kunden zu bringen. Hier können Sie jegliche Individualität vergessen. Es gibt nur Lösungen, die ins Raster passen.



### Kundensegmente

Denken Sie zum Vergleich an eine Hühnerfarm. Dort kann das Huhn nicht von Hand gefüttert und versorgt werden. Auf einem Bauernhof hingegen mit zehn Hennen kennt der Bauer eine jede mit Namen (der Gockel vermutlich auch) und weiß um ihre Gesundheit wie auch ihre Legeleistung.

## Fazit für Sie

*Sie haben eine Firma. Sie haben auch ein Konto für die Firma. Damit sind Sie aber nicht immer ein Firmenkunde bei Ihrer Bank. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr kann die Bank mit Krediten, Zahlungsverkehr und Auslandsgeschäft verdienen. Die meisten Banken fühlen sich deshalb erst bei Unternehmen mit Umsatzerlösen von mindestens 10 Millionen und mehr einigermaßen wohl. Je weiter Sie mit Ihrer Firma unter dieser Größenordnung liegen, umso mehr entspricht Ihr Kundenstatus wahrscheinlich dem eines „Massenkunden“. Dies gilt für die angebotenen Produkte, die Lösungen von der Stange sind, wie für die Beratungsqualität. Wo Firmenkonto drauf steht, muss nicht Firmenkunde drin sein. Es kann sich auch ein Geschäfts- oder Gewerbekunde dahinter verbergen. Die Banker kennen feine sprachliche Differenzierungen.*

Die Banken sprechen nicht gerne über die Segmentierung. Die Einstufung bleibt oft im Dunkeln. Es ist auch nicht angenehm, dem Kunden zu gestehen: „Sie gehören bei uns zur Legebatterie. Bei uns gibt es Standardfutter und 08/15 Medikation. Alles, was hier interessiert, ist Ihre Legeleistung. Erwarten Sie keine Individualität.“



Worin liegt die Ursache für diese Sprachlosigkeit der Banken? Die Deutsche Bank versuchte sich 1999 als Vorreiter und gliederte den gesamten ertragsschwachen Bereich Privat- und Geschäftskunden aus und brachte das neue Segment in die Deutsche Bank 24 ein. Die vermögenden Kunden blieben von der Ausgliederung verschont. Die „Massenkundschaft“ dagegen fand sich ohne eigenes Zutun in einer „Bank zweiter Klasse“ wieder, sozusagen einer Bankfabrik. Den betroffenen Kunden wurde durch diese Umgliederung wider Willen ihre Wertigkeit, das heißt Zweitklassigkeit, mehr als deutlich gemacht.

Von den Medien wurde dies als Arroganz geißelt. Es brachte der Bank einen gehörigen Imageverlust. Der Deutsche Bank Konzern hat später die Strategie gewechselt und das zwischenzeitlich lukrativere Segment deutlich aufgewertet. Dennoch ist die Bankbranche, in der es an Strategiewechseln nicht mangelt, beim Thema Kundensegmentierung ein Stück weit traumatisiert. Das ist der Hintergrund, weshalb bei den meisten Instituten die Segmentveränderungen, die natürlich nach wie vor stattfinden, möglichst still und leise vollzogen werden.

Für Unternehmer stellen sich damit die Fragen: Wann bin ich als Handwerker, Einzelhändler, Dienstleister, Anwalt oder Wirtschaftsprüfer/Steuerberater ein Geschäftskunde, ein kleiner oder großer Firmenkunde? Wo finde ich klare Segmentierungskriterien wie Umsätze, Mitarbeiterzahl, Branche oder Kredithöhe? Kann ich als Existenzgründer Firmenkunde sein? Bin ich als Existenzgründer mit hohem Beratungsaufwand überhaupt erwünscht?

Machen Sie sich auf ein schwieriges Terrain gefasst. Selbst dem Profi fällt es außerordentlich schwer, anhand von Broschüren und Internetauftritten die Kriterien herauszubekommen. Dies umso mehr, als die Segmentierungsgrenzen auch bankintern fließend sind. Nicht selten wird zwischen den Kundenbetreuern gestritten, wenn ein attraktiv gewordener Kunde in ein „besseres“ Segment abgegeben werden soll. So hat der bisherige Betreuer gute Arbeit geleistet, den Kunden – wie es in der Bankersprache heißt – „entwickelt“, also für die Bank profitabler gemacht. Oder aber die Umsätze des Unternehmens sind erfreulicherweise in das bessere Kundensegment hineingewachsen. Dann setzt sich ein neuer Betreuer selbstverständlich gerne ins gemachte Nest und der Kunde bekommt – kaum hat er sich an einen Gesprächspartner in der Bank gewöhnt –

ein neues Gesicht vorgesetzt. Wenigstens profitiert der Unternehmer von einem besseren Kundensegment.

Doch was können Sie als zwischen den Banken und den Kundensegmentfronten aufgeriebener Unternehmer tun? Sie müssen von sich aus aktiv werden, um Ihr Kundensegment in Erfahrung zu bringen. Ihr Segment bestimmt Ihren Produktzugang, das Konditionsniveau, die Qualität und die zeitliche Kapazität Ihrer Verhandlungspartner. Ein unteres Kundensegment mag durchaus für Sie geeignet sein. Wenn Ihre Bankbedürfnisse mit standardisierten Produkten befriedigt werden können, umso besser. Wenn Sie einen höheren Beratungsbedarf haben und mehr Individualität benötigen, kann es aber in Ihrem Interesse sein, in ein anderes Segment zu kommen. Bringen Sie die Kriterien dafür in Erfahrung. Leider differieren die Segmentdefinitionen von Bank zu Bank. Fragen Sie Ihren Kundenbetreuer ganz offen, in welchem Segment Sie sich befinden. Sehen Sie sich die Ihnen angebotenen Produkte näher an. Auch daraus lassen sich Erkenntnisse ableiten. Ebenso aus der Flexibilität bei der Kreditvertragsgestaltung. Hilfreich ist auch ein Blick auf die Homepage oder in den Geschäftsbericht der Bank, um die Segmentierungsthematik etwas aufzuhellen.

Wenn Sie zu dem Ergebnis kommen, ein Wechsel in ein besseres Segment könnte sich für Sie lohnen, lassen Sie sich erklären, was dafür zu tun ist. Vielleicht müssen Sie mehr Geschäft bei der Bank bündeln, um in eine andere Kategorie zu kommen. Bedenken Sie aber, Ihr aktueller Betreuer verfolgt womöglich ein Eigeninteresse. Er verliert Sie ungern als Kunde aus seinem Bestand. Er muss die Lücke, die Sie reißen, füllen.

#### **Fazit für Sie**

***Bleiben Sie in einer unteren Kundensegmentschublade, müssen Sie bedenken, dass Ihr Kundenbetreuer von allen Hunden gehetzt wird, der arme Kerl. Er hat eine sehr hohe Anzahl von Kunden zu begleiten. Er wird wenig Zeit für Sie haben und kann Sie nicht mit maßgeschneiderten Lösungen bedienen. Sie werden sich mit Konfektionslösungen begnügen müssen, das gilt auch für Zinsen und Gebühren.***

### Erfahrungsbericht

*Eine langjährige Geschäftsbeziehung mit einer Bank schützt nicht vor falscher Kundensegmentierung.*

*Über zehn Jahre war ich ein höchst zufriedener Kunde mit Immobilienfinanzierungen einer großen Regionalbank. Als diese von einer anderen großen Regionalbank übernommen wurde, hochtrabend als merger of equals bezeichnet, änderte sich der Betreuer, die Servicequalität stürzte ins Bodenlose. Meine Vorgänge wurden von drei unterschiedlichen, über das ganze Bundesgebiet verteilten Stellen der Bank bearbeitet.*

*Auch die Risikoeinschätzung zu den schon Jahre problemlos laufenden Finanzierungen schien sich nachhaltig zu verschlechtern. Obwohl ich Zins- und Tilgungsleistungen ordnungsgemäß erbrachte, veränderte sich der Ton in der Korrespondenz der Bank. Ich fühlte mich nicht mehr wie ein geschätzter Kunde, sondern als lästiger Störer. Für einmal monatlich vorkommende, tagesweise, Überziehungen auf dem Girokonto von unter 1.000 Euro wurden zweistellige Überziehungszinsen abgerechnet. Meine Reklamationen dazu nicht beantwortet. Als dann eine Lastschrift über 240 Euro unbezahlt an den Einreicher zurückgegeben wurde, beschwerte ich mich schriftlich beim Vorstand.*

*Beim Gütetermin saßen mir drei Gesprächspartner gegenüber. Sie meinten entschuldigend, ich sei irrtümlich im falschen Kundensegment eingeordnet gewesen. Das sei zwischenzeitlich korrigiert, ich bekäme einen neuen Betreuer. Es würde auch ein kleiner Diskontokredit eingeräumt werden, damit keine Überziehungszinsen anfallen. Um Nägel mit Köpfen zu machen, schlug man mir unter höchst fachkundiger Beratung einer Zinsexpertin den Abschluss eines Zinscaps vor. Das ist eine Versicherung gegen steigende Zinsen.*

Anhand dieses Beispiels lässt sich wunderbar der Kundensegment-Mechanismus illustrieren:

- Kundensegment verbessert (bringt Frieden in der Kunden-Bank-Beziehung)
- Beratungsquantität erhöht (drei Gesprächspartner)
- Beratungsqualität verbessert (Zinsexpertin)
- Zinsaufwand gesenkt (durch Dispokrediteinräumung)
- Produktzugang ermöglicht (Zinscap)

P.S.: Wie ist die Sache ausgegangen? Ich konnte mich wegen der Kosten nicht zum Abschluss eines Zinscaps entschließen. Nach einigen Monaten rutschte ich wieder in das alte Segment. Dies vermutlich mangels Nutzung innovativer und für die Bank lukrativer Produkte. Ich musste wieder zweistellige Überziehungszinsen zahlen, die Berater änderten sich erneut und ein Callcenter versuchte mir die Vorteile eines Bausparvertrages zu erklären. Ich resignierte und beendete die Geschäftsbeziehung.

Die Moral von der Geschichte: Auch ein Banker kann sich hilflos im Unterholz der Kundensegmentierung verheddern.

## **Blind Date – wie tickt der Banker?**

Wenn Sie heute mit einem Kundenbetreuer in Kontakt kommen, weiß er zunächst nicht, ob Sie mit Ihrem Unternehmen überhaupt interessant für ihn sind. Das hat nichts mit Ihnen persönlich oder Ihrer Firma zu tun. Es liegt auch nicht an seiner Arroganz. Es liegt an der Bank, die gewisse Vorstellungen hat. Entscheidend sind die Größenordnung, die Branche oder das Potenzial in der geschäftlichen Zusammenarbeit des Unternehmens: In welchem internen Organisationskästchen, also in welchem Kundensegment der Bank soll ein Unternehmen seinen Platz finden? Das macht es für den Unternehmer so kompliziert, die richtige Bank zu finden.

Beim ersten Gespräch mit einem Banker läuft in dessen Hinterkopf ein Scanner, der Ihr Kundenprofil analysiert. Von daher sollten Sie wissen,