



COMIT



Kreditberatung in der Praxis –
Was Schweizer Unternehmen
wirklich möchten

Über diese Studie

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf den wichtigsten Aspekt in der Beziehung Kunde – Bank bei Unternehmensfinanzierungen: den Kunden. Sie beantwortet zwei Fragen:

- Wie nehmen Schweizer Unternehmen ihre Bank war?
- Was erwarten die Unternehmen von ihrer Bank hinsichtlich Finanzierung und Beratung?

Die Studie ist nicht nur ein Stimmungsbarometer – Status quo – sondern vermittelt auch Ideen und Denkanstösse für die Zukunft – Quo vadis.

Das Zielpublikum sind die Schweizer Banken und ihre Kunden. Die Banken erhalten ungefiltertes Feedback sowohl der eigenen als auch der potentiellen Kunden, sprich der Kunden der anderen Banken. Und das führt hoffentlich zu noch besseren Produkten und Dienstleistungen, zu einem noch besseren Fokus auf die relevanten Beratungsthemen.

Die Kunden erhalten ein branchenübergreifendes Meinungsbild für ihre nächste Interaktion mit ihrer Bank. Verbessert sich langfristig der Dialog zwischen Kunde und Bank, haben wir unser Ziel erreicht.

Für diese Studie haben zwei Unternehmen zusammengearbeitet:

Tomato als Dienstleister für KMU und COMIT als Dienstleister für den Finanzsektor. Durch die Zusammenarbeit und Dank der vielen Teilnehmer beleuchtet die Studie ein breites Spektrum der Interaktion zwischen Unternehmen und Banken.

Wir wünschen Ihnen viele erhellende und überraschende Momente und freuen uns, Ihnen beratend zur Seite stehen zu dürfen.



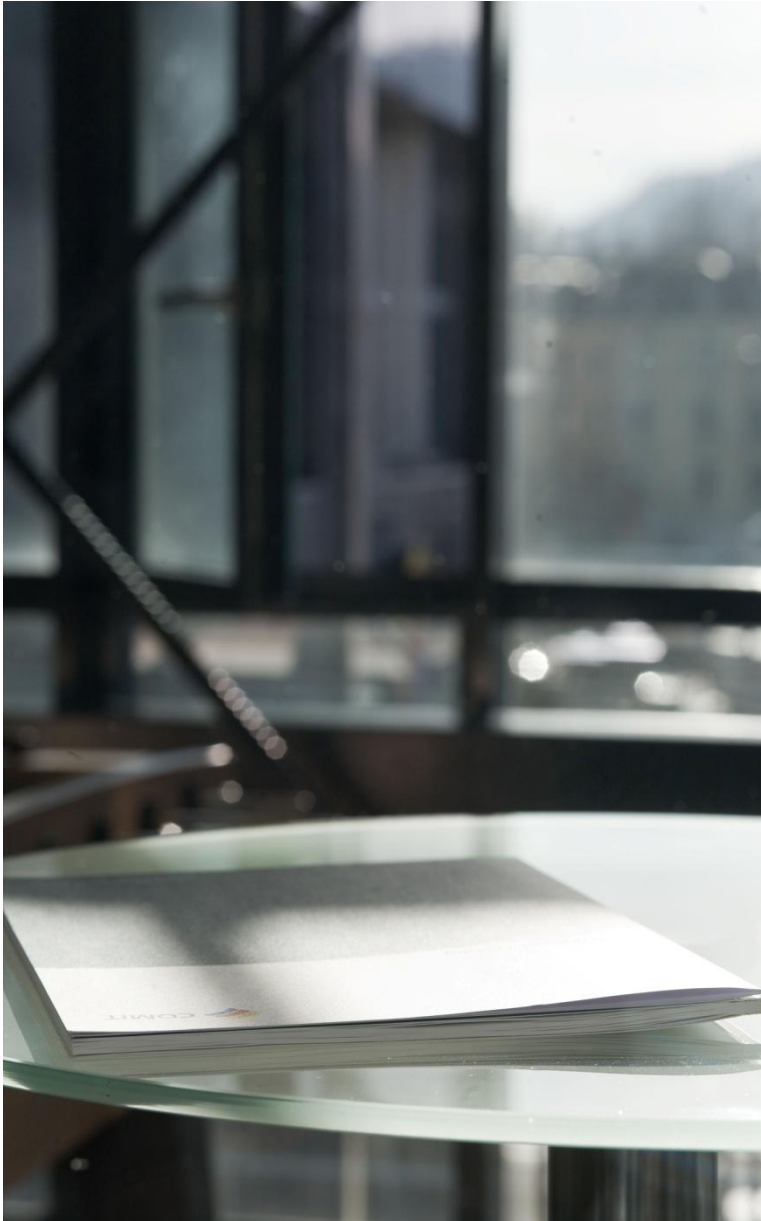
Tim Weingärtner
COMIT AG



Martin Schneider
Tomato AG

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	7
Modell Bankkundenbeziehung	11
Studiendurchführung	15
Kundenzufriedenheit: The Big Picture	21
Kundenzufriedenheit: Die wichtigen Details	33
Kundenbeziehung und Kundentreue	43
Das sagt ein Kredit-IT-Spezialist	56
Das sagt ein Treasury-Spezialist	57
Fazit	59

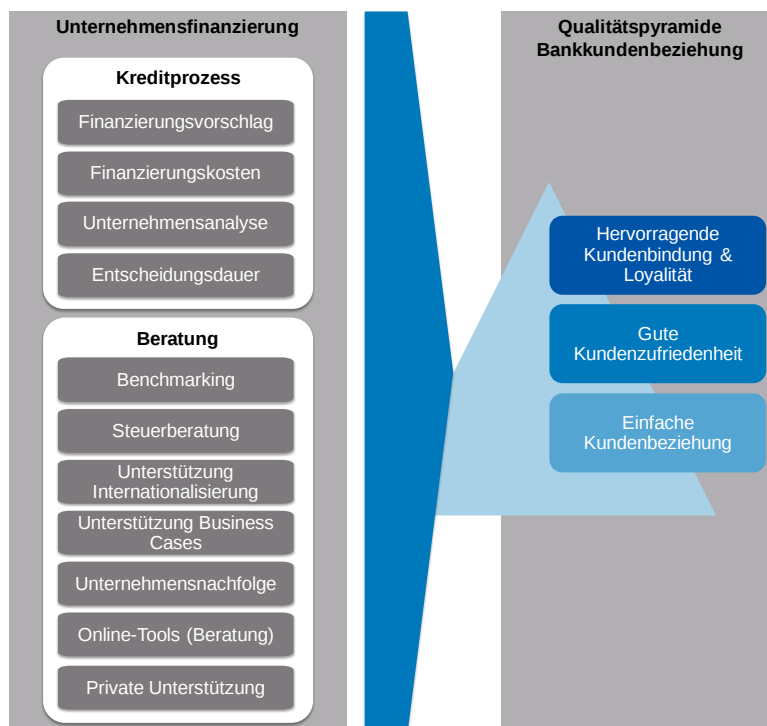


Management Summary

Zwischen Anfang Juni und Mitte August 2010 haben COMIT und Tomato knapp einhundert Studienteilnehmer befragt. Die Studienteilnehmer wurden handverlesen und persönlich angeschrieben. Sie sind jeweils in ihrer Firma für die Beziehung zur Bank / zu den Banken verantwortlich und decken die ganze Palette an Schweizer Unternehmen ab – von Firmen mit wenigen Angestellten bis zu Firmen mit über 500 Mitarbeitern, von Unternehmensfinanzierungsvolumen von CHF 50'000 bis zu über CHF 10 Mio.

Das Vorgehen für die Studie teilte sich in vier Phasen auf. In einer ersten Phase diskutierten COMIT- und Tomato-Experten die Themengebiete und die Ausrichtung der Fragen und formulierten konkrete Hypothesen. Basierend auf den Hypothesen wurde in der zweiten Phase ein Fragebogen mit dreissig offenen und geschlossenen Fragen erarbeitet und als Online-Umfrage realisiert. Anschliessend erfolgte in der dritten Phase die eigentliche Befragung und in der vierten die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse.

Was möchten Schweizer Unternehmen von der Kreditanbahnung in der Praxis wirklich? Wir haben die von den Teilnehmern gemachten subjektiven Aussagen „für mich sind die Finanzierungskosten am wichtigsten“ mittels ausgeklügelter statistischer Verfahren auf ihre Relevanz hin überprüft. Sind tatsächlich die Finanzierungskosten die grossen Treiber für einen Bankenwechsel oder allenfalls „versteckte“ Elemente, die vom Kunden subjektiv gar nicht wahrgenommen werden? In der Studie beschreiben wir das Modell der Bankkundenbeziehung für Unternehmensfinanzierung. Die hauptsächlichen Elemente sind:



Erstens die [Qualitätspyramide Bankkundenbeziehung](#) (rechter Teil der Grafik). Wie wird aus einem einfachen Kunden mit vagen Erwartungen (Level Kundenbeziehung) ein Kunde, der die Bank Unternehmerkollegen aus seinem persönlichen Umfeld aktiv empfiehlt (Level Kundenbindung & Loyalität)?

Zweitens die Aufteilung der Bankdienstleistung [Unternehmensfinanzierung](#) in ihre wesentlichen Bestandteile (linker Teil der Grafik), und zwar in die elf Einzelthemen:

- Finanzierungsvorschlag
- Finanzierungskosten
- Unternehmensanalyse
- Entscheidungsdauer

Diese vier Einzelthemen gruppieren wir in den Bereich [Themenzufriedenheit Kreditprozess](#). Sie sind die Kernthemen bei Unternehmensfinanzierungen. Die weiteren Einzelthemen sind:

- Benchmarking
- Steuerberatung
- Unterstützung Internationalisierung
- Unterstützung Business Cases
- Unternehmensnachfolge
- Online-Tools (Beratung)
- Private Unterstützung

Diese sieben Einzelthemen gruppieren wir in den Bereich [Themenzufriedenheit Beratung](#). Sie sind die Nebenthemen bei Unternehmensfinanzierungen.

Resultate und Erkenntnisse

Die Resultate und Erkenntnisse werden in der Studie in drei Bereiche gegliedert: „Kundenzufriedenheit – The Big Picture“, „Kundenzufriedenheit – Die wichtigen Details“ sowie „Kundenbeziehung und Kundentreue“.

Für den Bereich [Kundenzufriedenheit – The Big Picture](#) haben sich folgende zwei Hauptresultate herauskristallisiert:

1. Die Kundengesamtzufriedenheit zeigt, dass sehr hohe 93 % der Studienteilnehmer ihre Bankbeziehung positiv beurteilen.
2. Betrachten wir die elf Einzelthemen (Themenzufriedenheit), die bei einer Unternehmensfinanzierung eine Rolle spielen zeigt sich allerdings ein gemischtes Bild. Die Teilnehmer bewerten alle Kreditprozesssthemen besser als die Beratungsthemen. Das ist eine Chance für beratungsorientierte Banken. Die Details sind in der Studie beschrieben.

Es stellt sich die Frage, welche der elf Einzelthemen welchen Einfluss auf die **Kundengesamtzufriedenheit** haben? Sie können sich das – sehr anschaulich – als einen Korb „Kundengesamtzufriedenheit“ vorstellen. Er besteht zum Beispiel aus 10% Benchmarking, 30% Finanzierungskosten, etc. Ein Ziel der Studie ist es, diese Gewichtung der Einzelthemen zu analysieren. Je höher die Gewichtung, desto mehr Aufmerksamkeit verdient das Einzelthema von der Bank.

Das Hauptresultat: Genau zwei der insgesamt elf Einzelthemen in der Studie haben einen statistisch nachweisbaren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. Der Einfluss ist bei beiden sehr gross. Es sind dies Entscheidungsdauer und Finanzierungsvorschlag. Die Studie geht hierauf näher ein, zieht Schlüsse und gibt Denkanstösse.

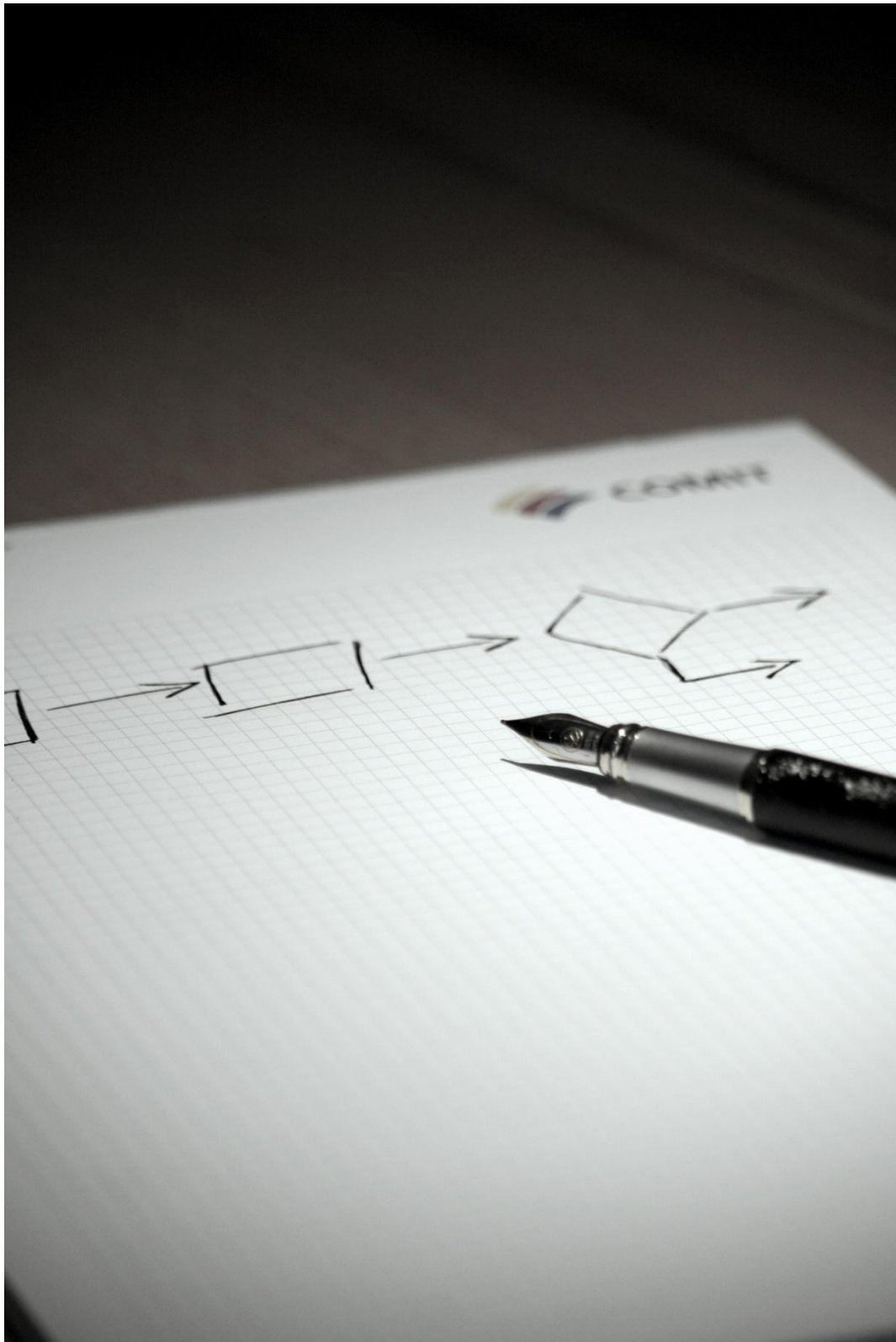
Ob und wie die Einzelthemen Einfluss auf die Ebene Kundenbindung & Loyalität der Qualitätspyramide oder auf die Ebene Kundenbeziehung haben, zeigt die Studie im Kapitel Kundenbeziehung und Kundentreue. Zuerst aber noch zum Bereich **Kundenzufriedenheit – die Details**. Wir greifen hier ein Thema der Studie heraus, nämlich die Frage was die Banken besser machen können. Die Antworten gehen in mehrere Richtungen:

- Verbesserungsvorschläge für die Beratungsdienstleistung der Bank
- Jede vierte Antwort (25%) ist mit dem Konzept der Risikobeurteilung durch die Bank unzufrieden
- Vorschläge für Produktverbesserungen enthalten 18% der Antworten

Aus dem Kapitel **Kundenbeziehung und Kundentreue** möchten wir hier auch einen Punkt herausgreifen, die Frage: „Warum wechseln Kunden die Bankbeziehung?“. Die Studie zeigt:

- Die Finanzierungskosten sind für die Kundenzufriedenheit zwar irrelevant, sie sind aber ein zentraler Grund für den Wechsel der Bank.
- Eine grosse Rolle spielen unfreiwillige Bankwechsel. Die Bank lehnte das Finanzierungsgesuch ab.
- Unzureichende Produkte und Dienstleistungen (Stichwort Exportland Schweiz) folgen auf Rang 3.

Was möchten Schweizer Unternehmen von der Kreditanbahnung in der Praxis wirklich? Die Studie liefert mit ihren Ergebnissen wichtige Anregungen für Banken, wie sie die Kundenzufriedenheit im Geschäft mit Unternehmensfinanzierungen steigern können.



Modell Bankkundenbeziehung

Möchte eine Bank zufriedener Kunden, muss sie die „Stellschrauben“ kennen. Dort kann sie ansetzen. Dieses Kapitel erklärt das Modell der Bankkundenbeziehung für Unternehmensfinanzierung, das dieser Studie zu Grunde liegt.

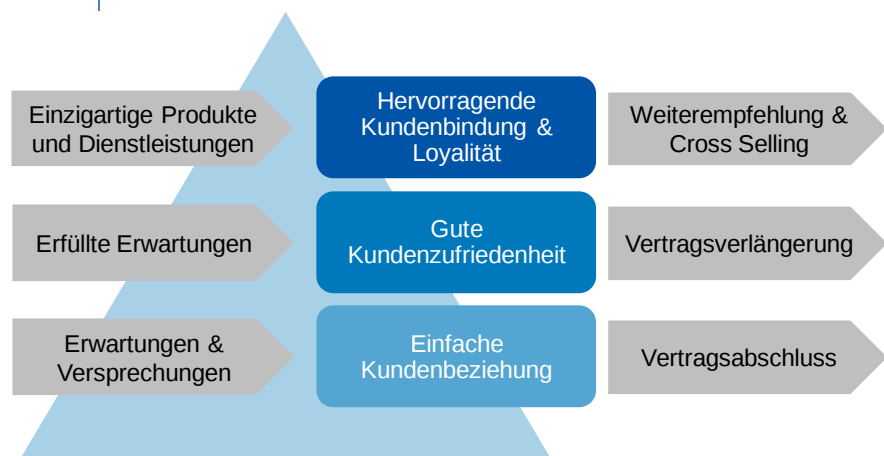
In einem ersten Schritt geht es um die **Qualitätspyramide für Bankkundenbeziehungen**. Anschaulich formuliert geht es darum, wie aus einem potentiellen Kunden mit vagen Erwartungen, der zum ersten Mal eine Filiale betritt, ein Kunde wird, der die Bank allen anderen Unternehmen in seinem persönlichen Umfeld empfiehlt.

In einem zweiten Schritt geht es um eine Aufteilung des Angebots Unternehmensfinanzierung in seine wesentlichen Bestandteile („**Einzelthemen**“). So kann man mehr als nur eine abstrakte Gesamtzufriedenheit messen. Man sieht die Zufriedenheit von Einzelthemen. Sie kann man konkret verbessern.

Der logisch dritte Schritt ist, die **Relevanz** der Einzelthemen aus dem zweiten Schritt für die Qualitätspyramide aus dem ersten Schritt zu analysieren. Daraus ergibt sich, welche Verbesserungen bei Einzelthemen den grössten Nutzen für den Kunden bringen.

Qualitätspyramide Bankkundenbeziehung

Die Qualitätspyramide für Bankkundenbeziehungen enthält die drei Level einer Bankkundenbeziehung. Auf dem Level **Kundenbeziehung** geht es darum, dass ein Unternehmen eine Bank für eine Finanzierung in Betracht zieht. **Kundenzufriedenheit** und damit eine langfristige Kundenbeziehung erreicht eine Bank mit marktüblichen Produkten und Dienstleistungen. Hat eine Bank jedoch spezielle „Unique Selling Propositions“ (UPS) begeistert sie die Unternehmen und erreicht die Ebene **Kundenbindung und Loyalität**.



Qualitätspyramide Bankkundenbeziehung

Einzelthemen

Eine Unternehmensfinanzierung ist ein komplexes Leistungsbündel. Um wirklich zu verstehen, warum und wie zufrieden Bankkunden sind, reicht es nicht, nur eine abstrakte Gesamtzufriedenheit zu betrachten. Wichtig sind auch die verschiedenen Leistungsbestandteile einer Unternehmensfinanzierung. Diese Studie berücksichtigt elf solcher Leistungsbestandteile, sogenannte **Einzelthemen**. Sie gliedern sich in zwei Themengruppen, Kreditprozess und Beratung.

Vier Einzelthemen gehören zur Themengruppe **Kreditprozess**. Diese sind:

- **Unternehmensanalyse**: Die Bank bewertet die Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit in einer Unternehmensanalyse. Darauf basierend erstellt die Bank das Kundenrating mit quantitativen und qualitativen Komponenten. Diese Informationen geben einige Banken später als Feedback den Unternehmen, zusammen mit Erläuterungen.
- **Finanzierungskosten**: Basierend auf dem Kundenrating und dem Risiko der Unternehmensfinanzierung ermittelt die Bank die Konditionen. Zu den Konditionen gehören Zinsen, Kommissionen und Amortisationen.
- **Entscheidungsdauer**: Eine Unternehmensanalyse muss durchgeführt und die Finanzierungszusage muss durch die relevante Kompetenzstufe bewilligt werden. Aus Kundensicht ist relevant, wie lange auf den definitiven Finanzierungsvorschlag gewartet werden muss.
- **Finanzierungsvorschlag**: Zunächst einmal beschreibt die Bank in ihrem Finanzierungsvorschlag, wie und zu welchen Konditionen sie den Finanzierungsbedarf des Unternehmens deckt, welche Sicherheiten sie dafür verlangt und welche allgemeinen Voraussetzungen erfüllt sein müssen.
Neben den reinen Finanzierungskosten spielen oft zusätzliche Auflagen der Banken (Nebenabreden oder „Covenants“) eine Rolle.

Gewährt die Bank eine Kontokorrentlimite oder einen festen Vorschuss, kann sie sich auf der Produktebene nur schwer von anderen Banken differenzieren. Eine Differenzierung ist jedoch über Beratung und spezielle Dienstleistungen möglich. Es kann sich dabei um regelmässige Dienstleistungen handeln oder um punktuelle Angebote für spezielle Situationen im Leben einer Unternehmung (Stichworte sind Unternehmensnachfolge und Unterstützung Internationalisierung). Weiter kann das Angebot gratis oder kostenpflichtig sein. Die Bank kann es selbst erbringen oder nur vermitteln. Konkret haben die Teilnehmer der Studie folgende Einzelthemen der **Themengruppe Beratung** bewertet:

- **Benchmarking**: Ein als Vergleich des Unternehmens mit ähnlichen Unternehmen der gleichen Branche. Dies kann beispielsweise auf der Ebene Kennzahlen erfolgen. Die Informationen werden dem Unternehmen von der Bank zur Verfügung gestellt.

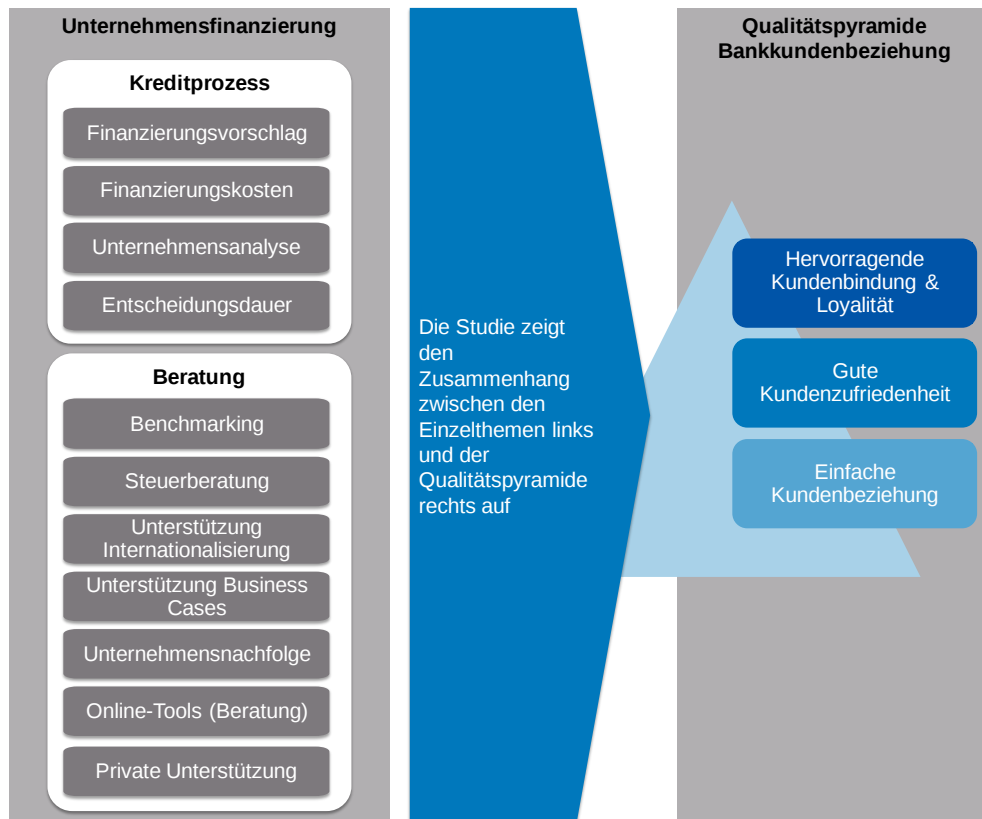
- **Unterstützung Internationalisierung:** Der „Werkplatz Schweiz“ ist stark exportorientiert. Das Thema adressiert, wieviel Unterstützung Unternehmen von ihren Banken erwarten und wie gut sie diese bewerten.
- **Business Case-Unterstützung** behandelt die Qualität der Unterstützung der Bank beim Erstellen von Business Cases für Investitionen.
- **Unternehmensnachfolge:** Für Banken ist es wichtig, ob die Zukunft eines Unternehmens gesichert ist. In den nächsten Jahren werden zunehmend Unternehmen an Nachfolger übergeben. Eine proaktive Beratung reduziert das Risiko, dass der Nachfolger die Bank wechselt.
- **Steuerberatung** wird von vielen Banken als Dienstleistung beworben. Sie ist beispielsweise für inhabergeführte Unternehmen ein Thema.
- **Online-Tools** ermöglichen dem Kunden sich vor dem Gespräch mit der Bank vorzubereiten und erlauben der Bank, die vorgängigen Analysen effizienter aufzubereiten.
- **Private Unterstützung** bewertet, ob sich der Teilnehmer der Studie auch in privaten finanziellen Angelegenheiten von der Bank gut betreut fühlt, mit der er geschäftlich im Rahmen der Unternehmensfinanzierung zu tun hat.

Einflussmodell: Zufriedenheit & Bedeutung

Die Studie hilft Banken, ihre Kunden in Bezug auf Unternehmensfinanzierungen noch besser zu verstehen.

Dazu stellt die Studie eine Verbindung zwischen zwei Bereichen her. Auf der einen Seite steht die **Unternehmensfinanzierung**. Eine Unternehmensfinanzierung ist ein komplexes Leistungsbündel. Die Aufgliederung der Unternehmensfinanzierung in **Einzelthemen** ermöglicht, die Zufriedenheit der Teilnehmer mit ihrer Unternehmensfinanzierung besser zu verstehen und die Verbindung zur Qualität der Bankkundenbeziehung herzustellen.

Die Studie ordnet jedes Einzelthema der relevanten Qualitätsstufe zu (Kundenbeziehung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung & Loyalität) beziehungsweise deckt auf, welche Themen wenig relevant sind.



Modell Bankkundenbeziehung

Die Studie misst die Qualität der Bankbeziehung bei Unternehmensfinanzierungen wie folgt:

- Bezüglich der Stufe **Kundenbeziehung** kann sie nur indirekt und mit Einschränkungen messen. Sie fokussiert vor allem auf bestehende Beziehungen, weniger darauf, weshalb eine Unternehmensfinanzierung zustande kommt. Sie kann trotzdem einige wichtige Aussagen über die Kundenbeziehung machen, beispielsweise anhand der Gründe, welche die Teilnehmer der Studie für ihren letzten Bankenwechsel genannt haben.
- Die **Kundenzufriedenheit** ist direkt messbar. Jeder Studienteilnehmer hat die Zufriedenheit mit seiner Bank auf einer sechsstufigen Skala von sehr gut bis sehr schlecht bewertet.
- **Kundenbindung und Loyalität** ist nur indirekt messbar. Die Teilnehmer der Studie haben beispielsweise angegeben, ob sie in den letzten zwölf Monaten Konkurrenzofferten eingeholt haben.

Der Begriff **Relevanz** gibt an, wie stark die Zufriedenheit mit einem Einzelthema relevant für die jeweilige Qualitätsstufe ist. Je nach Qualitätsstufe wird der Zusammenhang aufgrund der Interpretation verschiedener Daten deutlich, durch direkte Fragen an die Teilnehmer der Studie oder mittels statistischer Verfahren. Die Relevanz kann für verschiedene Kundensegmente (Inhaber, jüngere Studienteilnehmer, etc.) variieren.

Studiendurchführung

Dieses Kapitel erläutert Methodik und Vorgehen bei der Studiendurchführung. Es gibt einen Überblick über die Teilnehmer der Studie, ihren Finanzierungen und ihren Unternehmen.

Methodik und Vorgehen

Bei der Durchführung der Studie sind COMIT und Tomato in vier Phasen vorgegangen. In der ersten Phase haben COMIT- und Tomato-Experten die Themengebiete und die allgemeine Ausrichtung der Fragen diskutiert und konkrete Hypothesen formuliert.

Basierend auf den Hypothesen wurde in der zweiten Phase ein Fragebogen mit dreissig offenen und geschlossenen Fragen erarbeitet und als Online-Umfrage realisiert. Ausgewählte Studienteilnehmer haben ihn zunächst hinsichtlich Verständlichkeit validiert.

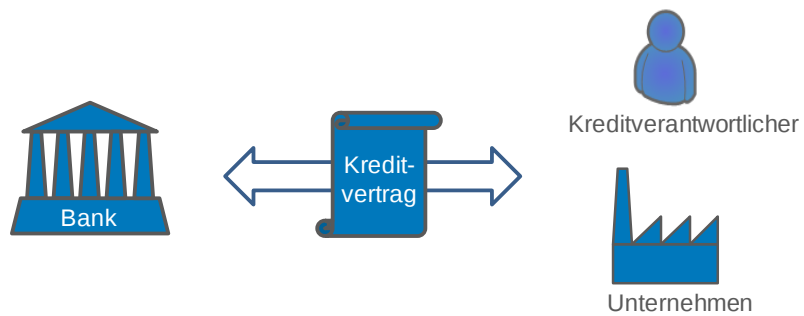
In der dritten Phase wurden die zukünftigen Teilnehmer ausgewählt. Damit nur Entscheidungsträger mit Einfluss auf die Finanzierungsentscheidungen in ihren Unternehmen teilnehmen konnten, wurden relevante Personen direkt per Email, Telefon oder Call-Center kontaktiert. Von ihnen haben knapp hundert zwischen Anfang Juni und Mitte August 2010 den Fragebogen ausgefüllt (genau: n=98).

In einer vierten Phase im September erfolgte die Auswertung der Fragebögen und intensive Diskussionen der Ergebnisse.

Studienteilnehmer

Die Studie will ein breites Bild der Anforderung von Schweizer Unternehmen an Banken bezüglich der Unternehmensfinanzierungen geben. Dies erfordert ein breites Teilnehmerfeld.

Das Teilnehmerfeld berücksichtigt alle drei Dimensionen. Die erste Dimension ist der **Kreditvertrag**, der mit einer bestimmten Bank für eine gewisse Höhe gegen gewisse Sicherheiten abgeschlossen wurde. Die zweite Dimension behandelt das **Unternehmen**. Es kann zum Beispiel gross oder klein, wachsend oder stagnierend sein. Die dritte Dimension ist die Person, der **Kreditverantwortliche**, der für das Unternehmen den Kreditvertrag aushandelt und abschliesst. Er kann zum Beispiel jung oder alt, Inhaber oder Angestellter sein.



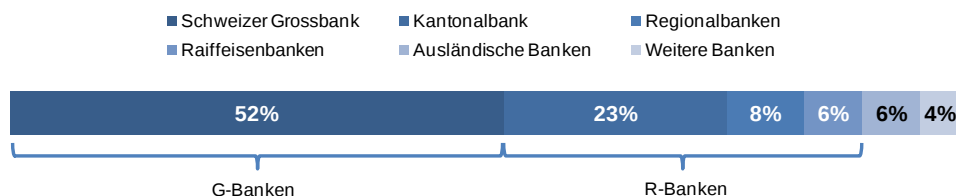
Die drei Dimensionen der Studienteilnehmer

Kreditvertrag



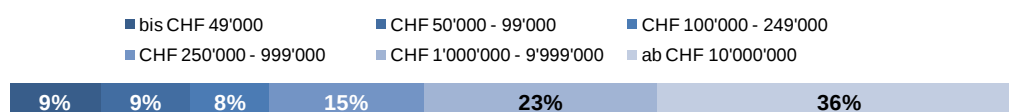
Das Teilnehmerfeld umfasst Kunden aller wichtigen Schweizer Banktypen. Dazu gehören die Schweizer Grossbanken UBS und CS, die Kantonalbanken, Raiffeisenbanken, Regionalbanken, ausländischen Banken und weitere Banken.

Analysiert die Studie die Unterschiede zwischen Kunden verschiedener Banktypen, unterscheidet sie stets zwei „Banktypen“. Die eine Gruppe sind die beiden Schweizer Grossbanken („G-Banken“). Die zweite Gruppe bilden die eher regional orientierten Banken („R-Banken“), wie Kantonal-, Regional- und Raiffeisenbanken.



Verteilung der Studienteilnehmer auf die Banktypen (n=98)

In der Studie ist die gesamte Bandbreite hinsichtlich der Finanzierungshöhe vertreten. Die Teilnehmer haben sowohl Finanzierungen unter CHF 50'000 bis hin zu über CHF 10 Mio. Dabei meint die Höhe der Finanzierung sowohl ausbezahlte wie auch ausgesetzte, aber nicht genutzte Limiten.



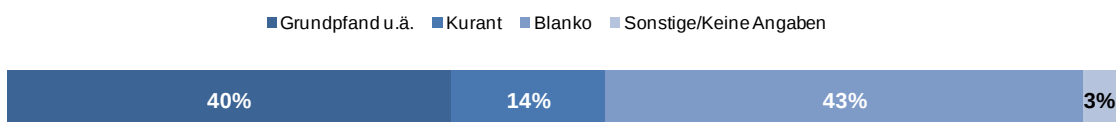
Verteilung der Studienteilnehmer auf die Höhe der Finanzierungen (n=78)

Sicherheiten reduzieren für Banken das Risiko. Wir unterscheiden nach Grundpfanddeckung, kuranter Deckung und Blanko (teilweise mit Bürgschaften gedeckt).

Bei 32% der Teilnehmer der Studie dominieren Grundpfandrechte (>65%), bei 6% kuranter Sicherheiten, bei 37% Blankoanteile. Die übrigen 24% der Kredite weisen eine heterogene, nicht klar definierte Struktur bei den Sicherheiten auf. Der Durchschnitt der Anteile der Sicherheiten über alle Teilnehmer hinweg gebildet ergibt bei Grundpfändern im Mittel 40%, kuranter Sicherheiten 14% und Blanko 43%.

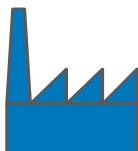


Verteilung der Studienteilnehmer auf die Sicherheiten – Schwerpunkte (n=62)

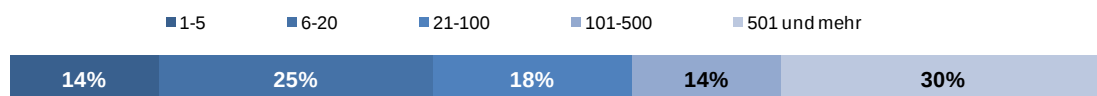


Verteilung der Studienteilnehmer auf die Sicherheiten – Durchschnitt über alle Kredite (keine Gewichtung nach Kredithöhe) (n=62)

Unternehmen

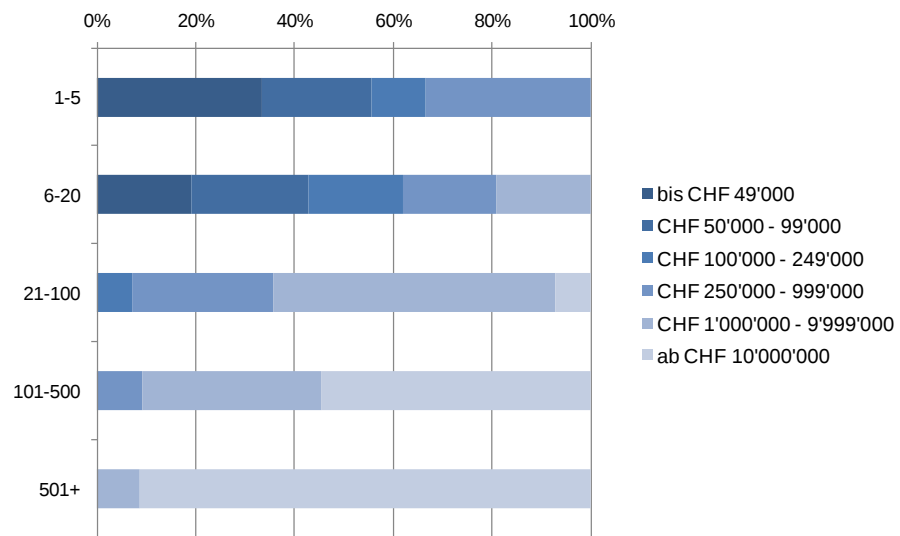


Die Studienteilnehmer arbeiten für Unternehmen verschiedenster Grössen, von ein bis fünf bis zu über 500 Mitarbeitern. Ausgenommen waren Firmen mit einem Rating, die sich direkt über den Kapitalmarkt finanzieren können.



Verteilung der Studienteilnehmer auf die Grösse ihrer Unternehmen (n=88)

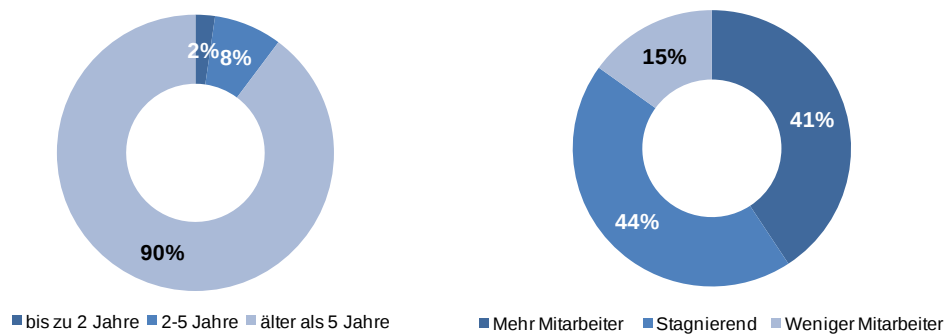
Wie erwartet, besteht ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgrösse und Kreditvolumen.



Die Studienteilnehmer im Zusammenhang Unternehmensgrösse und Kreditvolumen

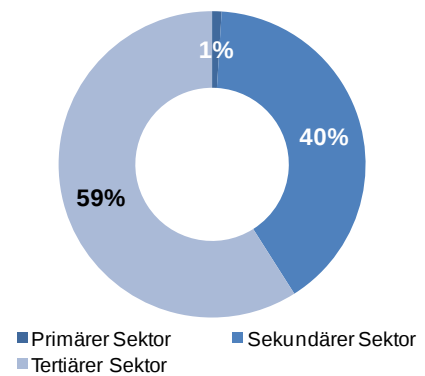
Die Firmen sind grösstenteils etabliert. 90% sind seit mehr als fünf Jahren auf dem Markt, 8% zwei bis fünf Jahre und die verbleibenden 2% sind jünger als zwei Jahre.

Sehr viele wachsen (44%) oder haben einen stabilen Personalbestand (41%). Lediglich 15% haben heute weniger Personal als noch vor drei Jahren.



Die Studienteilnehmer im Zusammenhang Alter der Firmen (links, n=88) bzw. Wachstum des Personalbestands (rechts, n=86)

Die Teilnehmer arbeiten grösstenteils für Unternehmen des sekundären Sektors (Metallindustrie, Maschinenbau, Baugewerbe etc., 40%) oder des tertiären Sektors (Handel, Dienstleistungen etc., 59%).

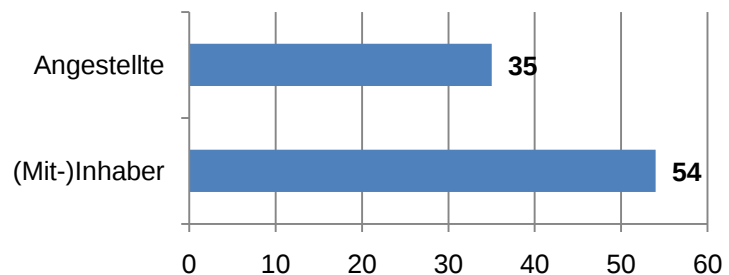


Die Studienteilnehmer im Zusammenhang Sektorverteilung (n=81)

Kreditverantwortlicher



Von 35 der 98 Studienteilnehmer wissen wir, dass sie ausschliesslich Angestellte des Unternehmens sind. 54 Teilnehmer sind (Mit-)Inhaber des Unternehmens.



Das Alter der Teilnehmer ist breit gestreut. Schwerpunkt mit 46% sind die 35 bis 44-jährigen. Zur nächstälteren Gruppe der 45 bis 54-jährigen gehören 29% der Teilnehmer der Studie. Älter als 55 und jünger als 65 sind 15%. Der Anteil der 34-jährigen und Jüngeren beträgt 10%. Personen über 65 haben keine teilgenommen.



Die Studienteilnehmer im Zusammenhang Altersverteilung (n=87)



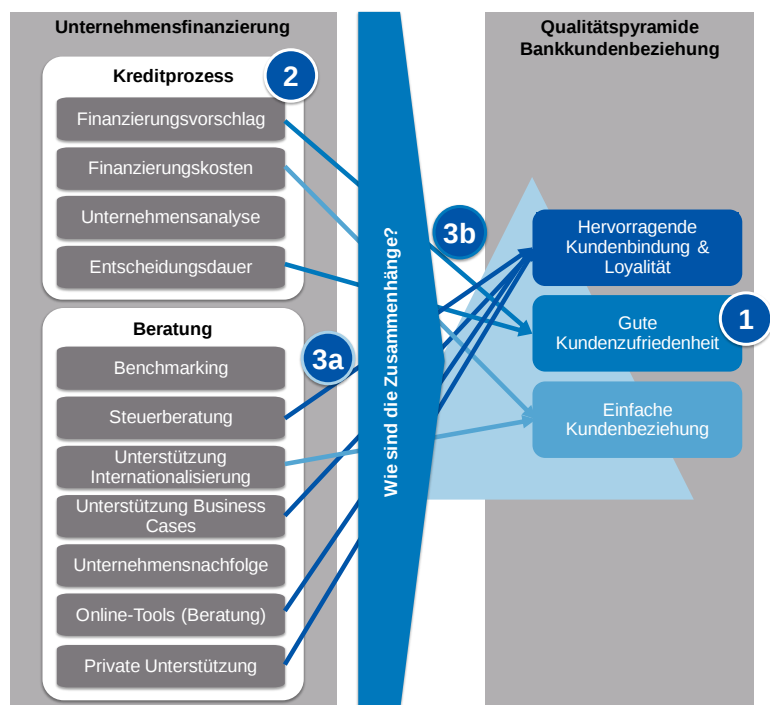
Kundenzufriedenheit: The Big Picture

Dieses Kapitel analysiert die mittlere Ebene der Qualitätspyramide, die Zufriedenheit der Bankkunden. Die Analyse umfasst folgende Aspekte:

- Die **Kundenzufriedenheit / Gesamtzufriedenheit** (1) gibt an, wie zufrieden die Teilnehmer der Studie mit der Bankbeziehung im Zusammenhang mit der Unternehmensfinanzierung insgesamt sind.
- Die **Themenzufriedenheiten** (2) betrachtet die verschiedenen Einzelthemen, die bei einer Unternehmensfinanzierung eine Rolle spielen.

Die **Themenbedeutung** gibt an, wie relevant ein Thema für die Teilnehmer der Studie ist. Man kann sich das – sehr anschaulich – als einen Währungskorb „Kundenzufriedenheit“ vorstellen. Er besteht zum Beispiel aus 10% Benchmarking, 30% Finanzierungskosten etc. Ziel der Analyse ist es, die „Prozentwerte“ der Themen herauszufinden. Für die Analyse gibt es zwei Ansätze:

- **Selbstauskunft der Teilnehmer** (3a): Sie gibt an, wie wichtig ein Thema für sie ist. Diese persönlichen Aussagen werden mit anderen Auswertungen kombiniert. So können sie der richtigen Ebenen der Qualitätspyramide zugeordnet werden.
- **Statistische Analyse** (3b): Das Ergebnis erlaubt hier den direkten Einfluss von Einzelthemenzufriedenheiten auf die Gesamtzufriedenheit zu ermitteln.



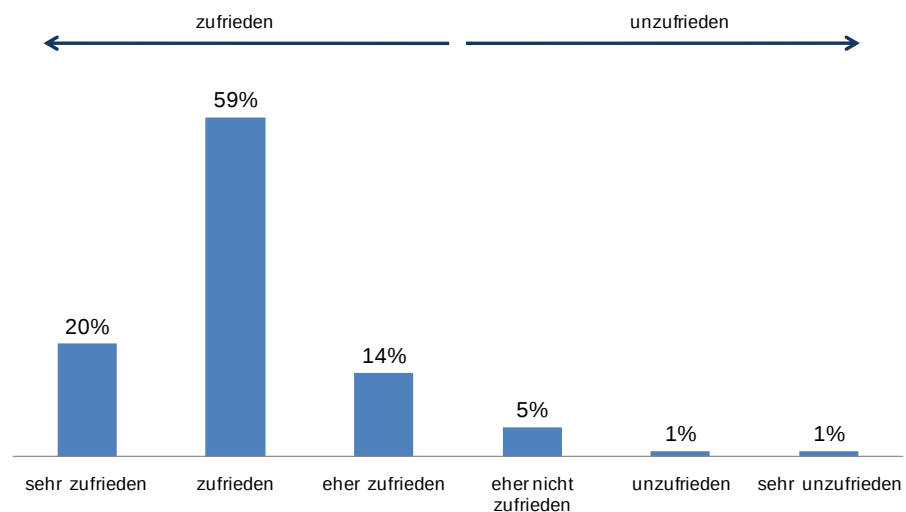
Modell Bankkundenbeziehung „Kundenzufriedenheit: The Big Picture“

Gesamtzufriedenheit

Die Gesamtzufriedenheit beschreibt, wie die Teilnehmer der Studie ihre Bank bei der Unternehmensfinanzierung wahrnehmen. Sie haben ihre Bank auf einer sechsstufigen Skala von „sehr zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“ bewertet.

93% der Antworten sind positiv für die Banken. Konkret sind 20% sehr zufrieden, 59% zufrieden. 14% der Teilnehmer sagen von sich, dass sie eher zufrieden sind.

Unzufrieden sind 7%.



Gesamtkundenzufriedenheit (n=97)

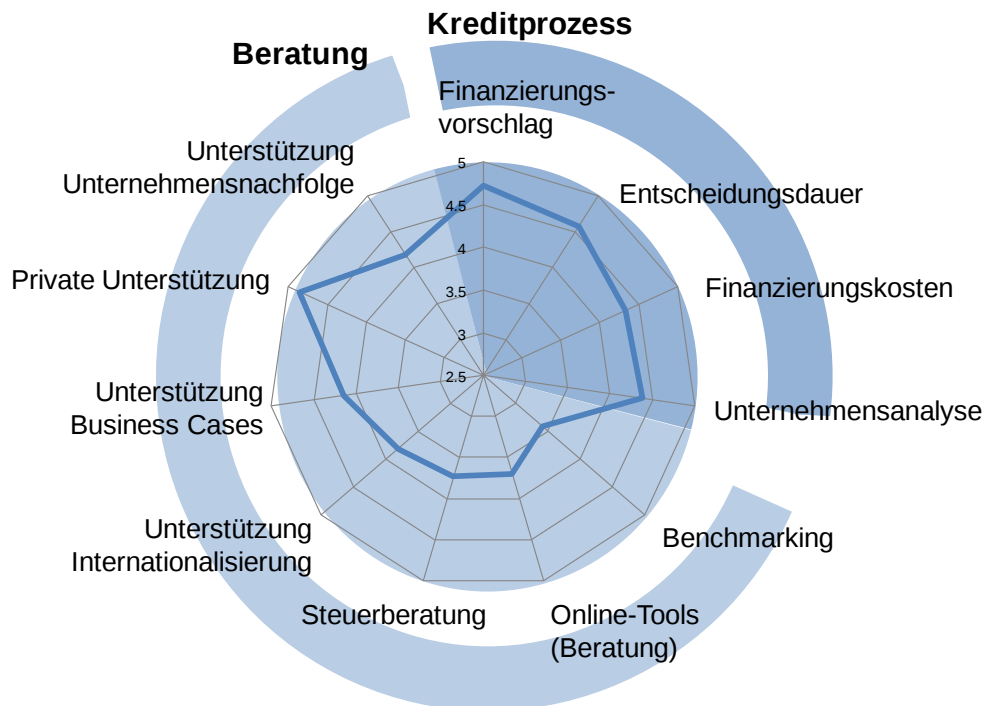
Kundenzufriedenheit Einzelthemen

Eine Unternehmensfinanzierung ist ein Zusammenspiel von Beratung und Produkt. Eine Bank kann nicht die „Unternehmensfinanzierung“ an sich verbessern. Sie setzt immer bei einzelnen Themen an. Daher haben die Teilnehmer der Studie auch die verschiedenen Einzelthemen aus getrennt bewertet. Die Bewertung basiert erneut auf einer sechsstufigen Skala von „sehr zufrieden (6)“ bis „sehr unzufrieden (1)“.

Die Resultate führen zu folgenden Erkenntnissen:

- Die Teilnehmer bewerten alle Kreditprozess Themen besser als die Beratungsthemen. Ausnahme ist nur das Einzelthema Private Unterstützung. Konkret erreichen der Finanzierungsvorschlag eine 4.7, die Entscheidungsdauer eine 4.6, die Unternehmensanalyse eine 4.4 und das Thema Finanzierungskosten eine 4.3.

- Bei den Beratungsthemen erreichen nur die Unternehmensnachfolge (4.2) und Business Case Unterstützung (4.1) einen Durchschnitt über 4.0, knapp positive Noten.
- Alle anderen Beratungsthemen bewerten die Teilnehmer schlechter als 4.0. Dazu gehören Unterstützung Internationalisierung (3.8), Steuerberatung (3.7) und Online-Tools (3.7) sowie Benchmarking (3.4).



Kundenzufriedenheit je Einzelthema

Themenzufriedenheit – Einfluss Banktyp, Unternehmensgrösse und Alter

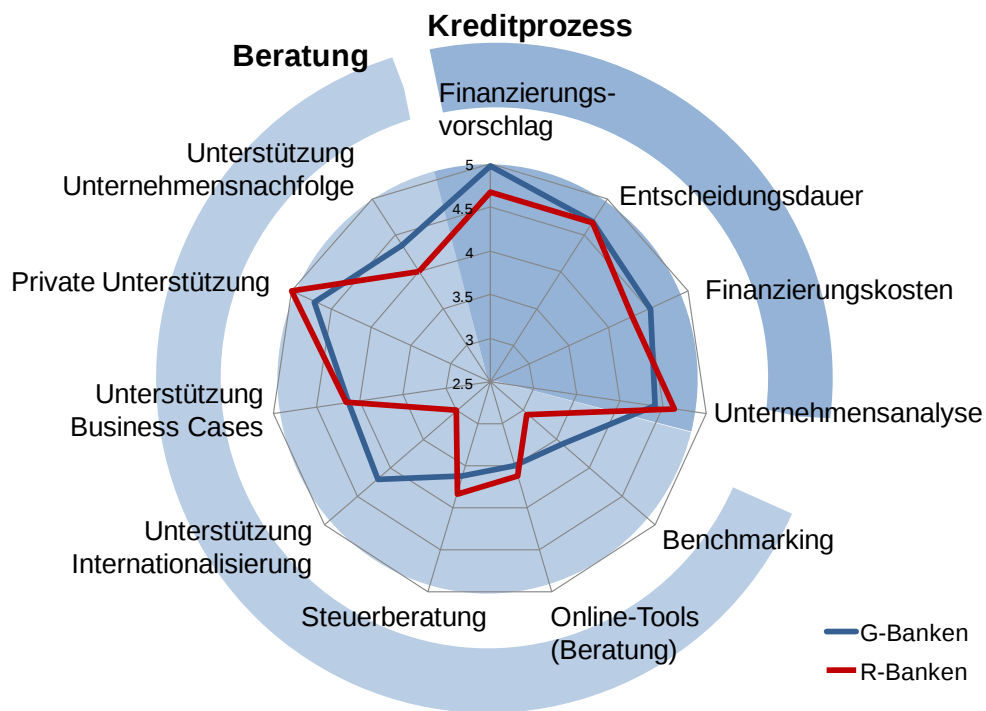
Segmentiert man die Teilnehmer nach dem **Banktyp**, bei dem sie Kunde sind, erkennt man Unterschiede bei der Zufriedenheit:

- R-Banken punkten gegenüber G-Banken bei der Unternehmensanalyse (+0.2). Mögliche Erklärungen sind, dass sie näher am Kunden sind oder dem Kunden die Auswertungen besser vermitteln können.
- R-Banken schneiden bei zwei Themen schlechter ab als G-Banken. Diese sind Finanzierungsvorschlag (-0.3) und Finanzierungskosten (-0.2).

Bei den Beratungsthemen sind die Unterschiede wie folgt:

- Beide Kundensegmente geben die gleichen Noten für das Thema Unterstützung Business Cases. Die R-Banken haben leicht bessere Noten bei Steuerberatung (+0.2) und Online-Tools (+0.1).

- Bei drei weiteren Themen schneiden die G-Banken deutlich besser ab. Das sind Unternehmensnachfolge (+0.4), Benchmarking (+0.5) und besonders die Unterstützung bei der Internationalisierung (+1.2).
- Die Zufriedenheit mit der Unterstützung bei privaten Bankangelegenheiten ist insgesamt hoch (4.9). G-Banken schneiden mit 4.7 etwas schlechter als die R-Banken ab. Letztere erreichen sogar 5.0.

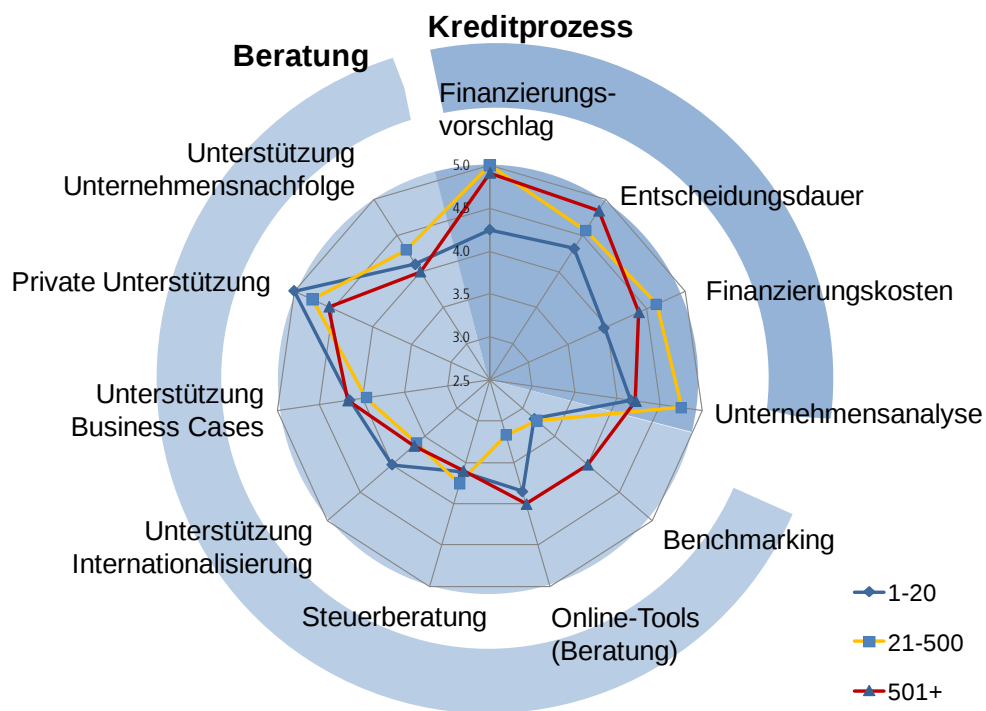


Kundenzufriedenheit je Einzelthema, Vergleich nach Banktyp

Segmentiert man die Teilnehmer nach der **Grösse des Unternehmens**, für das sie arbeiten – 1-20 Mitarbeiter, 21- 500 Mitarbeiter und mehr als 500 Mitarbeiter – stellt man das Folgende fest:

- Teilnehmer aus Kleinunternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern sind oft unzufriedener als die übrigen Teilnehmer.
- Die heutige Unternehmensanalyse trifft eher die Erwartungen der mittleren Unternehmen. Kleinere und grössere Unternehmen sind in diesem Punkt unzufriedener.
- Bei der Internationalisierung geben mittlere und grössere Unternehmen schlechtere Noten als kleine Unternehmen (0.3 beziehungsweise 0.4 Notenstufen tiefer). Möglicherweise unterstützen die Banken nur in einfacheren Fällen wie gewünscht.
- Beim Benchmarking vergeben kleine und mittlere Unternehmen mit 3.2 eine deutlich schlechtere Note im Vergleich zu 4.0 für Firmen mit über 500 Mitarbeiter.

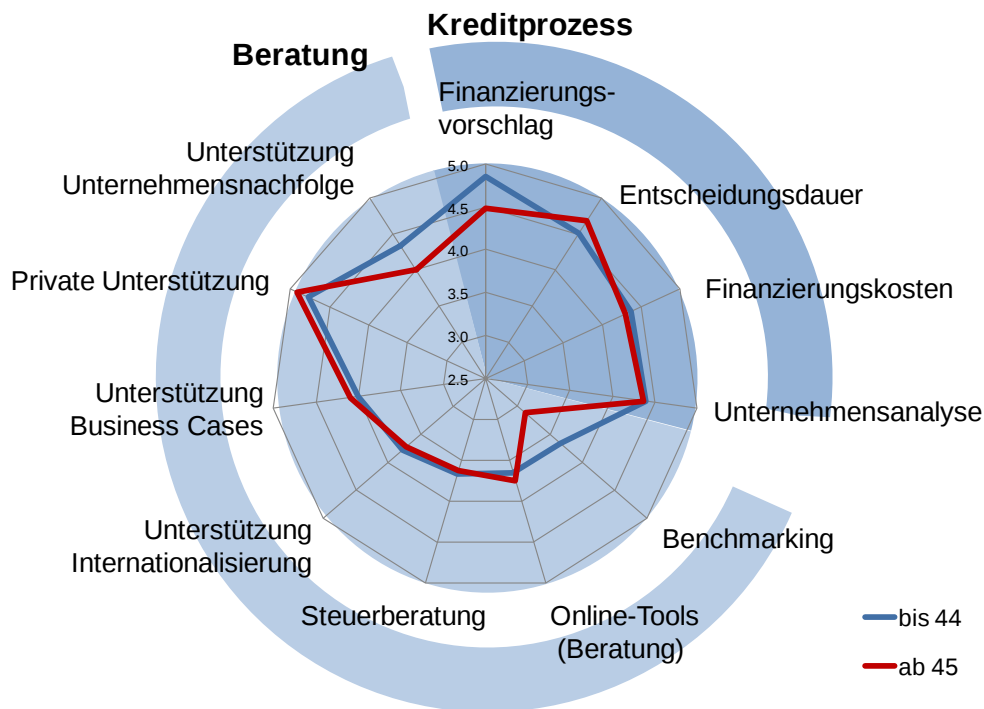
- Bei der privaten Unterstützung steigt die Bewertung, wenn die Firmengrösse sinkt – von 4.6 bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern auf 4.8 bei 21 bis 500 Mitarbeitern und auf 5.0 auf Unternehmen mit 1 bis 20 Mitarbeitern.



Kundenzufriedenheit je Einzelthema. Einfluss Unternehmensgrösse auf die Themenzufriedenheit.

Segmentiert man die Teilnehmer gemäss ihrem Alter in zwei Gruppen, eine Gruppe bis 44 Jahre und eine Gruppe ab 45 Jahren, erkennt man:

- Jüngere Teilnehmer sind etwas weniger zufrieden mit der Entscheidungsdauer (4.5 versus 4.7).
- Ältere Teilnehmer sind deutlich weniger zufrieden über den Finanzierungsvorschlag (4.9 versus 4.5).
- Die Teilnehmer ab 45 Jahren vergeben beim Thema Unternehmensnachfolge im Mittel eine 4.0 gegenüber einer 4.3 bei den jüngeren Teilnehmern.
- Beim Thema Benchmarking erwarten die Teilnehmer ab 45 Jahren mehr. Sie vergeben im Mittel nur eine 3.1 gegenüber einer 3.7 bei den Teilnehmern bis 44 Jahre.



Kundenzufriedenheit je Einzelthema. Einfluss des Alters auf die Themenzufriedenheit.

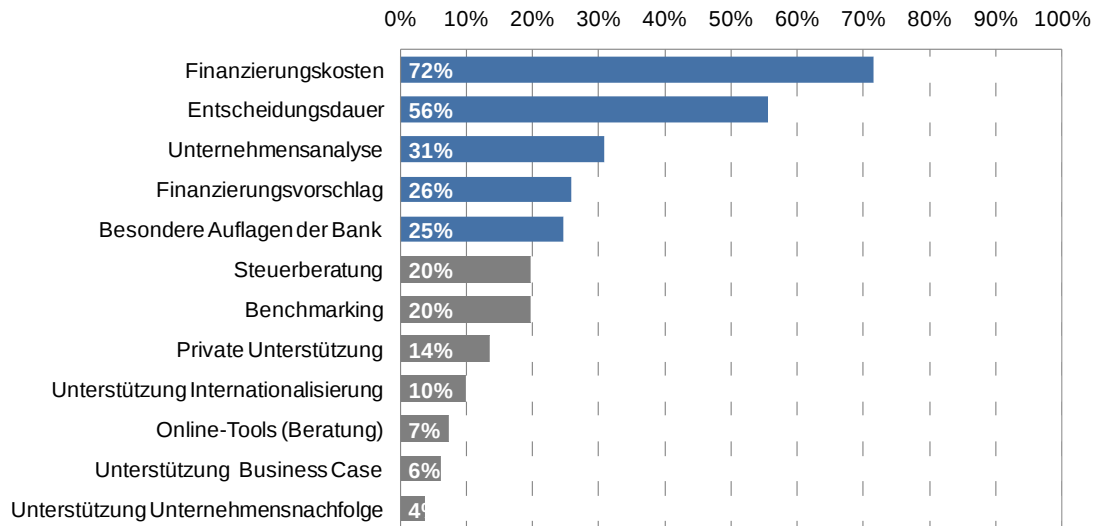
Themenbedeutung Kundensicht

Bei der Themenbedeutung geht es darum, welche Einzelthemen dem Kunden seiner Meinung nach wichtig sind. Der Einfluss kann potentiell auf allen Ebenen der Qualitätspyramide spielen. Jeder Teilnehmer hat dafür aus einer Liste von zwölf Themen seine drei Favoriten ausgewählt. Die Rangliste sagt aus, wie viele Teilnehmer ein Thema bei ihrer Top-3 Auswahl genannt haben.

In der Rangliste belegen die fünf Kreditprozess-Themen alle ersten fünf Plätze. Die Finanzierungskosten stehen mit 72% mit Abstand auf Rang 1. Spannend ist eine andere Aussage dieses Ergebnisses. Für 28% der Teilnehmer sind die Finanzierungskosten *nicht* in den persönlichen Top-3. Mit deutlichem Abstand folgt auf Rang 2 die Dauer für den Kreditentscheid mit 56%. Wiederum mit deutlichem Abstand folgen die Themen Unternehmensanalyse (31%), Finanzierungsvorschlag (26%) und besondere Auflagen/Covenants (25%). Danach folgen die Beratungsthemen.

Die hinteren Plätze für Beratungsthemen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es keine Nischenthemen sind. Sie sind für grosse Kundengruppen relevant. Steuerberatung und Benchmarking werden von je 20% der Teilnehmer in den Top-3 geführt. Mit 14% Nennungen erreicht die Unterstützung bei privaten Bankangelegenheiten Rang 8.

Internationalisierung ist für jeden Zehnten ein Thema. Online-Tools (Beratung) zur Gesprächsvorbereitung kommen auf 7% Nennungen, Unterstützung bei Business Cases auf 6% und Beratung zur Unternehmensnachfolge auf 4%.

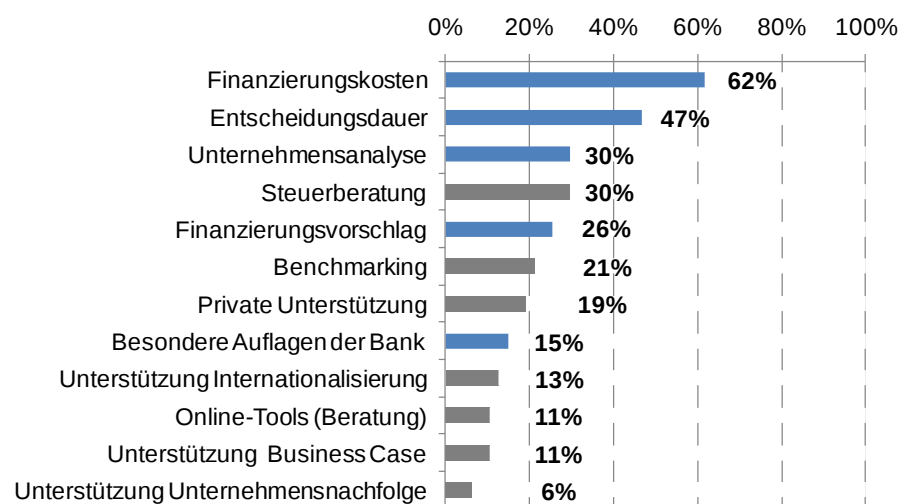


Themennennung in persönlicher Top-3, n=81

Themenbedeutung Kundensicht: Angestellte versus (Mit-)Inhaber

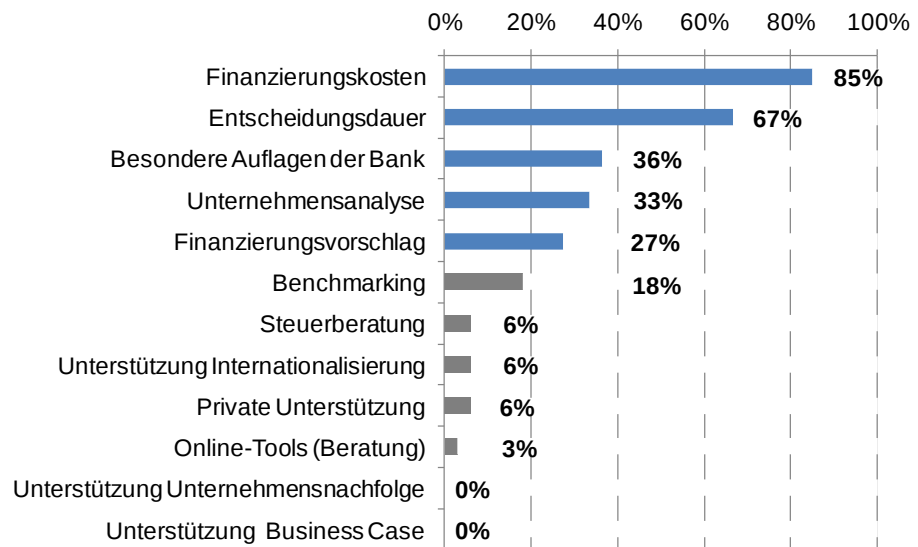
Segmentiert man die Teilnehmer danach, ob sie (Mit-)Inhaber des Unternehmens sind oder reine Angestellte, fallen einige Unterschiede auf:

- (Mit-)Inhaber von Unternehmen halten eine breitere Themenpalette für wichtig. Sie nennen alle Beratungsthemen deutlich öfter als Angestellte. Einzig beim Benchmarking liegen beide Segmente bei rund 20%.
- Der Finanzierungsvorschlag fällt bei Mitarbeitern um einen Rang zurück, Besondere Auflagen der Bank (Auflagen/Covenants) sogar um drei Plätze. Steuerfragen, also ein Beratungsthema, rückt dafür um einen Rang vor.
- Steuerberatung ist für die (Mit-)Inhaber mit 30% ein zentrales Thema. Bei den Angestellten ist das Thema nur für 6% relevant.



Themennennung in persönlicher Top-3, nur (Mit-)Inhaber (n=47)

Angestellte fokussieren viel stärker auf Kreditprozess-Themen. Sie nennen noch öfter die Finanzierungskosten (85%) und Entscheidungsdauer (67%). Sie halten Covenants (Besondere Auflagen der Bank) als wichtiger als Feedback und Finanzierungsvorschlag. Mit dem Thema Benchmarking kommt nur ein einziges Beratungsthema auf mehr als 10% an Nennungen.



Themennennung in persönlicher Top-3, nur Angestellte (n=33)

Die Ranglisten in diesem Abschnitt sind in der Kunden*kommunikation* wertvoll für die Banken. Auf welche Ebene der Qualitätspyramide ein Einzelthema jedoch tatsächlich Einfluss hat, analysieren erst die folgenden Abschnitte und Kapitel.

Themenbedeutung Statistik

Dieser Abschnitt analysiert, welche Einzelthemen die Gesamtzufriedenheit beeinflussen. Diese Frage wird vollständig durch statistische Verfahren beantwortet. Hintergrundinformationen dazu enthält die graue Box (siehe nachfolgend).

Genau zwei der insgesamt elf Themen in der Studie haben einen statistisch nachweisbaren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit:

- Entscheidungsdauer
- Finanzierungsvorschlag

Der Einfluss ist bei beiden sehr gross. Eine Note besser bei der Entscheidungsdauer oder beim Finanzierungsvorschlag führt dazu, dass die Gesamtzufriedenheit im Mittel um 0.388 beziehungsweise um 0.339 steigt. Die Gesamtzufriedenheit ermittelt sich also zu 38.8% und zu 33.9% aus den beiden Themen. Alle anderen Themen – egal ob in der Studie abgefragt oder nicht – haben zusammen nur noch 27.3%. Konkret hat aber kein anderes Einzelthema einen statistisch nachweisbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Folgende Tabelle stellt noch einmal diese Ergebnisse den Themenbedeutungen der Kunden gegenüber.

Themen-Bedeutung Kundensicht (Rang)	Thema	Statistischer Einfluss auf Kundenzufrieden- heit *)
1	Finanzierungskosten	Nein
2	Entscheidungsdauer	Ja
3	Unternehmensanalyse	Nein
4	Finanzierungsvorschlag	Ja
5	Steuerberatung	Nein
6	Benchmarking	Nein
7	Private Unterstützung	Nein
8	Unterstützung Internationalisierung	Nein
9	Online-Tools (Beratung)	Nein
10	Unterstützung Business Cases	Nein
11	Unternehmensnachfolge	Nein

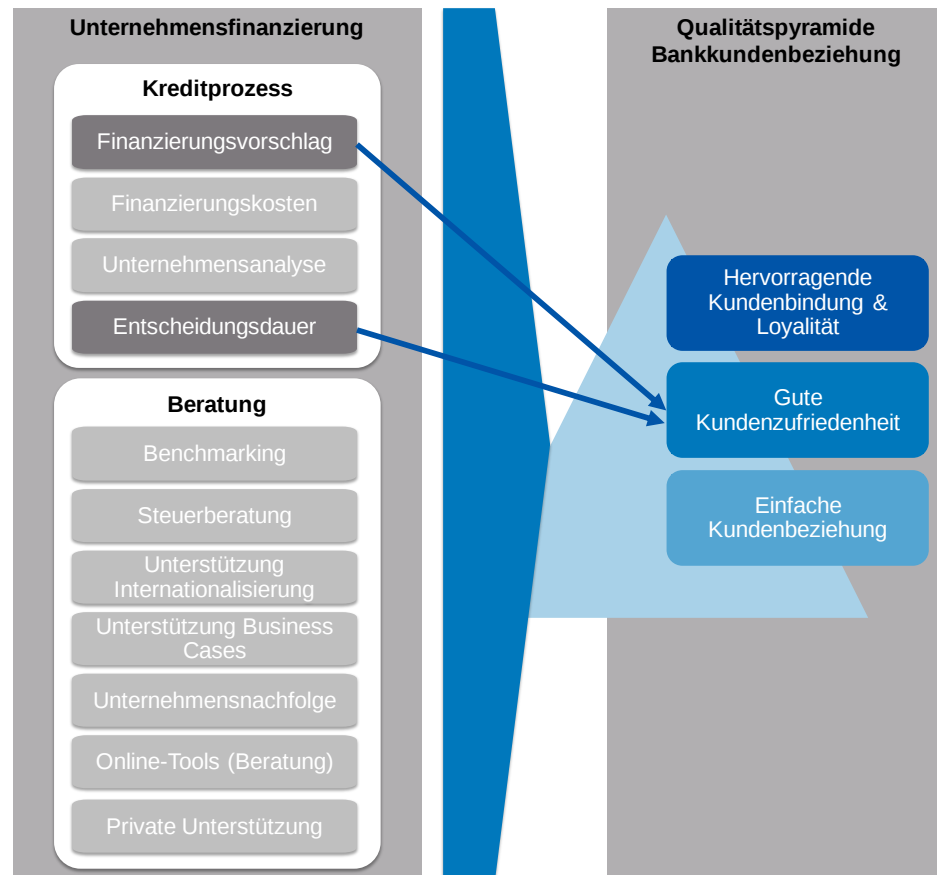
*) Die Tabelle macht nur Aussagen zur Kundenzufriedenheit. Sie macht keine Aussage zum Einfluss der Einzelthemen auf Kundenbeziehung und Kundenbindung & Loyalität.

Folgende Schlüsse lassen sich daraus ziehen:

- Möchte eine Bank zufriedenere Kunden, sollte sie in die Themen Entscheidungsdauer und/oder Finanzierungsvorschlag investieren – durch Prozessänderungen, neue Beratungstools oder Anpassungen an der Parametrisierung. Investitionen in andere Themen machen genau dann Sinn, wenn sie einen indirekten Effekt auf Entscheidungsdauer oder Finanzierungsvorschlag haben. Zwei Beispiele: Business Case-Erstellung oder Online-Tools können helfen, Daten früher und besser zu erheben und so die Entscheidungsdauer zu senken und den Finanzierungsvorschlag zu verbessern.
- Das Verfahren kommt an seine Grenzen, wenn Prognosen erstellt werden sollen. Disruptive Veränderungen werden durch die Auswertung nicht erfasst. Vor 20 Jahren hätte vermutlich kaum ein Kunde e-Banking als eine wichtige Bankdienstleistung erkannt.

Baut man diese Ergebnisse in das Modell der Bankkundenbeziehung ein, enthält es neu zwei Abhängigkeiten. Sie illustrieren die Relevanz der Aufbereitung des Finanzierungsvorschlags und die Entscheidungsdauer auf die Kundenzufriedenheit.

Aussagen zu Kundenbindung & Loyalität beziehungsweise Kundenbeziehung können mit den Ergebnissen dieses Kapitels noch keine gemacht werden. Das bleibt den folgenden Kapiteln vorbehalten.



Modell Bankkundenbeziehung mit Abhängigkeiten

Exkurs Multiple lineare Regression

Die statistische Analyse basiert auf einer multiplen linearen Regression. Es gibt eine abhängige Variable (in diesem Falle die Gesamtzufriedenheit z), die durch mehrere unabhängige Variablen beeinflusst wird. Die unabhängigen Variablen $e_1, \dots, e_{11}$ sind die elf Einzelthemen, wie zum Beispiel Finanzierungskosten oder Steuerberatung.

Der Zusammenhang wird durch eine Gleichung beschrieben:

$$z = k_0 + k_1 * e_1 + k_2 * e_2 \dots + k_{11} * e_{11}$$

Bei einer linearen Regression nimmt man an, dass unabhängige Variablen einen linearen Einfluss auf die abhängige Variable haben. Die Koeffizienten $k_1, k_2 \dots k_{11}$ beschreiben den Einfluss. Um so grösser ein Koeffizient ist, um so mehr Einfluss hat die unabhängige Variable. Zusätzlich gibt es einen konstanten Faktor k_0 . Man kann ihn sich stark vereinfacht als eine Art „Auffangbecken“ für alle anderen Einflüsse vorstellen.

Alle ausgefüllten Fragebogen mit ihren Angaben zur Gesamtzufriedenheit und den Einzelzufriedenheiten sind Input. Danach werden die Koeffizienten mittels statistischer Verfahren bestimmt. Das Resultat kann auch sein, dass einzelne Koeffizienten keine Rolle spielen. In der Studie zum Beispiel haben nur die Entscheidungsdauer ($k=0.388$) und der Finanzierungsvorschlag ($k=0.339$) Einfluss, alle anderen Themen nicht.

Denkanstösse

KMU-Office: Inhaber bzw. (Mit-) Inhaber von Unternehmen haben ein breites Beratungsbedürfnis. Jeder Fünfte wünscht sich eine Steuerberatung durch die Bank. Wie die kommenden Kapitel noch zeigen, ist oft das Vermögen bei der gleichen Bank wie der Kredit. Verlangt wird eine Art „KMU-Office“ analog dem „Family Office“ aus dem Private Banking.

Aging Society: Die Schweizer Gesellschaft wird älter - und ältere Studienteilnehmer bewerten die Finanzierungsvorschläge fast eine halbe Note schlechter. Viele Unternehmen investieren darin, ihre Produkte und Informationen für älteren Kunden aufzubereiten – bessere Gliederung, grössere Schrift, bessere Verständlichkeit. Ein interessanter Ansatz. Hat er auch seine Gültigkeit für die Finanzierungsvorschläge der Banken?

Benchmarking: Pooling-Daten respektive Modell-Daten erlauben Aussagen, wie gut ein Unternehmen im Branchenvergleich dasteht. Die Teilnehmer der Studie wünschen hier detaillierteren Input von Ihrer Bank.

Verbesserung Finanzierungsvorschlag: Besserer Output ist eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben. Bietet das Kernbankensystem Ihrer Bank hier bereits die nötige Funktionalität? Allenfalls sind kleine Add-Ons nötig, um die notwendigen Visualisierungen zu erreichen.

Kundenzufriedenheit: Die wichtigen Details

Dieses Kapitel beleuchtet ausgewählte Einzelthemen. Sie haben in der Umfrage eine besondere Rolle gespielt. Sie beantworten folgende Fragen:

- Welchen Eindruck haben die Teilnehmer der Studie von ihrem letzten Kreditgespräch mitgenommen? Was fanden sie besonders gut oder schlecht?
- Welche Informationen verwendet die Bank, aus Sicht der Teilnehmer der Studie, um Unternehmen zu analysieren?
- Welche Entscheidungsdauer für die Abklärung einer Unternehmensfinanzierung bewerten die Kunden als gut oder schlecht?
- Welches Potential gibt es für die private Unterstützung der (Mit-)Inhaber beispielsweise bei der privaten Vermögensverwaltung?
- Wie sieht es mit (Mit-)Inhabern und Angestellten und der Unterstützung in privaten Bankangelegenheiten aus?

Kreditgespräch: Analyse und Feedback

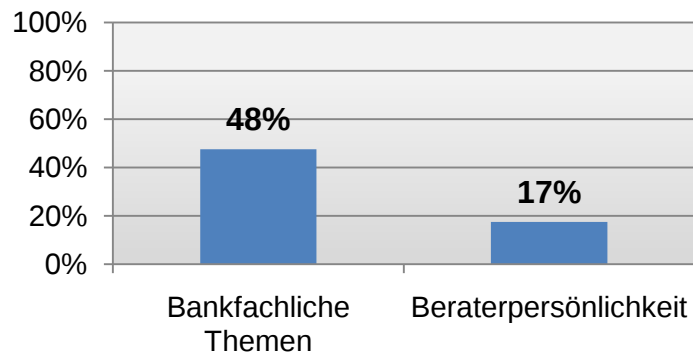
Viele Banken führen regelmässige Bilanzbesprechungen oder Kreditgespräche mit ihren Firmenkunden durch. Die Teilnehmer der Studie haben zu ihrem letzten Gespräch zwei Fragen beantwortet:

- Was fanden Sie am letzten Beratungsgespräch gut?
- Was könnte Ihre Bank besser machen?

Es hat sich in der Umfrage um offene Fragen gehandelt. Die Teilnehmer konnten also ohne Vorgabe ihre Eindrücke schildern. Die Antworten zur ersten Frage gehen in zwei Richtungen:

- 17% der Teilnehmer haben persönlichkeitsbezogene Eigenschaften des Kundenberaters gelobt wie „persönliche Beziehung zu Kundenberater vor Ort“, „persönliche, vertrauensfördernde Gespräche“ oder „persönliche Atmosphäre“.
- 48% haben fachliche Themen genannt. Beispiele sind Branchenkenntnisse, Feedback, was das Unternehmen besser machen muss, Umgang mit Formvorschriften, Fragen zum Business Case, schnelle Zusage einer höheren Finanzierung oder das Zuziehen von Spezialisten, die computerunterstützt Alternativen prüfen.

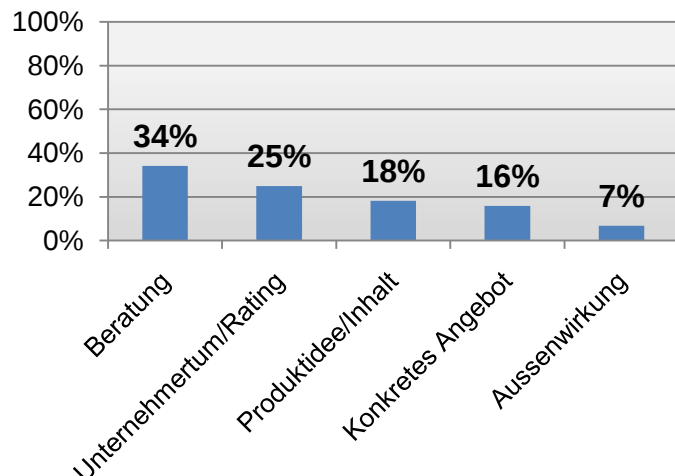
Interessant ist, dass sehr oft entweder die sozialen oder die bankfachlichen Aspekte gelobt werden. Nur wenige Teilnehmer haben zu beiden Richtungen Erfahrungen beschrieben.



Was fanden Sie am letzten Beratungsgespräch gut? (n=63)

Die zweite Frage zielte darauf ab, was die Bank besser machen könnte. Hier gab es mehrere Richtungen.

- Verbesserungsvorschläge für die Beratungsdienstleistung der Bank enthalten 34% der Antworten. Die Teilnehmer wünschen sich beispielsweise proaktivere Berater, mehr Lösungsorientierung, Branchenkenntnisse, Varianten, Schnelligkeit, Steuerberatung, die über die Informationen im Web hinausgeht, und vorbeugende Beratung.
- Jede vierte Antwort (25%) ist mit dem Konzept der Risikobeurteilung durch die Bank unzufrieden. Das wird an verschiedenen Punkten fest gemacht, zum Beispiel dem Rating an sich, einer stark kennzahlengesteuerten Risikobeurteilung oder fehlenden Erklärungen zum Rating.
- Vorschläge für Produktverbesserungen enthalten 18% der Antworten. Sie gehen in zwei Richtungen. Die erste umfasst Verbesserungen im internationalen Zahlungsverkehr oder den Bedarf für einen Inkasso-Service für die USA. Die zweite Richtung behandelt das e-Banking. Es wird von einigen als unhandlich beschrieben. Konkrete Wünsche behandeln eine bessere Avisierung vor der Erneuerung von Hypotheken und der Online-Zugriff auf Covenants.
- Ebenfalls 16% der Antworten äussern Kritik am konkreten Angebot/Offering, das sie erhalten beziehungsweise nicht erhalten haben. Es geht um die Finanzierungskosten und die Entscheidungsschnelligkeit.
- 7% der Antworten sprechen die Aussenwirkung der Banken und ihrer Kundenberater an. Es geht um Boni, „Grossbankenallüren“, das Schlechtmachen anderer Banken und um das Vorfahren mit Autos, die als zu teuer empfunden werden.



Was könnte Ihre Bank besser machen?
Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer der Studie (n=44)

Kundeneinschätzung Bankerwartung bei Unternehmensanalysen

Geht ein Unternehmen wegen einer Finanzierung zur Bank, bereitet es sich vor. Das Unternehmen möchte möglichst gut bei der Unternehmensanalyse abschneiden. Es stellt die Fakten zusammen, die für das Gespräch wichtig sind. „Wichtig“ ist das, von dem das Unternehmen *meint*, die Bank interessiere sich dafür. Die Auswahl basiert auf dem, was die Bank offen kommuniziert („Wir möchten einen Business Plan für die Neuinvestition sehen.“) und auf den Eindrücken der letzten Gespräche („Die Bank schaut doch sowieso nur auf die Sicherheiten.“).

Im Idealfall präsentiert das Unternehmen, was die Bank erwartet. Wählt es die falschen Fakten, verzögert sich der Prozess oder es sind Auswirkungen auf den Zins oder gar auf die gesamte Bewilligung zu befürchten. Die Bank riskiert mittelfristig einen Kunden zu verlieren.

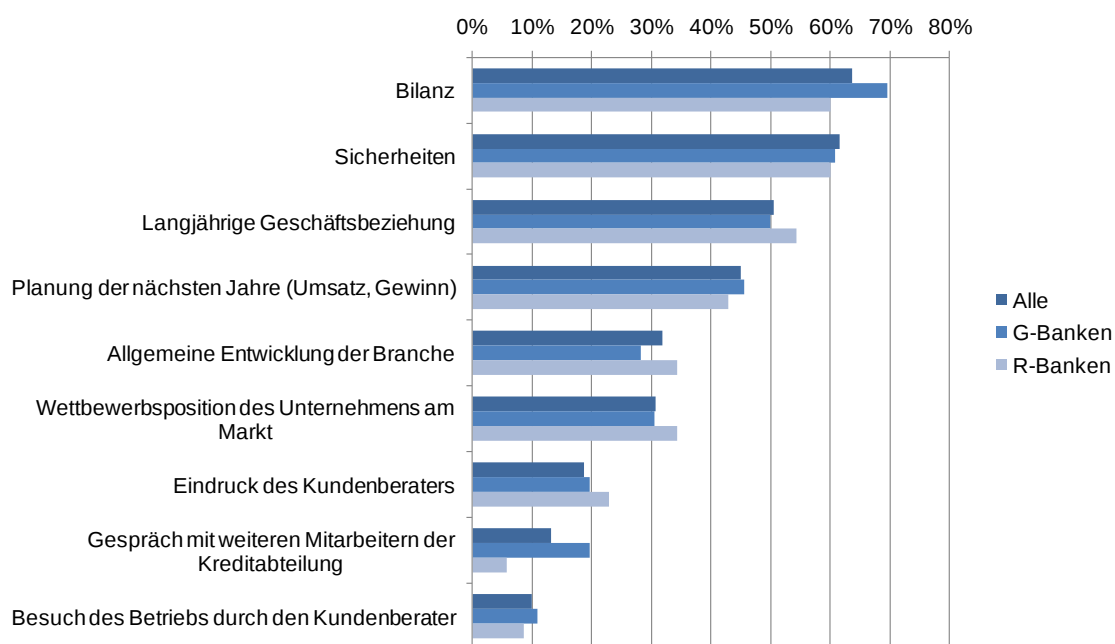
Die Teilnehmer haben daher angegeben, was sie *meinen*, was ihrer Bank wichtig ist. Aus einer Liste an Vorschlägen sollten sie möglichst drei Themen aussuchen. Bilanz und Sicherheiten sind die Meistgenannten. Im Durchschnitt meinen 64% der Teilnehmer, dies sei für Banken wichtig. Bei G-Banken-Kunden ist der Anteil sogar 70%. Bei R-Banken-Kunden wird die Bilanz für gleich wichtig für die Bank gehalten wie Sicherheiten (mit einem Anteil von 60 %).

Die Rangfolge der nächsten Themen ist bei den Banktypen weitgehend gleich, auch wenn es kleinere Abweichungen bei den Prozentwerten gibt. Auf Rang 3 kommen langjährige Geschäftsbeziehungen (insgesamt 51%, G-Banken 50%, R-Banken 54%). Die Planung der nächsten Jahre folgt auf Rang 4 (insgesamt 45%, G-Banken 46%, R-Banken 43%). Danach kommt die allgemeine Branchenentwicklung (insgesamt 32%, G-Banken 28%, R-Banken 34%), die Wettbewerbsposition des Unternehmens (insgesamt 31%, G-Banken 30%, R-Banken 34%) und der Eindruck des Kundenberaters (insgesamt 19%, G-Banken 20%, R-Banken 23%).

Interessant ist, das Thema „Gespräch mit weiteren Mitarbeitern der Kreditabteilung“. Bei den G-Banken kommt es auf 20% Nennungen, bei den Teilnehmern, die Kunden von R-Banken sind, nur auf 6%.

Dieses Feedback der Kunden ermöglicht nun einer Bank zu prüfen:

- Was halten die Bank und ihre Kundenberater für wichtig? Was sind ihre „wirklichen“ Kriterien?
- Wo gibt es einen Unterschied zu dem, was die Kunden über die Wichtigkeit bei der Bank meinen?
- Wie kann man die Kommunikation gestalten, damit die Kunden in Zukunft ein richtiges Bild der Erwartungen der Bank haben?



Einschätzung der Teilnehmer, worauf Banken bei Unternehmensanalysen achten (n=91 bzw. n=35 R-Banken, n=46 G-Banken)

Entscheidungsdauer und Kundenerwartungen

Schnelligkeit ist zentral für die Kundenzufriedenheit. Trotzdem muss eine Bank einen Kreditantrag angemessen prüfen. Der Ablauf ist gerade bei **Wiedervorlagen** mit unveränderter Kredithöhe oft unkompliziert. 59% der Teilnehmer wussten nach dem letzten Kreditgespräch, dass der Kredit verlängert wird. 30% haben maximal eine Woche gewartet. Das ist eine Dauer, die man erwartet, wenn die Bank Hintergrundprüfungen durchführt und mehrere Stellen in der Bank sich abstimmen. 11% der Teilnehmer berichten von einer Bearbeitungsdauer von mehr als einer Woche. Dafür gibt es zwei Erklärungen. Der Kredit wird sehr intensiv geprüft oder die Bank hat komplexe Abstimmungsprozesse.

■ Ende des Gesprächs ■ Innerhalb einer Woche ■ Länger als eine Woche



Entscheidungsdauer bei Wiedervorlagen

Eine reine Kreditverlängerung erhöht für die Bank das Risiko nicht. Anders ist es bei [Neukrediten](#) oder [Krediterhöhungen](#). Die Teilnehmer berichten hier – nicht überraschend – von längeren Entscheidungsdauern. 15% verliessen das Gespräch mit einer Zusage, 38% warteten bis zu einer Woche, 47% mussten länger als eine Woche warten. Ob es dabei um einen Neukredit oder um eine Krediterhöhung geht, hat praktisch keinen Einfluss.

■ Ende des Gesprächs ■ Innerhalb einer Woche ■ Länger als eine Woche



Entscheidungsdauer bei Neukrediten bzw. Krediterhöhungen

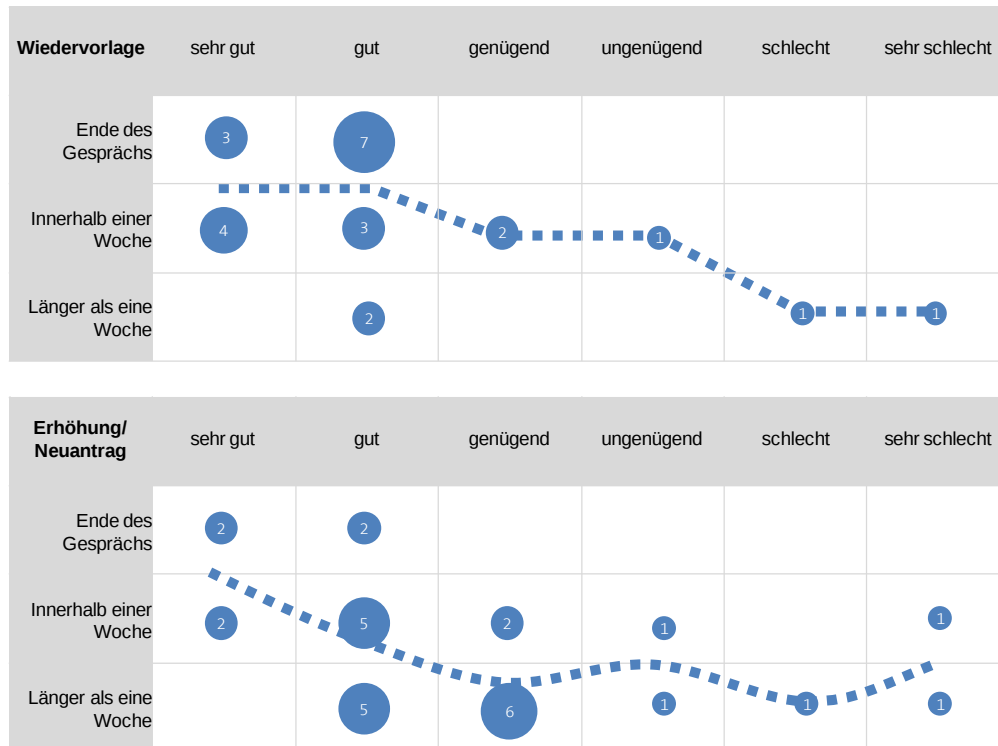
Aus Sicht eines Bankkunden bedeuten die längeren Wartezeiten für eine Erhöhung einer Kreditlimite, eine einmal erhaltene Kreditlimite als „Besitzstand“ zu wahren. Eine temporäre Reduktion und spätere Erhöhung bei Bedarf ist für Bankkunden mühsamer. Für die Bank wird das dann zum Problem, wenn Kosten der Eigenkapitalunterlegung der nicht genutzten Kreditlimite nicht angemessenen Einnahmen gegenüber stehen.

Für eine Bank wäre es optimal zu wissen, welche Bearbeitungsdauer die Kunden akzeptierten. Die für diese Frage begrenzte Anzahl an Teilnehmern liefert einige ernüchternde Einsichten. Die beiden unten stehenden Diagramme stellen die Kundenzufriedenheit der Entscheidungsdauer gegenüber. Das linke Diagramm enthält die Informationen für eine Wiedervorlage, das rechte Diagramm für einen Neukredit beziehungsweise eine Krediterhöhung.

Die Erkenntnisse sind:

- Es gibt einen Zusammenhang zwischen Bearbeitungsdauer und Bewertung der Geschwindigkeit durch den Kunden.
- Theoretisch statistisch betrachtet gilt sogar, dass, will eine Bank *immer* mindestens eine „gute“ Bewertung haben, der Kundenberater im Beratungsgespräch selbst eine Zusage zur Finanzierung abgeben muss. Hier bleibt nur die Vorbereitung des Antrags und des Entscheids.
- Eine Bank riskiert bereits negative Bewertungen, falls sie nur eine Woche für die Entscheidung braucht – egal ob bei Erhöhungen/Neuanträgen oder bei Wiedervorlagen.

Die Erwartungen der Kunden sind hoch und für Banken mit heutigen Prozessen und Tools teilweise schwer erfüllbar. Das ist deswegen kritisch, da die Gesamtzufriedenheit sehr stark mit der Schnelligkeit zusammenhängt.

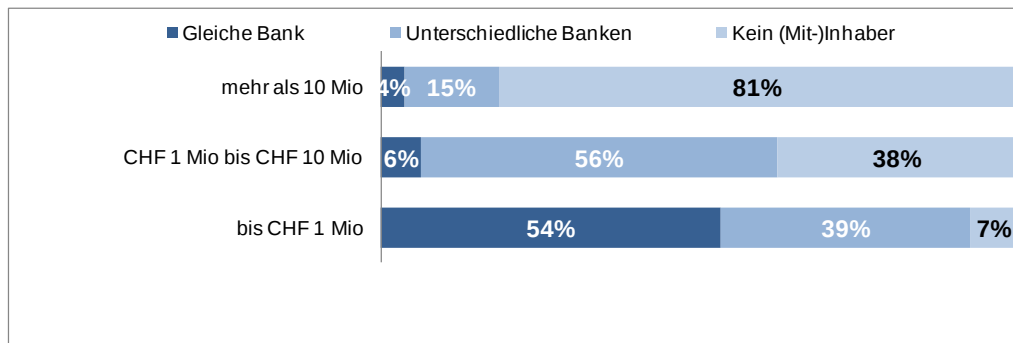


Objektive Bearbeitungszeit und subjektive Themenzufriedenheit Entscheidungsdauer

Potential Unternehmensfinanzierung & Private Vermögensverwaltung

Bei Bankbeziehungen vermischen sich oft geschäftliche und private Aspekte. Grossbanken betonen in der Öffentlichkeit den Zusammenhang und das Cross-Selling zwischen Investmentbanking und Private Banking beziehungsweise Wealth Management. Die Studie beleuchtet den Ist-Zustand hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Unternehmensfinanzierungen und privater Vermögensverwaltung.

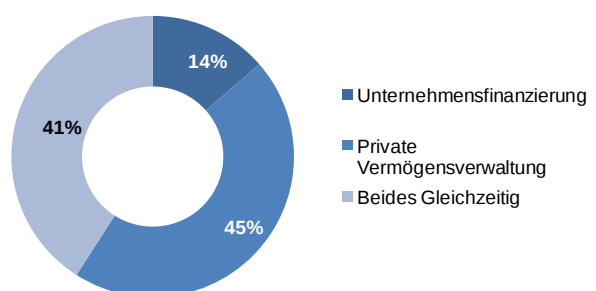
Bis zu einer Kreditsumme von CHF 1 Mio haben viele Unternehmer ihre Unternehmensfinanzierung und ihre persönliche Vermögensverwaltung bei der gleichen Bank. Bei grösseren Kreditsummen ändert das. Bei CHF 1 bis CHF 10 Mio werden oft verschiedene Banken für Unternehmensfinanzierung und persönliche Vermögensverwaltung bevorzugt. Bei noch höheren Finanzierungen ist der Firmeninhaber weniger stark in die Unternehmensfinanzierung involviert.



Ist-Zustand und Potential für private Vermögensverwaltung
als Ergänzung zu Unternehmensfinanzierungen

Wenn eine Bank einen Kunden bei der Unternehmensfinanzierung und der privaten Vermögensverwaltung unterstützt, dann ist aus Banksicht wichtig zu verstehen, welches Geschäft das andere nach sich zieht. Bei den Teilnehmern der Studie gibt es zwei grosse Gruppen. Es gibt Bankkunden, die zunächst die private Vermögensverwaltung haben und bei der die Unternehmensfinanzierung das Folgegeschäft ist (45%). Bei der zweiten grossen Gruppe werden Vermögensverwaltung und Unternehmensfinanzierung gleichzeitig zu einer Bank transferiert (41%). Die Gruppe derjenigen, die zunächst eine Unternehmensfinanzierung haben und später auch noch mit der privaten Vermögensverwaltung zur Bank wechseln, ist eher klein.

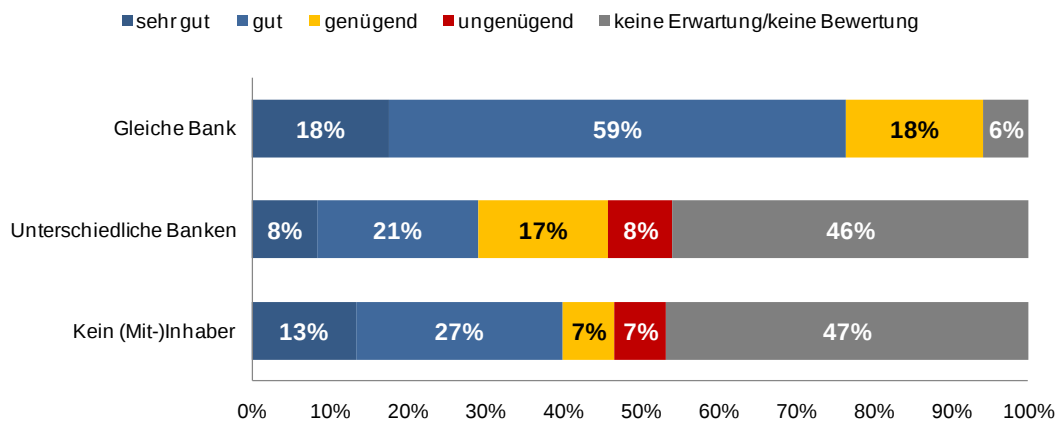
Diese Zahlen bedeuten, dass eine Privatkundenbeziehung dazu führt, dass eine Bank in der „Pole Position“ für die Unternehmensfinanzierung ist. Auf der anderen Seite ist eine abgelehnte Unternehmensfinanzierung eine grosse Chance für diejenige Bank, die schliesslich die Unternehmensfinanzierung übernimmt, auch einen Privatkunden hinzuzugewinnen.



Zeitliche Reihenfolge der Bankbeziehungen (Unternehmensfinanzierung
und private Vermögensverwaltung) (n=26)

Private Unterstützung für Mitinhaber und Angestellte

Wer private Vermögensverwaltung und Unternehmensfinanzierung bei der gleichen Bank hat, fühlt sich überwiegend gut bis sehr gut in privaten Angelegenheiten betreut. Wenige bewerten die Bank „nur“ genügend. Es gibt keine einzige Antwort auf der negativen Skalenhälfte. Ein überraschendes Ergebnis ist, dass auch rund die Hälfte der Studienteilnehmer bewertet haben, wie zufrieden sie mit der Unterstützung durch die Bank in privaten Angelegenheiten sind, obwohl sie entweder gar nicht (Mit-)Inhaber des Unternehmens sind beziehungsweise die Vermögensverwaltung bei einer andere Bank haben. Teilweise kommt es hier auch zu negativen Bewertungen. Es ist hier wichtig für Banken zu verstehen, was der Kunde unausgesprochen erwartet.



Zufriedenheit mit der Unterstützung in privaten Angelegenheiten durch die Bank
abhängig davon, ob die private Vermögensverwaltung bei Unternehmen durch die gleiche Bank erfolgt

Denkanstösse

Speed-Up: Bearbeitungszeiten von einer Woche führen schon zu negativen Bewertungen. Wie können Kreditgesuche sorgfältig geprüft und trotzdem schnell entschieden werden?
Eine Stossrichtung liegt bei (bedingten) Entscheiden im Voraus.
Speed-Up – ein wichtiges und schwieriges Thema, das Kreativität erfordert!

Was bietet Ihr **e-Banking** für Unternehmensfinanzierungen?
Hier liegen Chancen
brach für
beratungsorientierte Banken.

Nicht nur (Mit-)Inhaber mit privater Vermögensverwaltung bei der gleichen Bank erwarten **Unterstützung bei privaten Bankgeschäften**.
Die Studie zeigt, dass diese Erwartung sehr oft auch bei den anderen Personen mit Bezug zu Unternehmensfinanzierungen besteht.
Für die Bank stellt sich die Frage, ob sie dies nutzen kann und will.

Das **Rating** ist bei einem grossen Teil der Teilnehmer der Studie in der Kritik.
Gefordert werden mehr Transparenz und Verständlichkeit.
Nutzt ihre Bank dieses Potential bereits?



Kundenbeziehung und Kundentreue

Der Schweizer Banking-Markt ist gesättigt. In einem gesättigten Markt ist es teuer und schwieriger, neue Kunden zu gewinnen. Daher ist es für eine Bank wichtig, Bestandskunden zu halten. Dazu beleuchtet das Kapitel die unterste und die oberste Ebene der Qualitätspyramide für Bankkundenbeziehungen, die Ebene Kundenbeziehung und die Ebene Kundenbindung & Loyalität. Das Kapitel beantwortet dazu vier Fragen:

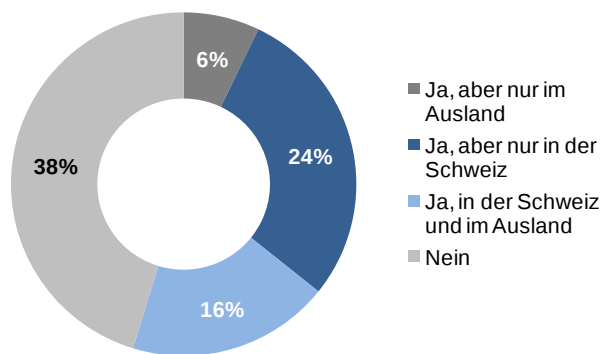
- Wie oft werden Konkurrenzofferten eingeholt? Wie sieht die Wechselbereitschaft aus?
- Warum wechseln Kunden? Das gibt Hinweise auf die für die Kundenbeziehung wichtigen Themen.
- Was zeichnet Kunden aus, die sehr loyal sind, also keine Konkurrenzofferten einholen? Es geht um die Themen, die ihnen wichtig sind (Themenbedeutung) und auch um das besonders loyale Kundensegment.
- Wie gut eignen sich ausgewählte Online-Tools oder Treuhänder, um die Kundenbindung zu stärken?

Ist-Situation: Bankwechsel und Konkurrenzofferten

Dieser Abschnitt ist eine Bestandesaufnahme, wie loyal oder wechselbereit die Unternehmen in Finanzierungsfragen sind.

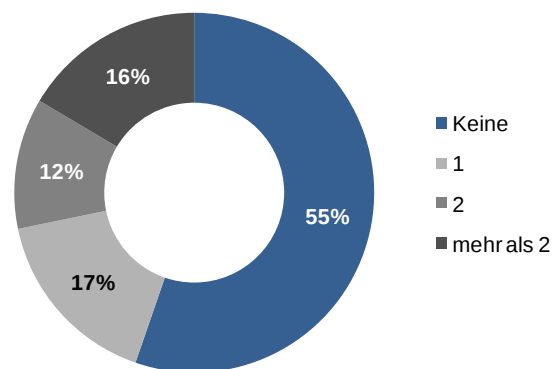
In einem ersten Schritt haben die Teilnehmer der Studie die Frage beantwortet, ob und wo sie [Fremdbankenbeziehungen](#) haben. Fremdbank bedeutet, dass ein Unternehmen nicht nur eine Hausbank für die Unternehmensfinanzierung hat, sondern auch bei mindestens einer anderen Bank, der Fremdbank, einen Kredit hat.

Insgesamt haben 38% der Teilnehmer in der Studie keine Fremdbankenbeziehung. 24% der Teilnehmer haben (nur) in der Schweiz eine oder mehrere entsprechende weitere Bankbeziehungen, 16% in der Schweiz und im Ausland, 6% nur im Ausland. Dementsprechend wäre es für jedes zweite Unternehmen recht einfach, die Bank zu wechseln.



Kunden mit Fremdbankenbeziehung (n=84)

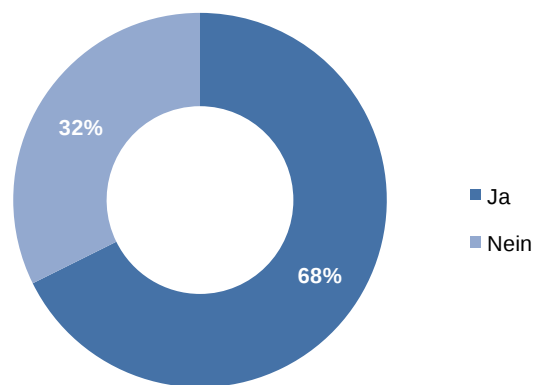
Insgesamt 85 Teilnehmer haben die Frage beantwortet, ob sie im letzten Jahr eine **Konkurrenzofferte** für eine Unternehmensfinanzierung eingeholt haben. 55% haben dies nicht gemacht. 17% haben eine Konkurrenzofferte eingeholt, 12% zwei und 16% sogar mehr als zwei.



Anzahl Konkurrenzofferten in den letzten zwölf Monaten (n=85)

Von den Teilnehmern, die eine Konkurrenzofferte einholen, unterrichten zwei Drittel ihre Bank. Vom übrigen Drittel weiss die Bank nichts.

Es fällt auf, dass weniger Teilnehmer Konkurrenzofferten einholen als Teilnehmer sagen, dass die Finanzierungskosten für sie zentral sind (55% zu 72%). Zwei Erklärungsansätze sind möglich. Kunden können nicht wechseln, weil sie langjährige Kreditverträge haben oder die Ängste vor einem Wechsel sind stärker als der Druck auf die Finanzierungskosten. Dies ist vor allem auf dem Hintergrund der aktuell sehr tiefen Zinssätze zu sehen. Bei steigenden Zinsen kann dies jedoch schnell drehen. Letzteres legt auch die statistisch ermittelte Themenbedeutung nahe.



Hausbank informiert über Konkurrenzofferte

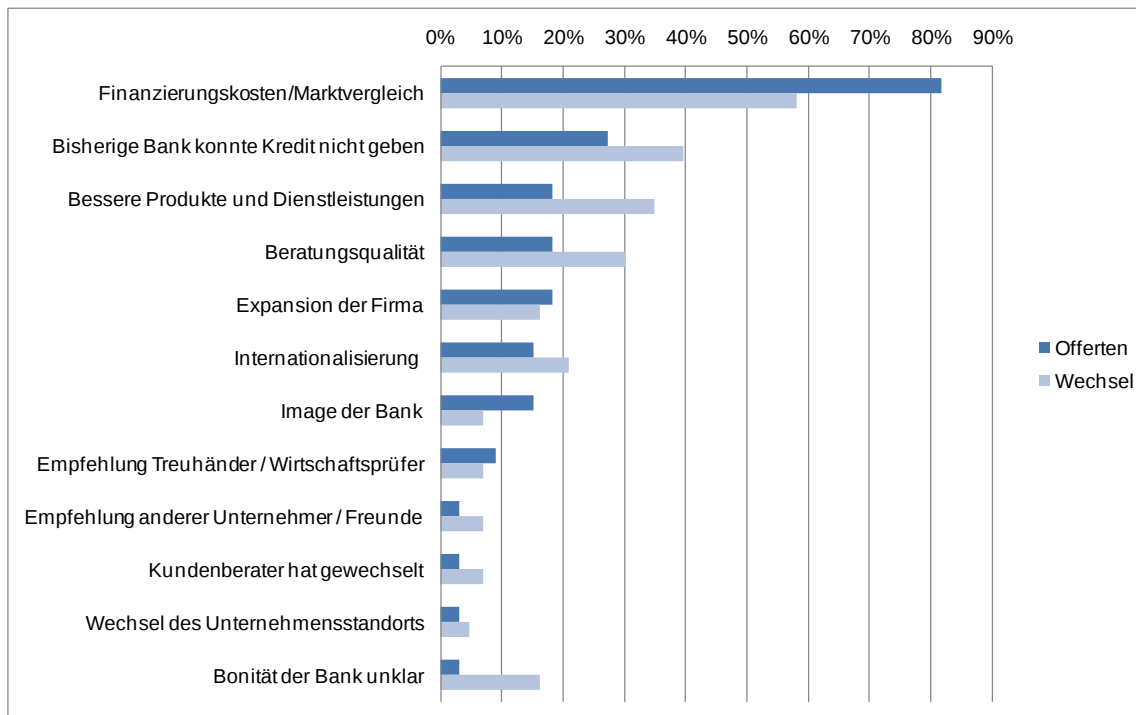
Neben der Frage, ob die Teilnehmer in den letzten zwölf Monaten eine Konkurrenzofferte eingeholt haben, ging es auch darum, ob sie jemals bei diesem oder einem anderen Unternehmen die Bank gewechselt haben. Dies trifft auf 51% zu.

Motive für Konkurrenzofferten und Bankwechsel

Dieser Abschnitt beschreibt das unterste Level der Qualitätspyramide für Bankkundenbeziehungen. Thema ist, warum Kunden mit der Unternehmensfinanzierung zu einer anderen Bank gehen. Die Studienteilnehmer haben hierfür angegeben, warum sie Konkurrenzofferten eingeholt beziehungsweise die Bank gewechselt haben. In beiden Fällen konnten sie aus einer Liste bis zu drei der für sie wichtigsten Gründe auswählen.

82% der Teilnehmer holen eine **Konkurrenzofferte** ein, weil sie eine Marktübersicht oder niedrigere Finanzierungskosten möchten. In mehr als jedem vierten Fall ist der Grund, dass die Bank die gewünschte Kreditshöhe nicht gibt oder nicht geben kann (27%). Weitere wichtige Gründe sind bessere Produkte oder Dienstleistungen (18%), Beratungsqualität (18%), Expansion der Firma (18%), Internationalisierung (15%) und – vielleicht zunächst überraschend – das Image der Bank (15%).

Bei den effektiven Gründen für einen **Wechsel** finden sich die Finanzierungskosten wieder auf Rang 1, allerdings mit weniger Gewicht (58%). Rang 2 belegt erneut der Grund, dass die Hausbank den Kredit in der gewünschten Höhe nicht bewilligt. Mit 40% gibt es hier mehr Nennungen. Produkte oder Dienstleistungen (35%) sind ein öfter gewählter Grund, ebenso Beratungsqualität (30%), Internationalisierung (21%) und Expansion der Firma (16%). Auffällig ist, dass 16% als Wechselgrund die Bonität der Bank angeben.



Gründe für Konkurrenzofferten bzw. Bankwechsel (n=33 bzw. n=43)

Aus den Daten lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

- Die Finanzierungskosten mögen für die Kundenzufriedenheit irrelevant sein. Sie sind aber ein zentraler Grund zum Wechseln.
- Eine grosse Rolle spielen unfreiwillige Bankwechsel. Die Bank kann oder will die vom Unternehmen benötigte Finanzierungshöhe nicht sprechen. Das erklärt nicht nur das Thema auf Rang 2 („Bisherige Bank konnte Kreditlimite nicht geben“), sondern auch Rang 5 („Expansion der Firma“).
- Unzureichende Produkte und Dienstleistungen folgen auf Rang 3. Dazu passt auch Beratung „Internationalisierung“ auf Rang 6.
- Die Beratungsqualität wird weiterhin öfter genannt, was bereits im Abschnitt Kreditgespräch: Analyse und Feedback thematisiert wurde.
- Das Image der Bank und die Bonität der Bank als Gründe für Bankwechsel und Konkurrenzofferten sind wohl eine Konsequenz der Finanzkrise.

Gerade die ersten drei Erkenntnisse können sofort im Modell mit den Einzelthemen bei Unternehmensfinanzierungen und den Einflussfaktoren auf die Qualitätspyramide Bankkundenbeziehung umgesetzt werden.

So sind die Finanzierungskosten zentral, damit ein Geschäft zustande kommt. Ein Finanzierungsvorschlag hat nicht nur die Ebene „Aufbereitung“, sondern auch die Aspekte „Produkt“ – ob die Bank das anbietet, was der Kunde genau braucht – und ob die Bank die gewünschte Finanzierungshöhe bereit stellen kann und möchte. Das Thema „Unterstützung Internationalisierung“ ist ein Spezialfall der Aspekt Produkt.

Viele KMU in der Schweiz sind stark exportorientiert, wie auch Antworten auf die offenen Fragen nahelegen (siehe Abschnitt Kreditgespräch: Analyse und Feedback).

Themenzufriedenheit und Themenbedeutung bei loyalen Kunden

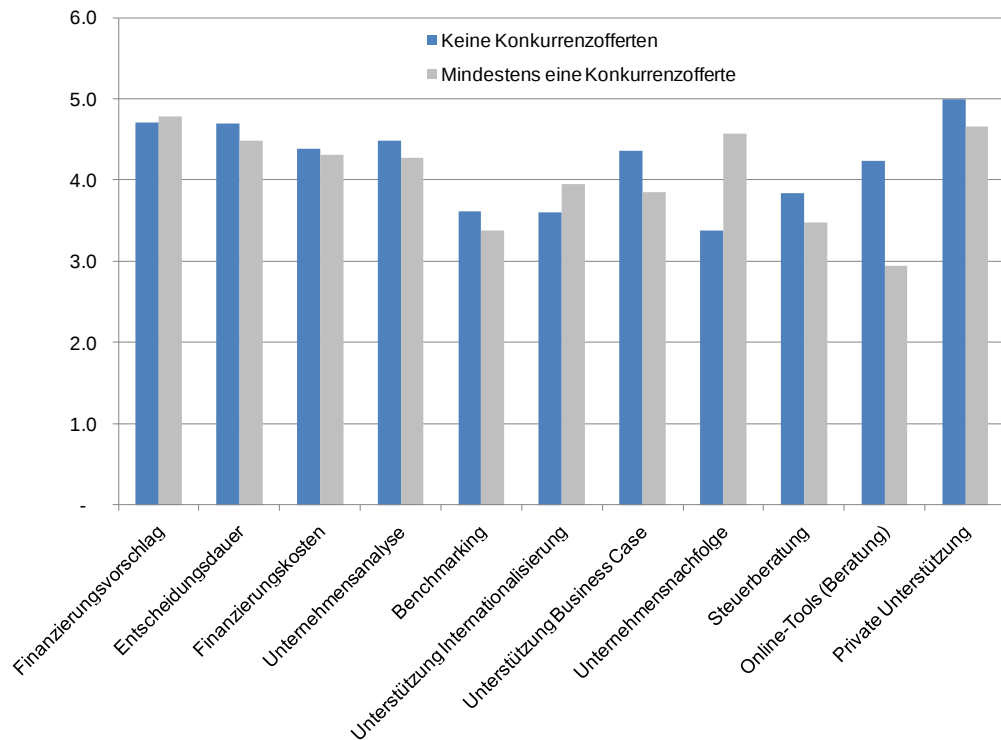
Das Ergebnis der Studie ist, dass loyale Kunden nicht zufriedener sind als weniger loyale Kunden. Loyale Kunden sind Kunden, die in den letzten zwölf Monaten keine Konkurrenzofferten eingeholt haben. Vergleicht man die loyalen Kunden (keine Konkurrenzofferten) mit den weniger loyalen Kunden mit mindestens einer Konkurrenzofferte, dann fällt auf, dass die weniger loyalen Kunden minimal zufriedener sind als die loyalen.

In dem Abschnitt geht es darum, welche Themen eine Bank angehen könnte, um die Kunden loyaler *zu machen*. Welche Kundengruppen besonders loyal sind, folgt im nächsten Abschnitt.

Dazu sind zwei Auswertungen interessant, nämlich welche Einzelthemen loyaleren Kunden wichtiger sind als den weniger loyalen und welche der Einzelthemen sie besser bewerten.

Bei der Themenwichtigkeit fällt Folgendes auf:

- Private Unterstützung ist markant wichtiger für loyale Kunden. Das ist eine Aussage zum Kundensegment der (Mit-)Inhaber und nur begrenzt durch die Bank steuerbar.
- Leicht wichtiger (4 bis 5 Prozentpunkte) werden noch die Themen Steuerberatung, Entscheidungsdauer und Unterstützung Business Cases gesehen.



Einzelthemenbedeutung bei loyalen und weniger loyalen Kunden

Vergleicht man, wie zufriedene und weniger zufriedene Kunden mit Einzelthemen sind, gibt es markante Unterschiede:

- Loyale Kunden sind deutlich zufriedener bei Online-Tools (Beratung) (+1.3). Aus Bankensicht führen diese also zu einem gewissen „lock-in“-Effekt. Dafür müssen die Tools den Kunden einen echten Mehrwert bieten.
- Leicht besser schneiden noch die Themen Unterstützung Business Cases (+0.5), Steuerberatung (+0.4) und Private Unterstützung (+0.3) ab.

In der Analyse hat sich gezeigt, dass beim Kundensegment (Mit-)Inhaber das Thema private Unterstützung zentral für die Loyalität ist. Unabhängig vom Kundensegment haben die loyaleren Kunden für die Unterstützung bei Business Cases und Steuerberatung eine bessere Bewertung und eine höhere Bedeutung gegeben. Schliesslich haben Online-Tools (Beratung) einen zentralen Einfluss.

Online-Tools (Beratung) zur Kundenbindung

Online-Tools (Beratung) sind geeignet, Kundenbindung herzustellen und sich von Konkurrenten zu differenzieren. In der Studie hatten die Teilnehmer die Aufgabe, drei Ideen für neue Angebote zu bewerten. Sie sollten angeben, wieviel Zeit ihnen ein solches Angebot sparen würde. Um inflationäre Einschätzungen zu vermeiden, war die Ersparnis in

Stunden (und nicht Tagen) pro Jahr anzugeben.

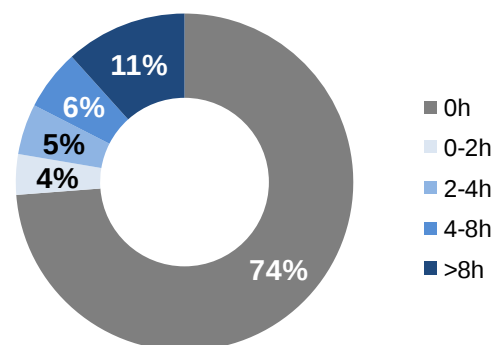
Die drei Vorschläge waren:

- Ende Jahr bereitet die Bank alle Kreditinformationen inklusive Kosten für den Kunden auf. Er kann sie direkt in die Bilanz übernehmen.
- Die Bank stellt dem Kunden alle Dokumente im Zusammenhang mit Krediten elektronisch zu und nicht auf Papier.
- Der Kunde kann alle Kreditinformationen wie Auszahlungen oder Zinszahlungen automatisch in seine Liquiditätsplanung übernehmen.

Um so mehr Zeit ein Kunde spart, um so interessanter ist die Dienstleistung. Die Bank bietet einen grösseren Mehrwert und generiert eventuell Zusatzeinkünfte.

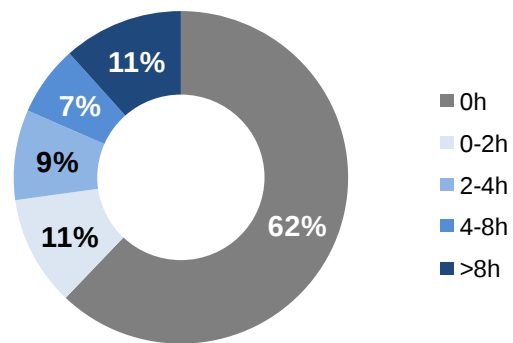
Für die Bewertung wurden die Teilnehmerantworten in fünf Gruppen zusammengefasst. Solche, die keine Zeit sparen würden oder keine Angaben gemacht haben, Kunden mit bis zu zwei, bis zu vier, bis zu acht und mehr als acht Stunden Zeitersparnis.

Der Vorschlag, [Kreditdokumente elektronisch zuzustellen](#), ist für 74% kein Thema. 4% der Teilnehmer meinen, bis zu zwei Stunden pro Jahr zu sparen. Der Rest, also jeder fünfte Kunde, meint, mehr als zwei Stunden zu sparen. Jeder Neunte glaubt, mehr als einen Tag Arbeit einzusparen.



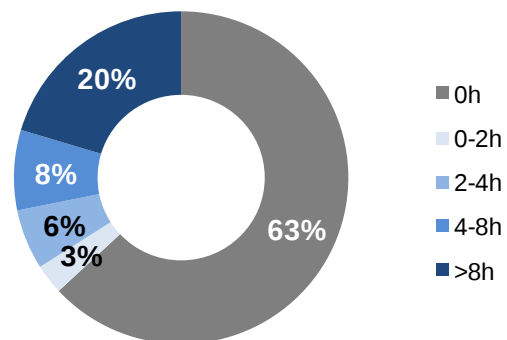
Kreditdokumente elektronisch zustellen – Zeitersparnis

Von einer [Aufbereitung der Kreditinformationen für die Bilanz](#) erwarten mehr Teilnehmer an der Studie eine Zeitersparnis, nämlich 34%. Davon erhoffen sich 11% bis zu zwei Stunden Ersparnis, 9% zwischen zwei und vier, 7% zwischen vier und acht Stunden und jeder neunte (11%) meint, er würde mehr als einen Tag sparen.



Aufbereitung Kreditinformationen für die Bilanz – Zeitersparnis

Bei der **Übernahme von Kreditdaten in die Liquiditätsplanung** erwarten ähnlich viele Teilnehmer eine Zeitersparnis. Sie ist noch grösser als die der beiden vorherigen Ideen. Sogar jeder Fünfte, also 20%, würde acht Stunden und mehr Zeit sparen, 8% zwischen vier und acht Stunden und 6% zwischen zwei und vier Stunden.



Übernahme von Kreditdaten in die Liquiditätsplanung - Zeitersparnis

Kundensegmente und Kundenbindung

Weiss eine Bank, welche Kunden besonders oft Konkurrenzofferten einholen und preissensitiv sind und welche nicht, kann sie eine gezielte Preisgestaltung vornehmen. Drei Einflussfaktoren sind naheliegend:

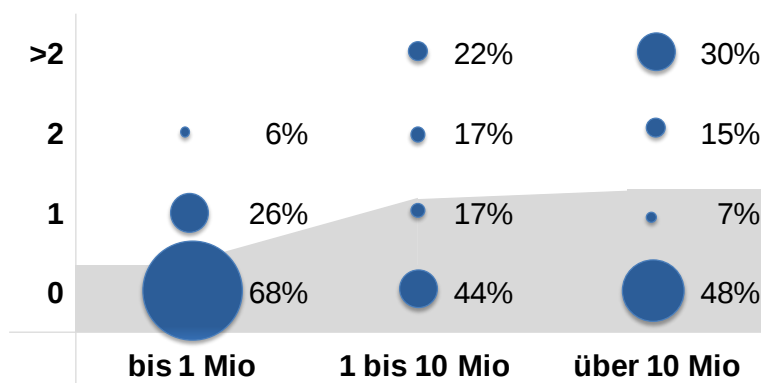
- Fremdbankenbeziehungen, also ob ein Unternehmen bei weiteren Banken Unternehmensfinanzierungen hat.
- Die absolute Höhe des Kredits, welche die Höhe der Zinszahlungen direkt beeinflusst.
- Private Bankbeziehungen bei (Mit-)Inhabern.

Unternehmen mit **Fremdbankbeziehungen** im In- oder Ausland holen deutlich öfter Konkurrenzofferten ein, als wenn ein Unternehmen für die

Unternehmensfinanzierung nur mit der Hausbank zusammenarbeitet. Statt 30% sind es 60%.

Ist die **Finanzierungshöhe** grösser, spart ein Unternehmen absolut gesehen mehr, wenn es Konkurrenzofferten einholt. Also sollte die Anzahl der Konkurrenzofferten mit der Kredithöhe korrelieren. Die Studie bestätigt diese These mit Einschränkungen.

Bei Krediten bis zu CHF 1 Mio verzichten zwei Drittel auf Konkurrenzofferten. Bei höheren Kreditsummen geht die Zahl auf 44% beziehungsweise 48% zurück. Es fällt auf, dass vor allem für grössere Finanzierungshöhen systematisch Konkurrenzofferten bei mehreren Banken eingeholt werden. Im weiteren hat sich gezeigt, dass eine Bank bei Kunden in allen Finanzierungshöhen eine sehr preissensible Kundengruppe hat und eine, die nicht regelmässig Konkurrenzofferten einholt.



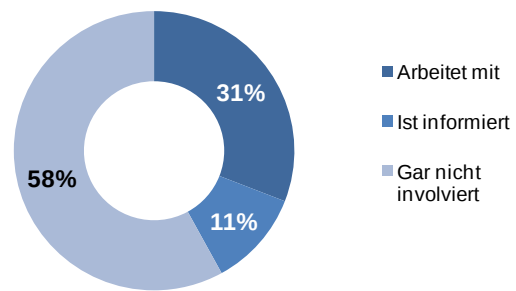
Eingeholte Konkurrenzofferten in Abhängigkeit zur Finanzierungshöhe

Ob ein Kunde **(Mit-)Inhaber** oder **Angestellter** ist und gar seine private **Vermögensverwaltung** bei der Bank hat, beeinflusst stark, ob er Konkurrenzofferten einholt. Teilnehmer, die Angestellte, aber kein (Mit-)Inhaber sind, holen in 58% der Fälle mindestens eine Konkurrenzofferte ein. (Mit-)Inhaber, die ihre Vermögensverwaltung bei der gleichen Bank haben wie ihre Unternehmensfinanzierung holen nur in 27% der Fälle Konkurrenzofferten ein. (Mit-)Inhaber ohne Vermögensverwaltung bei der gleichen Bank liegen mit 41% dazwischen.

Der Einfluss der Treuhänder

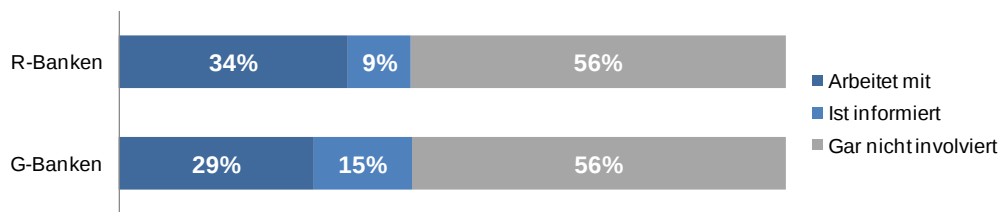
Die Bank schliesst mit dem Unternehmen beziehungsweise dem Unternehmer den Vertrag für die Unternehmensfinanzierung. Verschiedene Vorgespräche zur Studie haben nahegelegt, dass Treuhänder (inkl. weitere externe Berater) jedoch wichtige Stakeholder sind.

Die Antworten der Teilnehmer bestätigen die Vermutung. 11% informieren den Treuhänder zumindest, in 31% arbeitet er aktiv mit.



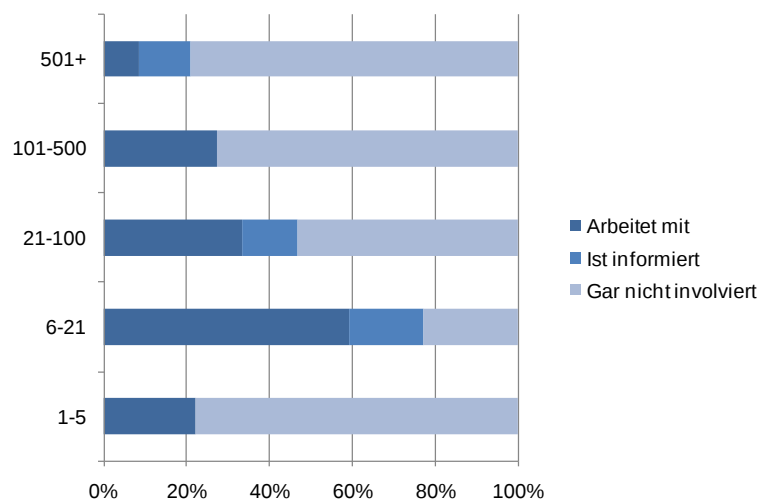
Die Rolle von Treuhändern bei Unternehmensfinanzierungen

Wichtig für Banken ist zu wissen, bei welchen der Kunden der Einfluss der Treuhänder gross ist. Der **Banktyp** ist kein gutes Trennkriterium. Bei 34% der Teilnehmer aus der Gruppe der R-Banken-Kunden beziehungsweise bei 29% der Teilnehmer der G-Banken-Kunden arbeiten sie mit, bei 9% beziehungsweise 15% werden sie informiert. In beiden Fällen werden sie also in 56% der Fälle nicht involviert.



Banktyp und Rolle von Treuhändern

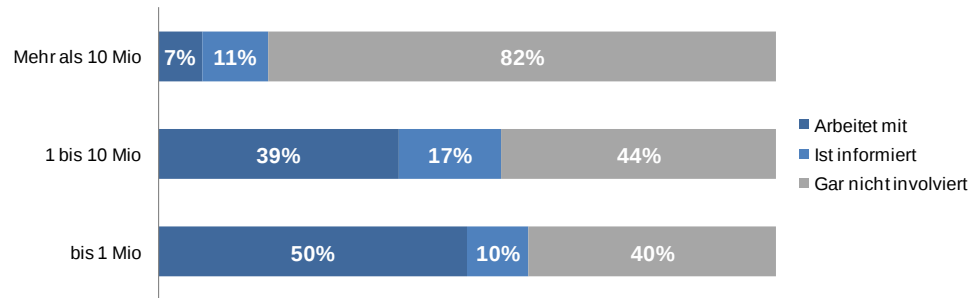
Die **Firmengrösse** gibt weitere Aufschlüsse. Man sieht, dass bei grossen Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern der Einfluss eher gering ist. Er ist jedoch sehr stark bei Firmen mit 6 bis 20 oder auch 21 bis 100 Mitarbeitern.



Firmengrösse und Rolle von Treuhändern

Als gutes und für Banken leicht zu testendes Ausschlusskriterium bietet sich die Kredithöhe an. Der Einfluss von Treuhändern auf Kredite mit einer Höhe von mehr als zehn Millionen ist deutlich geringer. Hier ist ein deutlicher Rückgang gegenüber Krediten von bis zu 10 Mio zu erkennen.

Wie die verschiedenen Auswertungen zeigen, spielen Treuhänder bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen eine zentrale Rolle.



Der Einfluss von Treuhändern in Abhängigkeit zur Kredithöhe

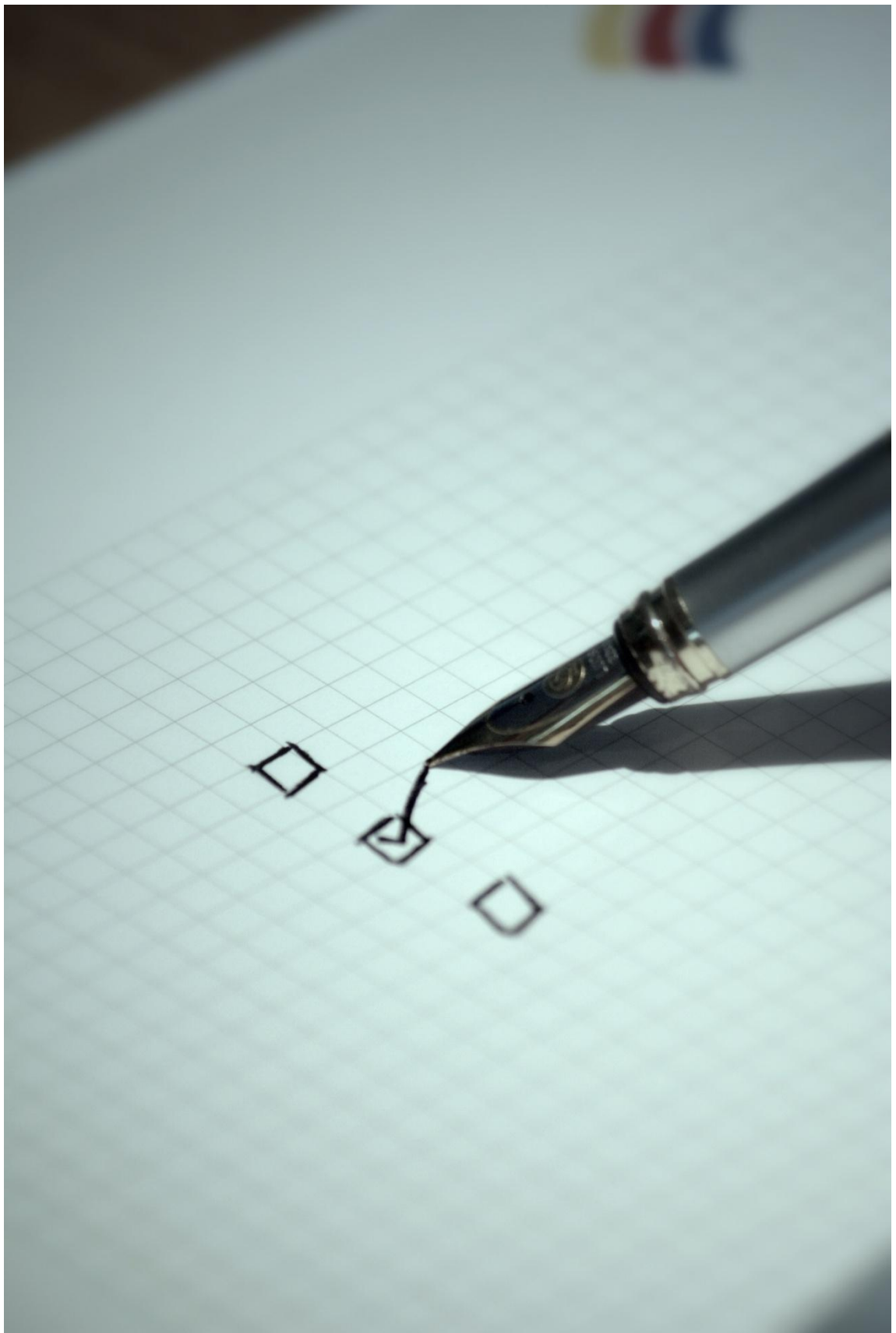
Denkanstösse

Export-Land Schweiz. Im Hinblick auf die Internationalisierung sehen viele der Studienteilnehmer noch Lücken in den Produkt- und Serviceangeboten.

Treuhänder spielen für KMU häufig eine wichtige Rolle. Es spielt dabei keine Rolle, ob der Treuhänder persönlich in Erscheinung tritt oder im Hintergrund arbeitet. Für die Bank stellt sich die Frage nach der Strategie und den Unterstützungsangeboten für diesen Personenkreis.

Banken, die alle Anforderungen ihrer Unternehmen aus einer Hand anbieten und exklusive Bankbeziehungen aufbauen, erhöhen nicht nur Umsatz und die Marge. Die Kunden holen auch weniger Konkurrenzofferten ein.

Zeit sparen. Moderne Unternehmer gehören zur Gruppe der Digital Natives und verlangen verstärkt nach Online-Tools, die einen echten Mehrwert bieten. Die Anforderungen sind Zeitersparnis, Reusability der Daten und weitestgehende Integration in die IT der Firma.





Zürich, im Oktober 2010

An die Interessenten dieser Studie

„Plattformwechsel haben viele Banken in den letzten Jahren beschäftigt. Mit den modernen Kernbankensystemen stehen ihnen alle Möglichkeiten bei der Gestaltung ihres Kreditprozesses zur Verfügung. Die Etablierung und Optimierung dieser Prozesse innerhalb der Bank sehe ich als aktuelle Aufgabe. Dazu gehört auch die Schulung der Kundenberater in den neuen Möglichkeiten, welche die Systeme bieten.

Daneben ist es nötig, den Fokus auf die Beratung zu legen. Banken besitzen viele Daten zu ihren Kunden. Ein Muss, wenn es um die Risikoberechnung geht. Ich frage mich, warum immer noch zu wenige Banken dieses Wissen über Wirtschaft und Branchen systematisch an ihre Kunden weitergeben? Ein Beispiel ist Benchmarking. Banken kennen die lokalen Märkte. Sie wissen, wie sich verschiedene Branchen in der Region entwickeln. Darüber hinaus kooperieren viele Banken schweizweit. Sie besitzen nicht nur lokale Daten, sondern landesweite Vergleichszahlen. Gelingt es einer Bank oder einer Bankenkooperation, aus den vielen Informationen einen Mehrwert für ihre Kunden zu generieren, sehe ich darin ein wichtiges Differenzierungspotential.

Aber bereits die kundengerechte Kommunikation von Analyseergebnissen aus Bilanz- und Erfolgsrechnung, die empfängergerechte Erklärung des Kundenratings, würde einen Mehrwert bieten. Schaut man sich die Feedbacks der Studienteilnehmer an, so möchten viele von ihnen mehr über ihr Rating erfahren und darin beraten werden, welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt. Hierfür braucht es neben gut ausgebildeten Kundenberatern auch Software für die Aufbereitung und transparente Präsentation der Zahlen.

Ein Schluss, den ich aus den vorliegenden Ergebnissen ziehe, ist, dass das Thema Beratung noch stärker in den Vordergrund rücken muss. Die Anforderungen reichen von Steuerberatung bis zur Unterstützung bei Internationalisierung. Diese Breite ist eine Herausforderung für die Kundenberater. Moderne Software kann hier unterstützen.“

Dr. Tim Weingärtner ist Head Risk Management Credit.
Er hat 12 Jahre Erfahrung bei der Entwicklung von Kreditlösungen.

Das sagt ein Treasury-Spezialist



Zürich, im Oktober 2010



An die Interessenten dieser Studie

„Haben Sie sich eigentlich einmal gefragt, wen Sie als Unternehmen zur Bank schicken – oder wer vom Unternehmen Ihnen als Firmenkundenberater gegenübersteht, wenn es um Kredite geht?

Im Allgemeinen beantwortet sich die Frage nach dem Umsatz eines Unternehmens. Bis ca. CHF 200 Mio. Umsatz vertritt meistens der Leiter Finanz, der CFO, die Firma gegenüber den Banken. Er ist der „Fundraiser“, der für günstiges langfristiges Kapital und Liquidität der Firma sorgt. Cash Management, Zahlungsverkehr und Liquiditätsplanung unterstehen dem Leiter Buchhaltung. Ein Treasury im engeren Sinn gibt es noch nicht. Bei mehr als CHF 200-300 Mio. haben Unternehmen oft einen „Treasurer“. Er kümmert sich Vollzeit um Cash Management, Zahlungsverkehr, Liquiditätsplanung und Währungsfragen. In einigen Firmen übernimmt er vom CFO gewisse Aufgaben bei Kreditgesprächen mit Banken. Hier ein Beispiel aus der Praxis, wie wichtig die Aufgaben eines CFO und eine sinnvolle Unternehmensorganisation sind.

Ein Verpflegungslieferant beginnt um das Jahr 1985 als Einmannfirma. Heute liegt der Umsatz im deutlich zweistelligen Millionenbereich. Das grundsätzliche Unternehmen fragt seine Banken für eine Finanzierung an – und scheitert. Ein stark wachsendes und solides Unternehmen ist dann als Kreditnehmer für Banken interessant, wenn vier Punkte umgesetzt werden:

1. Kommunikation: Kontinuierliche Gespräche mit der Hausbank oder den Hausbanken. Auch wenn man (noch) keine Kredite benötigt, sind diese Gespräche und das Vorlegen von Bilanzen/ER wertvoll. Die Mitarbeiter der Banken können das Unternehmen und die Kontinuität einschätzen.
2. Struktur: Klare Eigentumsverhältnisse statt komplizierte Firmenkonstrukte mit Beteiligten, Subbeteiligten, Liegenschaftsbeteiligungen, etc.
3. Disziplin: Eine professionalisierte Buchhaltung und Liquiditätsplanung, die zur Unternehmensgrösse passt.
4. Kontinuität: Kontinuierliche Aufbereitung der Informationen und der nächsten Unternehmensziele für die Bank in Folien und Charts.

Alle vier Punkte wurden in obigem Beispiel während 20 Jahren nicht eingehalten! Im Jahr 2010 wünscht das gewachsene, gesunde Unternehmen mittels Fremdkapital weiter zu wachsen.

Die Bank konnte während Monaten, vor allem wegen Punkt 2, nicht darauf eingetreten. Punkt 2 lässt sich nur über einen Zeithorizont von zwei Jahren optimieren, da die komplizierten Eigentumsverhältnisse aus der über Jahre vorgenommenen Steueroptimierung resultieren.“

Martin Schneider ist CEO der Tomato AG.

Sie berät Industrie und Banken in Prozessen von Finanzabläufen.



Fazit

Die Studie hat ergeben, dass auf der Ebene **Kundenbeziehung** drei Punkte von der Bank erwartet werden:

- Günstige Finanzierungskosten
- Die gewünschte Finanzierung kann gesprochen werden
- Adäquate Produkte und Dienstleistungen werden angeboten (Stichwort Exportland Schweiz)

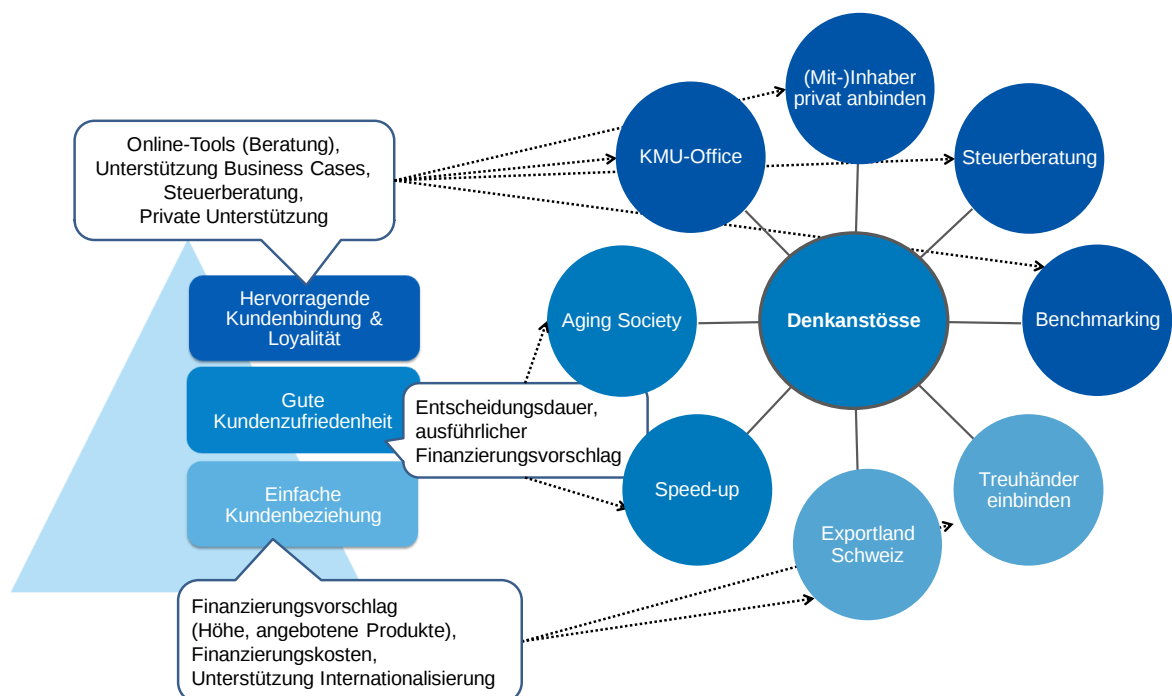
Auf der Ebene **Kundenzufriedenheit** haben die statistischen Methoden genau zwei relevante Themen bestimmt:

- Einen ausführlichen Finanzierungsvorschlag
- Die kurze Entscheidungsdauer

Im Bereich **Kundenbindung und Loyalität** sind vier Punkte essentiell:

- (Mit-)Inhaber via die private Bankbeziehung einbinden
- Online-Tools (Beratung)
- Steuerberatung
- Unterstützung bei Business Cases

Die folgende Darstellung ordnet der Qualitätspyramide (Kundenbeziehung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung & Loyalität) mögliche Projekte zu.



COMIT AG

Seit 1980 garantiert COMIT qualifizierte Beratung und kompetente Umsetzung von IT-Lösungen für die Finanzbranche. Die Tochter von Swisscom IT Services plant, implementiert und betreibt branchenspezifische Standardsysteme sowie individuelle Lösungen für rund 180 Bank- und Versicherungsinstitute.

COMIT ist ein Brückenbauer zwischen der IT- und der Finanzindustrie. Der einzigartige Leistungsausweis im Projekt- und Betriebsgeschäft sowie die One-Stop-Shop-Philosophie manifestieren sich in einer umfassenden Wertschöpfungskette mit grosser Fertigungstiefe. Erfolgreiche, langjährige Beziehungen zu den mehr als 180 Kunden und die Zugehörigkeit zum starken Swisscom-Konzern machen COMIT zu einem nachhaltigen, verlässlichen Partner. 2009 erwirtschafteten die über 640 Mitarbeiter einen Umsatz von CHF 259 Mio.

Die Unit Risk Management Credit fokussiert sich auf die Leistungserbringung in den Themen Kreditprozess, Kreditrisiko und Kreditüberwachung. Langjährige Kreditkompetenz gepaart mit IT-Kompetenz und Plattformwissen helfen, Finanzinstitute unterschiedlicher Grössen optimal zu unterstützen.

Tomato AG Finance + IT

Seit 1992 sind die Mitarbeiter von Tomato als Lotsen und externe Mitarbeiter bei ihren Klienten vor Ort, bisher bei über 120 Firmen. Als kleines Unternehmen mit erfahrenen, selber anpackenden Experten betreut Tomato wenige Kunden auf einmal. Besonders bewährt hat sich die unkomplizierte Zusammenarbeit von Tomato mit ihren Klienten, welche vornehmlich aus der Industrie (CHF 200 Mio. bis 3 Mrd. Umsatz) sowie aus den Bereichen Versicherungen, Telekom und Banken kommen.

Trends in bestimmten Märkten bestimmen ebenso das Geschäft von Tomato, so im Massen-Zahlungsverkehr bei den Telekom-Start-ups ab 1998 oder bei den Banken Prozess-Optimierungen ab 2005. Tomato arbeitet jedoch immer in mehreren Branchen gleichzeitig und trägt so zum Know-how- und Erfahrungsaustausch unter den Branchen bei.

*COMIT und TOMATO danken dem **communication & call center fischbacher** für die gute Unterstützung bei der Kontaktaufnahme mit vielen Studententeilnehmern.*

Impressum

Konzeption und Leitung

Dr. Klaus Haller, Risk Management Credit, COMIT AG

Autorenteam

Andreas Bucher, Risk Management Credit, COMIT AG

Dr. Klaus Haller, Risk Management Credit, COMIT AG

Dr. Martin Lorenz, Risk Management Credit, COMIT AG

Martin Schneider, CEO, Tomato AG

Dr. Tim Weingärtner, Head Risk Management Credit, COMIT AG

Layout und Gestaltung

Tamara Ambrosini, Marketing & Communications, COMIT AG

Bestellung Studie

info@comit.ch

Kontaktperson: Tamara Ambrosini

Kontakt

COMIT AG

Zürich (Hauptsitz)

Pflanzschulstrasse 7

CH-8004 Zürich

Telefon +41 (0)58 221 70 70

www.comit.ch

info@comit.ch