

Bankbeziehungen

Mehr Übersicht und Ordnung im Verkehr mit Banken

Durch eine gründliche Überprüfung all seiner Bankbeziehungen kann ein Unternehmen diese optimieren, indem es seine eigenen Bedürfnisse ermittelt und diese seinen Banken kommuniziert.

*Martin Schneider
Andreas Carl*

Die vielen Bankenfusionen der vergangenen Jahre zeigen, wie eng der Markt für Banken weltweit geworden ist. Um in diesem Umfeld konkurrenzfähig zu bleiben, haben die Banken in den vergangenen zehn Jahren vermehrt ihre eigenen Stärken ermittelt und damit begonnen, entsprechend spezialisierte Produkte anzubieten. Dies geschieht ähnlich wie bei den Telecom-Unternehmen, die ihre Produkte so darstellen, dass diese möglichst wenig vergleichbar werden und sich der Kunde über die Qualität der Dienstleistung für einen Anbieter entscheidet.

Kritisch hinterfragen

Unternehmen, die das Optimum aus ihren Bankbeziehungen holen möchten, sollten sich daher fragen wie die folgenden stellen: Haben wir unnötig viele Bankbeziehungen, oder sind wir zu stark von einer einzelnen Bank abhängig? Was erwarten wir von einem Besuch unseres Kundenbetreuers? Kann sich bei einem Besuch bei einer Bank herausstellen, dass eine unserer Töchter eine uns bisher unbekannt Verbindung mit dieser Bank hat?

Der vorliegende Fachbeitrag gibt weiterführende Hinweise zur Beantwortung solcher und ähnlicher Fragen. Darüber hinaus bietet der Beitrag einen Überblick zur Organisation von Bankbeziehungen.

Die Bank als Lieferant

In jedem Fall können Banken heutzutage als normale Dienstleister, also als normale Lieferanten betrachtet werden. Diese Lieferanten bieten ihren Kunden ein breites Angebot an Produkten:

- Kurzfristige Finanzierung
- Langfristige Finanzierung
- Maklergeschäfte
- Kapitalmärkte
- Zahlungsdienstleistungen lokal, europaweit, weltweit
- Einzugsdienstleistungen
- Factoring
- Bankgarantien
- Pensionskassen
- Mergers & Acquisitions

Die Liste ist nicht abschliessend. Sie gibt lediglich einen Anhaltspunkt, nach welchen Kriterien Bankbeziehungen ausgewählt und unterschieden werden können.

Vorbereitung auf Meetings

Typischerweise bestehen Bankbeziehungen bei einem KMU über viele Jahre hinweg. In der Regel besucht der Kundenbetreuer der Bank Unternehmen auf seine eigene Initiative hin. Unternehmen arrangieren Treffen für gewöhnlich nur, wenn sie ein Bedürfnis für eine spezifische Dienstleistung haben. Über solche Treffen werden in KMU selten Aufzeichnungen gemacht, und wenn, dann werden sie oft von abtretenden Treasury-Verantwortlichen nicht an ihre Nachfolger übergeben. Es ist daher zu empfehlen, über Meetings mit den Banken ein Dossier anzulegen und sich spezifische Fragen für solche Treffen zu überlegen. Innerhalb von Banken wechselt das Personal häufiger als in KMU. Möchte eine Unternehmung Themen ansprechen, die ein paar Jahre zurückreichen, so sollte dies dem Kundenbetreuer vorher angekündigt werden. Auch hierzu sind eigene Aufzeichnungen zu den bisherigen Kontakten sehr nützlich.

Was soll man fragen?

Die diesem Fachartikel beigefügte tabellarische Checkliste dient dazu, eine Übersicht der eigenen Bankverbindungen zu erhalten.

Diese muss in jedem Fall an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Mit einer solchen auf das eigene Unternehmen massgeschneiderten Checkliste fällt es leicht, in Besprechungen gleich auf den Punkt zu kommen. Zudem lassen sich die Erwartungen an ein solches Treffen klar umreissen, auch hinsichtlich der Spezialisierung einer Bank.

Wer exzellente Fragen stellt, erhält bessere Antworten! Es ist bei solchen Gesprächen wichtig, offen zu sein und der Bank aufzuzeigen, wie das eigene Unternehmen arbeitet und was für Bedürfnisse daraus erwachsen. Manche Bank-Kundenbetreuer werfen mit zahlreichen Fachausdrücken aus der Bankenwelt um sich. In so einem Fall bittet man ihn, das Ganze erneut in einfacheren Worten zu erklären oder auch ein Beispiel für den eigenen Betrieb aufzuzeigen. Falls viele technische Antworten zu erwarten sind, sollte ein IT-Fachmann der Firma teilnehmen. Erlaubt sei auch die Frage, ob ein Bankprodukt seit Jahren etabliert oder neu ist. Plant die Bank Änderungen des Produkts oder völlig neue Dienstleistungen? Wann sollen diese eingeführt werden? Kann man Referenzen einholen?

Strategiedokument

Sobald sich ein Unternehmen über seine Bedürfnisse im Klaren ist und die Liste der Bankbeziehungen vollständig und aktuell ist, sollten sich der CEO und der CFO daran machen, ihre Erwartungen in ein Strategiedokument zu fassen. Es muss betont werden, dass dies in der Verantwortung von CEO und CFO liegt. Das Dokument legt fest, wie sich die Treasury-Verantwortlichen gegenüber den Banken verhalten sollen und muss auch die wahrscheinlichen Risiken und andere Einflüsse auf die Geschäftstätigkeit beschreiben.

Bankbeziehungen sollen in Gruppen zusammengefasst werden, zum Beispiel Partnerbanken, Anlagebanken, Banken für

inländischen, für europaweiten oder für weltweiten Zahlungsverkehr, Banken für lokale Bedürfnisse oder Spezialbanken. Jeder Mitarbeiter, der für eine bestimmte Bankbeziehung verantwortlich ist, muss aufzeigen, warum er «seine» Bankbeziehung aufrechterhalten will.

Sind alle Bankbeziehungen erfasst, so beginnt erst die wahre Arbeit. Die Liste sollte zunächst einer geschlossenen Benutzergruppe (Finanzpersonen) zugänglich gemacht werden, vorzugsweise im Intranet. Darauf folgen Interviews mit betroffenen Mitarbeitern. Im Gespräch mit dem Mitarbeiter, der für die Beziehung zu Bank A zuständig ist, werden zahlreiche Gründe für eine Bankverbindung angeführt werden, so dass die Diskussionen stark ins Detail gehen. Dabei ist die Antwort zur Frage der richtigen Anzahl Bankverbindungen nicht einfach, da sich die Ausgangslage ständig ändert. Zudem werden anlässlich von Mitarbeiterwechseln oder in besonderen Situationen neue Bankbeziehungen entstehen.

Falls ein Unternehmen Töchter hat, so benötigen diese Zeit, um eine sorgfältige Auflistung über deren Bankbeziehungen an das zentrale Treasury (zentrale Finanzinheit) abzuliefern. Aus Erfahrung sind für die Durchsicht von 50 bis 60 Bankkonten mindestens sechs Monate zu veranschlagen, um alle relevanten Daten zu beschaffen und zu analysieren. Sobald die Daten standardisiert sind, muss in der Folge auch eine Übersicht gewonnen werden, wer unterschrifts- und zahlungsberechtigt ist. Bei dieser Gelegenheit muss zudem überprüft werden, ob die Aufteilung der Berechtigungen in Einklang mit dem Risiko-Management des Gesamtunternehmens steht.

Schlussfolgerung

Das Sammeln von Informationen über die eigenen Bankbeziehungen fällt nicht leicht. Ein Machtwort des CFO oder CEO, das die

Wichtigkeit des Unterfangens betont, würde der Sache helfen. Zudem muss eine Person bestimmt werden, welche die Vorgehensweise bestimmen und kontrollieren kann. Politisch gesehen kann der Beizug einer externen Person die Emotionen glätten und bei Entscheidungen mithelfen. Dies muss jemand sein, der auch die Zeit, die Fähigkeit und das Kommunikationstalent hat, dies zu tun. Er sollte darüber hinaus in der Firma auf breiter Basis akzeptiert sein.

Zur Erinnerung

Die Liste dient nicht dazu, die Banken bei ihren Preisen unmittelbar unter Druck zu setzen! Sie hilft vor allem Mitarbeitern dabei, gegenüber den Banken bei Verhandlungen selbstsicherer aufzutreten. Langfristig wird es zu einem lebendigen und geliebten Dokument, das dauerhafte Kosteneinsparungen bringt – so lange es gepflegt wird. Pflege bedeutet, die Bankbeziehungen einmal jährlich an einer Besprechung durchzugehen. ■

Die Checkliste auf der folgenden Doppelseite dient der systematischen Erfassung von Daten und Fakten der Bankbeziehungen und gewährleistet den Überblick.

?

Fragen

Martin Schneider
Geschäftsführer
martin.schneider@tomato.ch

Andreas Carl
Spezialist Bankverbindungen
andreas.carl@tomato.ch

Tomato AG Finance + IT
8302 Kloten
Tel. 044 814 2001
www.tomato.ch






Checkliste

Daten und Fakten der Bankbeziehungen

Seite 1

Thema	Bank 1	Bank 2	Bank 3
Grund der Beziehung	Group Treasury	Tochtergesellschaft XY	IPO
Kategorie (Beispiele)	Partnerbank	Regionalbank	Spezialbank
Firmeninterner Kontakt	Treasurer	Buchhalter der Tochter XY	CFO
Abteilung			
Letztes Treffen	Datum	Datum	Datum
1. Basisdaten			
Nationale Kontonummer			
IBAN			
SWIFT/CHIPS UID			
Währung			
Filiale			
Kundenbetreuer			
Telefon/Fax/E-Mail			
Finanzierungs-Kontakt			
E-Banking-Kontakt			
Hotline-Support			
2. Kontogebühren			
Grundgebühr			
Kontoauszüge/-abschlüsse			
Portogebühren			
Grundgebühr für Cash Pooling			
3. Zinsen			
a. Sollzinsen	%	%	%
Bis CHF 250 000.–			



Checkliste

Daten und Fakten der Bankbeziehungen

Seite 2

Über CHF 250 000.–			
Rating-Beispiel	A+	Libor +50	
b. Kreditkosten			
Gebühren für nicht beanspruchte Kredite			
c. Habenzinsen	%	%	%
4. Preise inländischer Zahlungsverkehr			
a. Zahlungsaufträge			
Händisch (kein STP)			
Elektronisch (STP)			
Lastschrift/Debit Direct			
Checks und deren Valutaausgang			
b. Zahlungseingänge			
Händisch (kein STP)			
Electronically (STP)			
Checks und deren Valutaeingang			
Dringende Zahlungen			
5. Preise internationaler Zahlungsverkehr			
a. Zahlungsaufträge			
EU-Standard bis € 50 000.– (IBAN+BIC)			
Über € 50 000.–			
Repair Fee (kein STP)			
b. Zahlungseingänge			
EU-Standard bis € 50 000.– (IBAN+BIC)			
Über € 50 000.–			
c. Checks			
d. Unternehmens-/gruppeninterne Zahlungen			