zeb

Geschwindigkeit aufnehmen. Orientierung behalten.

Firmenkundenstudie 8.0 Schweiz:
Das Firmenkundengeschäft im Zeichen der COVID-19-Krise

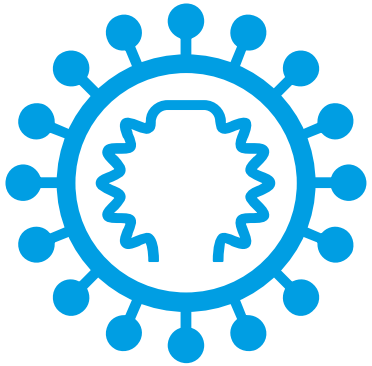
Zürich, im August 2020

partners for change

Der exogene Schock COVID-19 führt zu sechs einschneidenden Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft – Handlungsprogramm muss neu ausgerichtet werden

Executive Summary

COVID-19



COVID-19 als exogener Schock mit massiven Auswirkungen auf Unternehmen und Banken

Kapitel 1

Die Konsequenzen

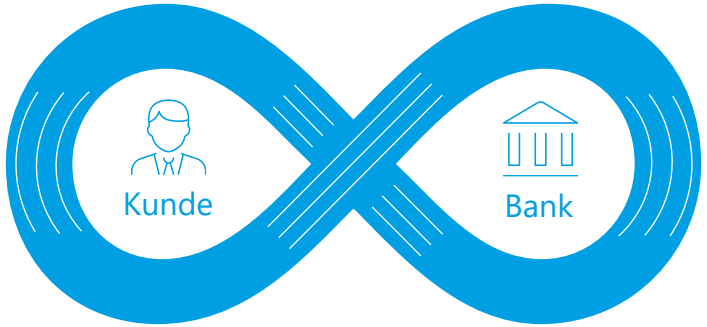
- Kreditrisiken steigen deutlich an!
- Negativzinsen verstetigen sich!
- (Brutto-)Ertragspotenziale wachsen!
- Ergebnis durch Risiko unter Druck!
- Regulatorik gelockert!
- Digitalisierungstrend beschleunigt!

Kapitel 2

Das Handlungsprogramm

Vertrieb adjustieren!

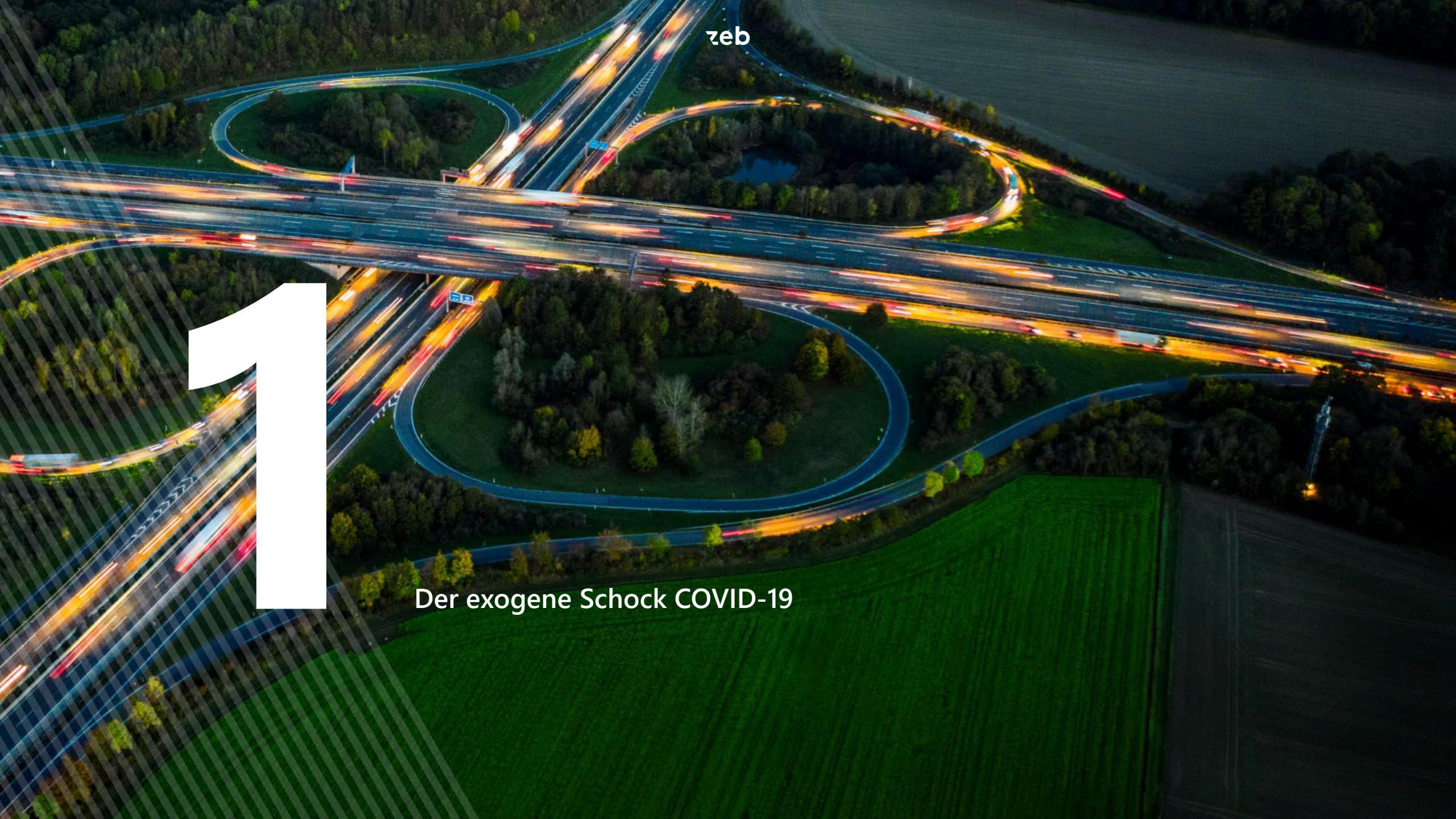
Effizienz steigern!



Erhöhte Risiken managen!

Digital transformieren!

Kapitel 3



1

Der exogene Schock COVID-19

zeb

Das Ausmass der negativen wirtschaftliche Folgen durch COVID-19 ist enorm, aber auch industriespezifisch – Impact abhängig von der Dauer und Intensität der Einschränkungen

Auswirkungen auf Bruttoinlandsprodukt – Szenarien

Die Rahmenbedingungen

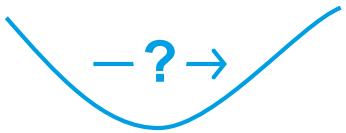
	Reaktionen der Schweizer Politik auf COVID-19		Effekte auf Unternehmen und Banken	
	Massnahme	**Beschreibung**	**Unternehmen**	**Banken**
Perspektive Gesundheit	Kontaktbe-schränkungen	• Verlassen des Haushalts nur für essenzielle Bedarfe des tägl. Lebens mit im Haushalt lebenden Personen gestattet • 2. COVID-19 Lockerungsverordnung seit 6. Juni in Kraft	Deutliche Umsatzrück-gänge und Liquiditäts-engpässe/Homeoffice	Einschränkungen des Geschäftsbetriebs (Filialen)/Nutzung Homeoffice
Perspektive Konjunktur	Staatliche Finanzie-rungshilfen	• Soforthilfe mittels verbürgten COVID-Überbrückungs-krediten in Höhe von 40 Mrd. CHF • Zahlungsaufschub für Sozialversicherungsbeiträge und Steuern sowie Rechtsstillstand über Konkurs	Überbrückung von Liquiditätsengpässen/ Anstieg der Verschul-dungsquote	Antragsflut durch zusätzliche Kreditanträge der Unternehmen/z. T. attraktive Margen
	Kurzarbeit	• Beantragung und Bezug von Kurzarbeitergeld möglich bis zu 18 Monate möglich (ab September 2020) • Genehmigte Voranmeldungen umfassen 36% der Arbeitsnehmer – ca. 2 Mio. Personen (Stand 30.6.2020)	Eindämmung der Fixkostenbelastung für Unternehmen	Abmilderung steigender Ausfallrisiken
	Lockerung regulatorischer Vorschriften	• Lockerung der Kapital- und Liquiditätsanforderungen • Aufsichtsrechtliche Lockerungen (z.B. Meldewesen) • Lockerung der Kreditausfalldefinition	Vereinfachter Krediterhalt in Zeiten von Liquiditäts-engpässen	Prozessuale Verein-fachungen und Ermög-lichung Ausweitung Kreditvergabe

Stand 30.6.2020
Quelle: zeb, SECO, BAG, SIfrig

- Einschränkungen sind mit **erheblichen wirtschaftlichen Konsequenzen** verbunden
- **Grosse Unsicherheit** über Dauer und etwaige Lockerungen/Erweiterungen der Einschränkungen
- Dadurch noch **keine abschliessende Einschätzung** über **Ausprägung** der **wirtschaftlichen Auswirkungen** möglich

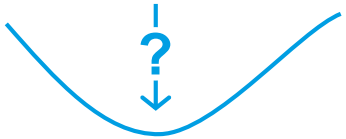
Die entscheidenden Faktoren

Dauer der Einschränkungen



Wie lange bleiben die Einschränkungen in Kraft?

Intensität der Einschränkungen



Wie viele Unternehmen sind von den Einschränkungen betroffen?

Geschwindigkeit der Erholung

Wie schnell gelingt nach Ende der Einschränkungen eine Erholung?

Zwei Szenarien

Entwicklung BIP – Good Case[1)]

Annahme: Gesundheitspolitische Eindämmungs-massnahmen bleiben bis Ende Mai bestehen, Konjunktur erholt sich im 2. HJ 2020 zügig

Entwicklung BIP – Bad Case[1)]

Annahme: Gesundheitspolitische Massnahmen ab Juni schrittweise gelockert, jedoch negative ökonomische Zweitrundeneffekte in grosser Zahl

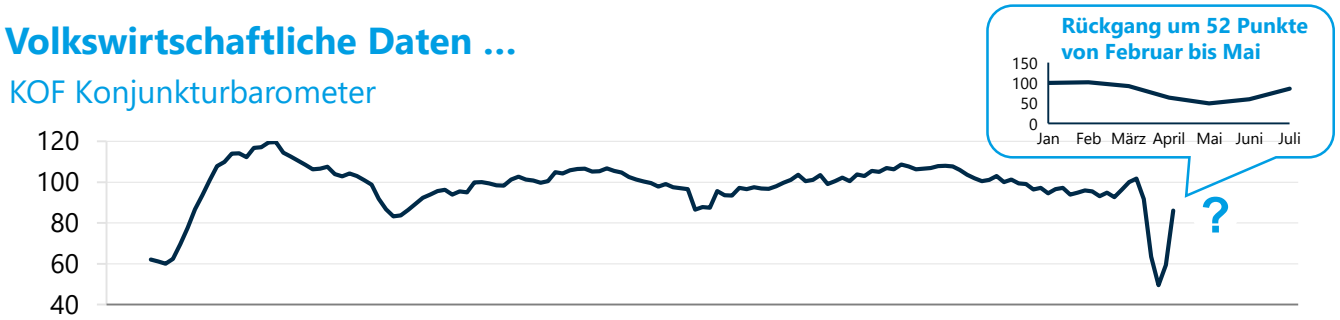
1) SECO Konjunkturprognose Stand Juni 2020
Quelle: DB-Research London

Die Krise ist bei den Unternehmen angekommen – historisch einmaliger Rückgang des KOF Konjunkturbarometers zeigt Pessimismus der Unternehmer

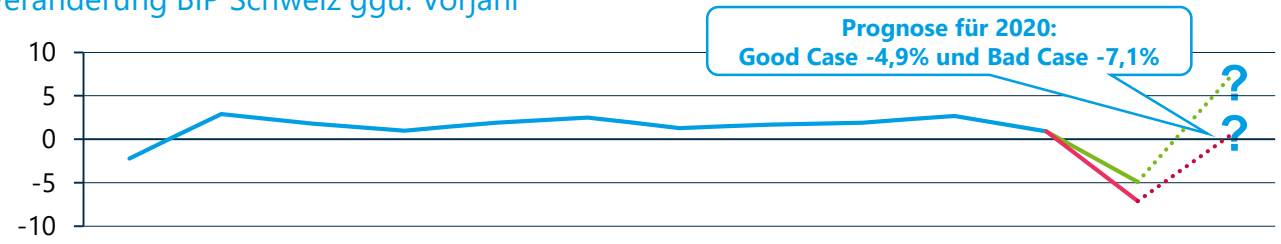
Auswirkungen auf Konjunktur

Volkswirtschaftliche Daten …

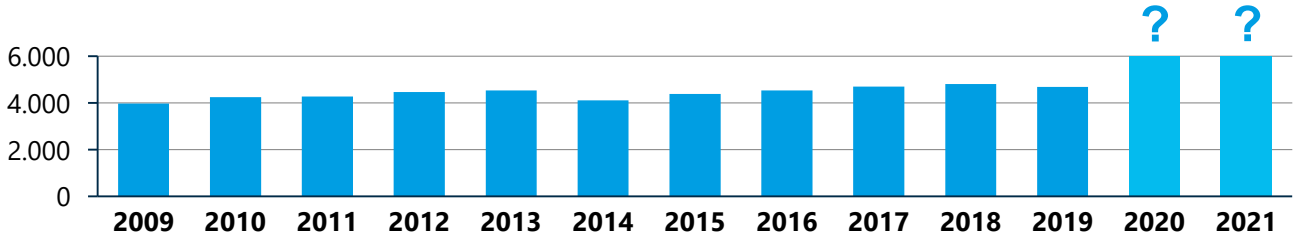
KOF Konjunkturbarometer



Veränderung BIP Schweiz ggü. Vorjahr



Anzahl Insolvenzen Schweizer Unternehmen[1]



Stand 30. Juni 2020; 1) Statista
Quelle: zeb, SECO, ETH KOF, Bloomberg ECFC

… deuten bereits auf drastische Folgen hin

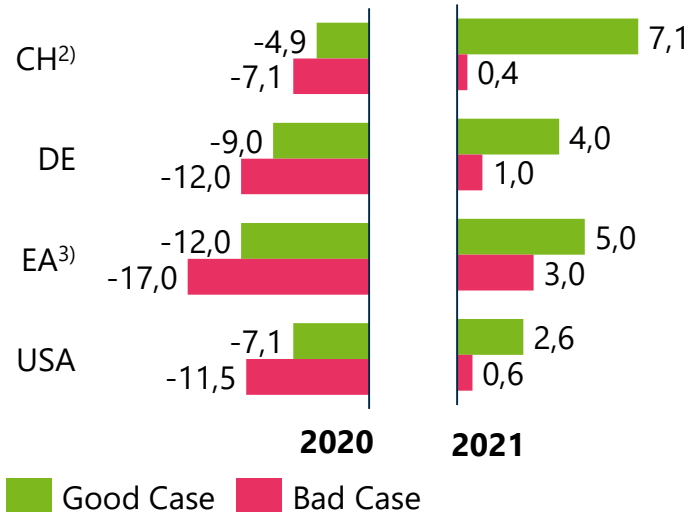
- **KOF Konjunkturbarometer** sinkt im Mai auf **historischen Tiefststand von 49 Punkten** – deutlich unter Finanzmarktkrise 2/2009 mit 60 Punkten
- Im **Juli Erholung auf 86 Punkte**
- **Arbeitslosenquote** wird von 2,3% (2019) **auf ~4% (Q4/2020) ansteigen –** in Negativszenarien für 2021 sogar bis zu 6%
- Mit Zeitverzug gegenüber BIP-Entwicklung **signifikante Steigerung der Insolvenzen** aufgrund von Umsatzeinbussen und Liquiditätsengpässen **zu erwarten**
- Auch in der folgenden **wirtschaftlichen Erholung nach Ende** der **Krise** in 2021 noch **überdurchschnittliche Anzahl der Unternehmensinsolvenzen** zu erwarten

Zwar wird die Schweiz im Vergleich zur Eurozone wirtschaftlich weniger stark betroffen sein – der Konjunktureinbruch übersteigt trotzdem das Ausmass vieler früherer Krisenjahre

Auswirkungen auf Bruttoinlandsprodukt – Konjunkturszenarien 2020/21

Szenarien Welt[1)]

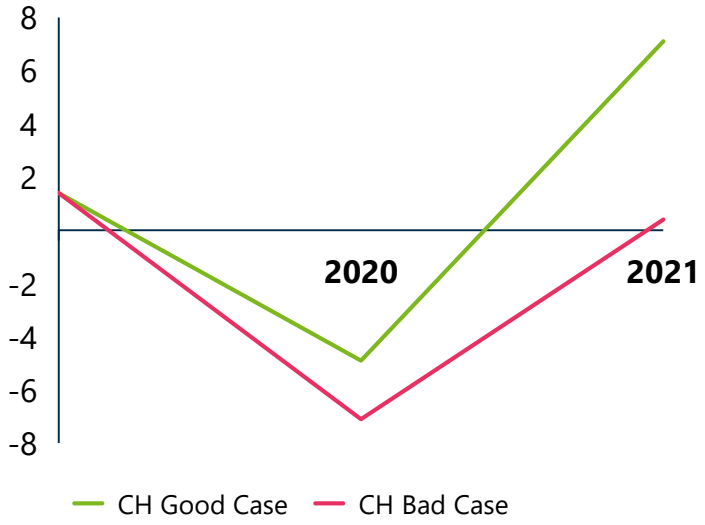
BIP-Entwicklung in %



- **Good Case:** Hochfahren ab Mai gemäss „Hubei-Erfahrung"
- **Bad Case:** Virus schwerer zu kontrollieren, Neustart der Wirtschaft ab 2. Halbjahr („Sars-2003-Erfahrung")

Szenarien Schweiz[2)]

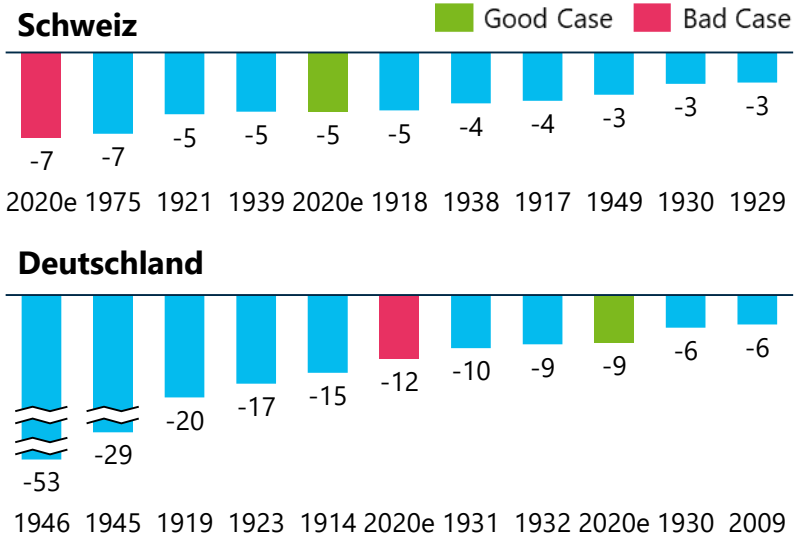
BIP-Entwicklung in %



- **Konjunkturverlauf** in beiden Szenarien mit einem **„tiefen V"**
- Im **Good Case** starke **Erholung** über **Vorkrisenniveau** bereits **in 2021**

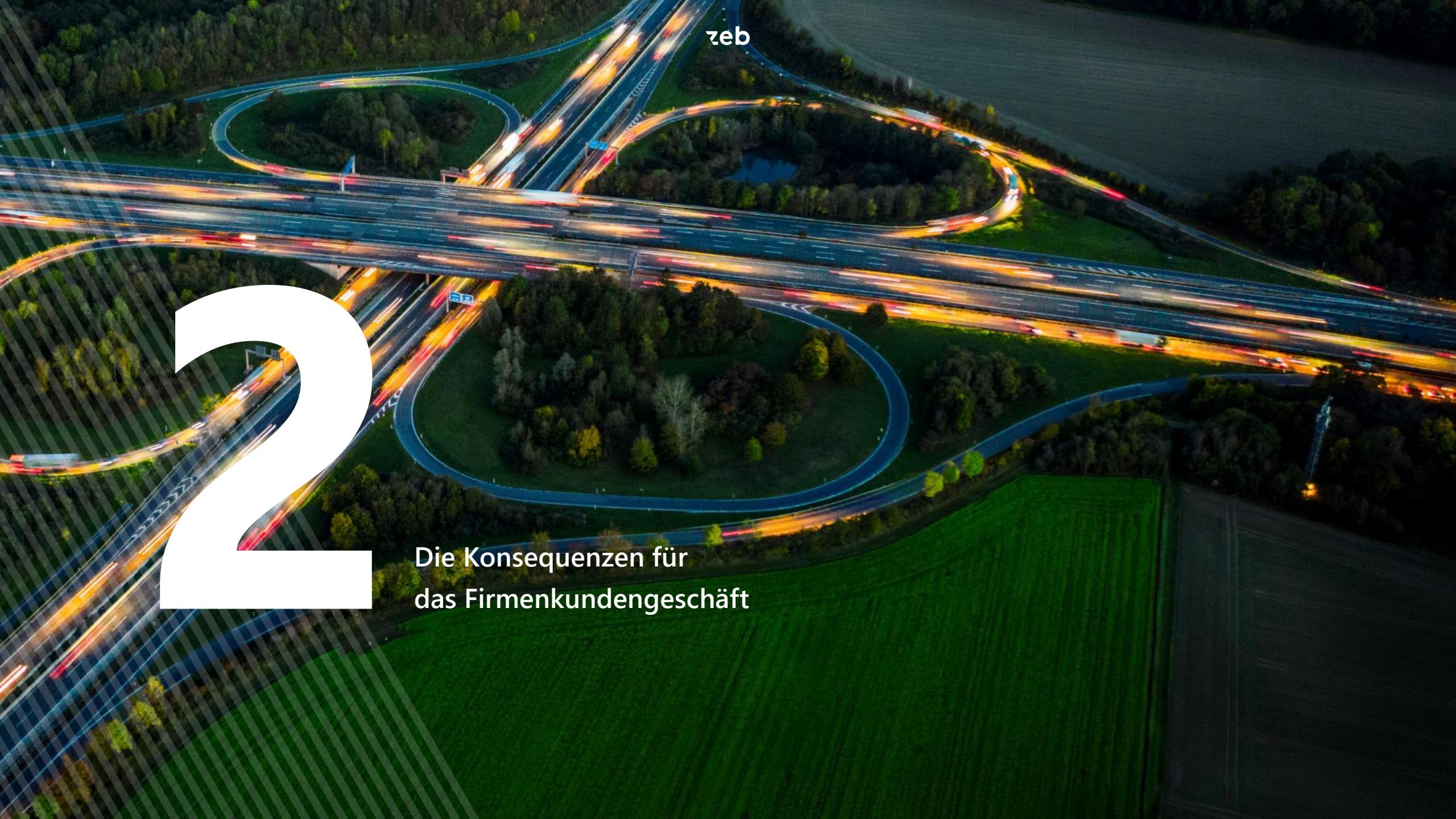
Historische Einordnung

Top-10-Krisenjahre seit 1900, BIP-Entwicklung in %



- Hohes Zerstörungspotenzial
- Globale Einordnung zwischen **Finanzmarktkrise** im Good Case und **grosser Depression** im Bad Case[4)]

1) Special Report Deutsche Bank Research vom 7. Mai 2020; 2) Seco: Zwei Konjunkturszenarien für die Schweiz (Stand: 16.06.2020); 3) EA: Euro-Area; 4) Allerdings bei rascherer Erholung
Quelle: DB-Research Special Report: World Outlook Turning Gloomier (5/2020), zeb.research, Madison Historical Statistics

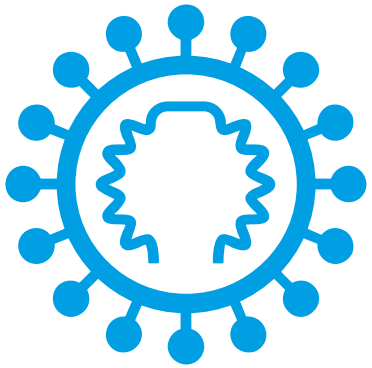


2

Die Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft

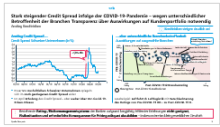
COVID-19 führt zu sechs Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft

Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft



COVID-19

Kreditrisiken steigen deutlich an!

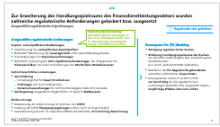


Negativzinsen verstetigen sich!

(Brutto-)Ertragspotenziale wachsen!

Ergebnis durch Risiko unter Druck!

Regulatorik gelockert!



Digitalisierungstrend beschleunigt!

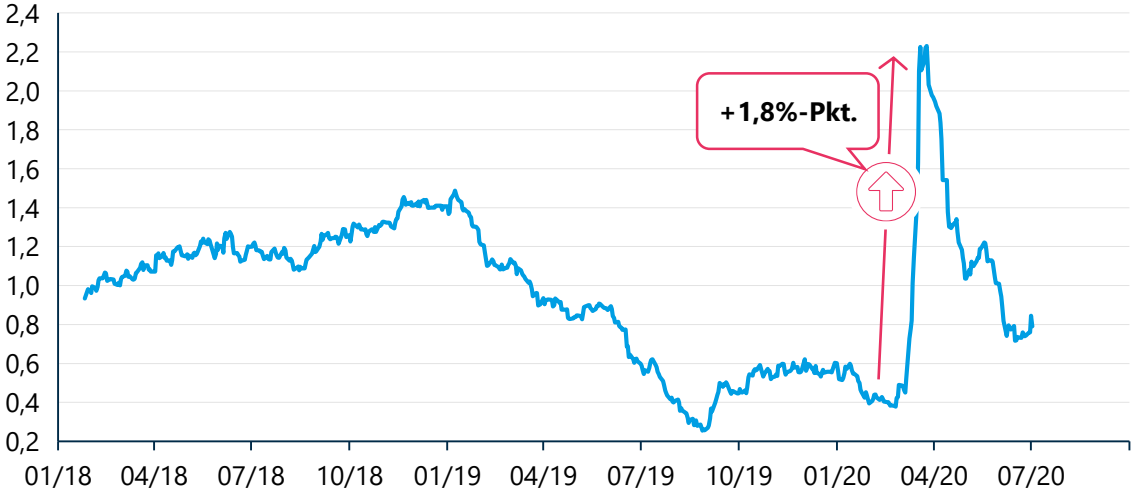
Stark steigender Credit Spread infolge der COVID-19-Pandemie – wegen unterschiedlicher Betroffenheit der Branchen Transparenz über Auswirkungen auf Kundenportfolio notwendig

Anstieg Kreditrisiken

Kreditrisiken steigen deutlich an!

Anstieg Credit Spread …

Credit Spread Schweizer Unternehmen (in %)

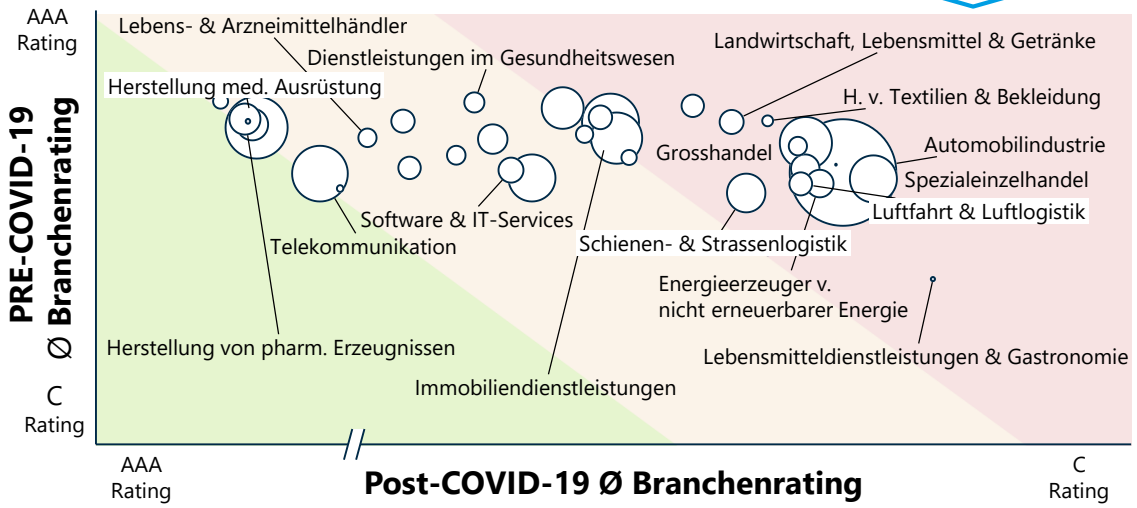


- Erwartete **Ausfallrisiken Schweizer Unternehmen** spiegeln sich im **stark gestiegenen Credit Spread** wider
- Im April **Erholung** des Credit Spread – aber **weiter über Vor-Covid-19-Krisen-Niveau**

… aber unterschiedliche Branchenbetroffenheit

Auswirkungen auf ausgewählte Branchen

Beispiel Branchen-entwicklung Deutschland



Blasengrösse: Post-COVID-19-Kreditvolumen

Lesebeispiel: **Luftfahrt & Luftlogistik** mit **Verschlechterung des Ratings von Pre-COVID-19 BB+ zu Post-COVID-19 B-**

! Bestehende **Rating-/Risikomanagementsysteme** der Banken aufgrund langjährig fehlender Erfahrungen **nicht geeignet, Risikosituation und erforderliche Konsequenzen für Pricing adäquat abzubilden** – insbesondere im kleingewerblichen Geschäft

Quelle: iBoxx, zeb

Keine Trendwende beim Zinsniveau absehbar – im Gegenteil: Verstetigung der Negativzinsen als Konsequenz der globalen Geldflut

Auswirkungen auf Zinsniveau

Negativzinsen verstetigen sich!

Durch die Geldflut …

Konjunkturprogramme

Konjunkturprogramme zur Eindämmung der Folgen durch COVID-19 spülen eine grosse Menge Geld in die Märkte (u. a. Deutschland Corona-Schutzschild 1.170 Mrd. EUR[1)] (inkl. Konjunkturprogramm 130 Mrd. EUR), EU 750 Mrd. EUR USA 2.000 Mrd. USD, Italien 400 Mrd. EUR)

Niedriger Leitzins

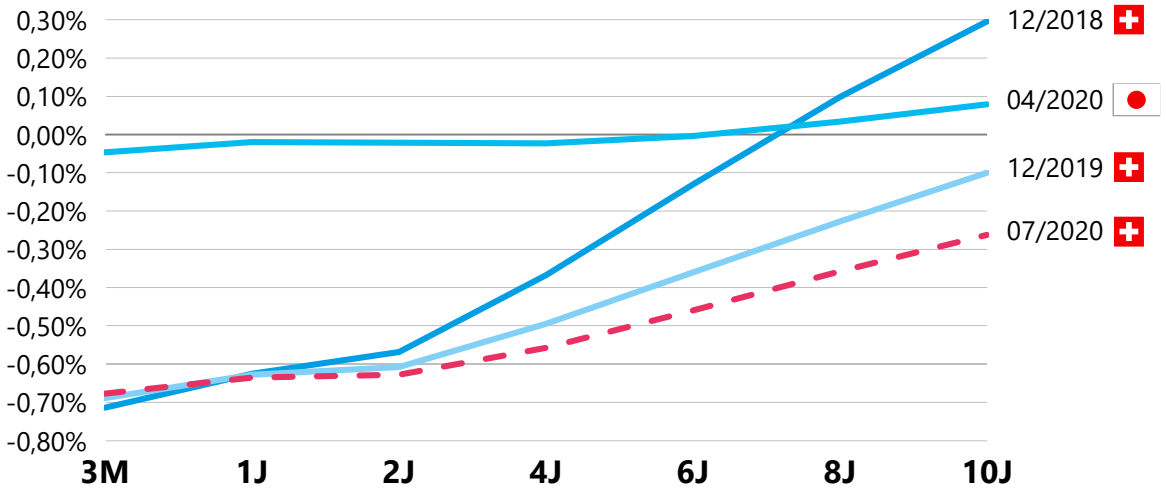
- Festhalten an Nullzinspolitik
- Die Europäische Zentralbank bleibt bei ihrem Leitzins von 0%
- Die US-Notenbank FED senkt auf 0% und bleibt hier bis 2022

Anleihekäufe

- Anleihekäufe der Zentralbanken zur Stützung der Märkte
- Bspw. das im März 2020 beschlossene 750-Mrd.-EUR-„Pandemie-Anleihekaufprogramm“ der EZB

… verstetigt sich das negative Zinsniveau

Zinsstruktur Schweiz vs. Japan



- **Trendwende bleibt aus:** Im **Juli 2020 erneuter Rückgang des Zinsniveaus** unter das bereits sehr niedrige 2019er-Niveau und damit Verstetigung der Niedrigzinsen – **Japan-Szenario unterschritten**
- In aktueller Zinsstruktur sind **alle Laufzeitbänder negativ** – auch Zinssatz für 10-jährige Finanzierungen

1) Davon 820 Mrd. EUR Garantien; Stand 30.06.2020
Quelle: zeb.research, Bundesbank, FED, Nationalbank

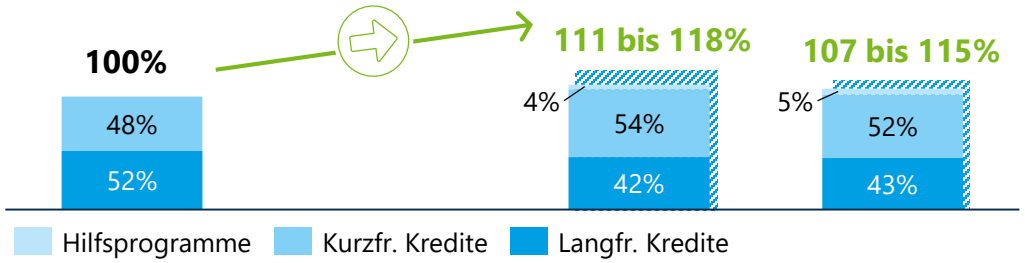
Liquiditätsengpässe treiben voraussichtlich Kreditnachfrage – Relevanz des Kreditgeschäfts und damit des Kreditrisikos steigen an

Auswirkungen auf Kreditvolumen und Wallets (zeb-Schätzung)

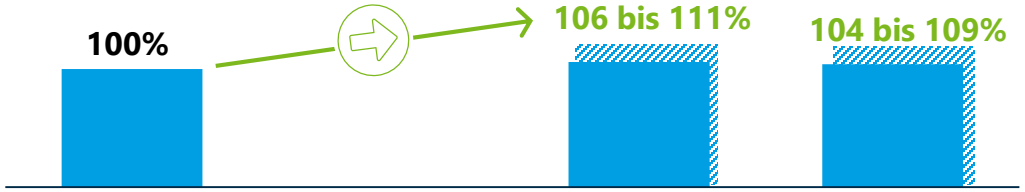
(Brutto-)Ertragspotenziale wachsen!

Pre-Corona 2019 | **Post-Corona** 2020 | 2021

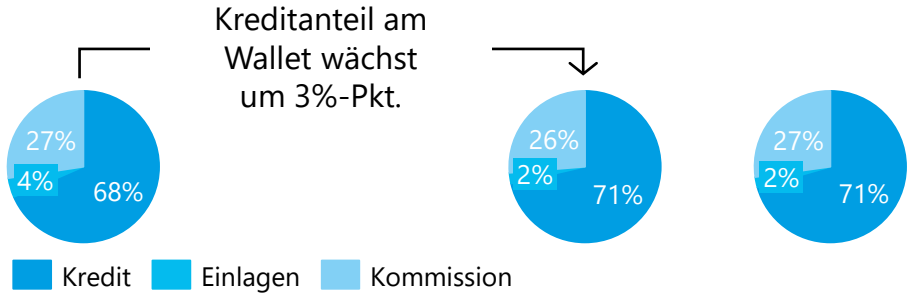
Kredit-volumen (indexiert)



Wallet (indexiert)



Wallet-Struktur (Good Case)



= Good Case = Bad Case

Beschreibung & Implikation

- **Kurzfristiger Kreditbedarf steigt** an
- **Nachfrage** nach **Investitionskrediten erlahmt**

- **Kreditgeschäft überkompensiert sinkendes Einlagengeschäft** – Kommissionsgeschäft bestenfalls stabil
- **Bruttomargen steigen leicht** – können aber gesteigertes Risikoprofil kurzfristig nicht vollumfänglich decken

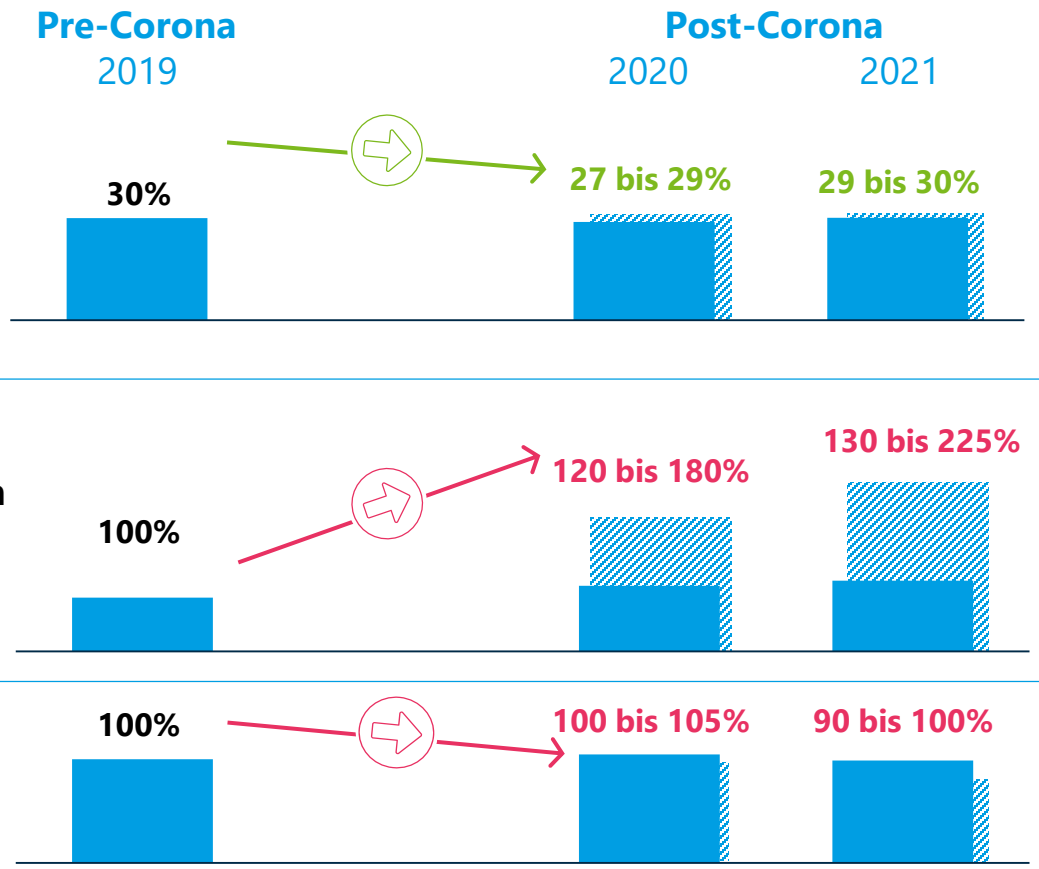
- Dominanz des **Kreditanteils am Wallet** steigt auf über **70%**
- **Kreditrisikomanagement zentrales Thema**

Quelle: zeb.FK-Wallet-Modell, zeb.research

Ergebnis im Bad Case durch steigende Risikokosten leicht rückläufig – Risikomanagement und -bepreisung entscheidende Erfolgsfaktoren

Auswirkungen auf Kosten und Ergebnis (zeb-Schätzung)

Ergebnis durch Risiko unter Druck!



Beschreibung & Implikation

- Mehrgeschäft und -ertrag bewirkt **Effizienzsteigerung**
- Erforderlicher **Kapazitätsaufbau im Risiko-management** wirkt kostentreibend

- **Insolvenzrisiken** treiben Risikokosten
- **Risikogerechtes Pricing essenziell** – erfordert i. T. erweiterte **Risikosysteme** und eine konsequente **Preisdurchsetzungskultur**

- Leichter Ergebnisrückgang im **Bad Case** zu erwarten – **konstantes Ergebnis** im Good Case
- **Rendite auch** langfristig **negativ tangiert**

= Good Case = Bad Case

1) CIR in enger Definition ohne Risikokosten
Quelle: zeb.FK-Wallet-Modell, zeb.research

Zur Erweiterung des Handlungsspielraums des Finanzdienstleistungssektors wurden zahlreiche regulatorische Anforderungen gelockert bzw. ausgesetzt

Ausgewählte regulatorische Adjustierungen

Regulatorik wird gelockert!

Internationale Einordnung: Aufsichtsrechtliche Lockerungen in der CH im Zeitabgleich positiv, aber im internationalen Quervergleich weniger unmittelbar und schnell

Ausgewählte regulatorische Lockerungen

Kapital- und Liquiditätsanforderungen

- Deaktivierung des **antizyklischen Kapitalpuffers**
- Befristete[1)] Berechnung der **Leverage Ratio** ohne Zentralbankenguthaben
- Einschränkungen für **Kapitalausschüttungen**
- Befristete[1)] Lockerung der **LCR-Liquiditätsanforderungen**, der Obergrenzen für **Klumpenrisiken** sowie der Anforderungen des **Marktrisiko-Modellansatzes**

Aufsichtsrechtliche Lockerungen

- **Verschiebung**
  - Umsetzungsfrist für **Basel III-Initiativen**
  - **Prüfungen** (z.B. Anti-Geldwäsche)
  - **Ersteinschusszahlungen** für nicht zentral abgerechnete OTC-Derivate
- **Verlängerung** ausgewählte Abgabefristen im Bereich **Meldewesen**

Risikovorsorge

- Reduzierung der Risikovorsorge im Rahmen von **IFRS9**
- Nutzung der IFRS9 **Übergangsregelungen** (sofern noch nicht geschehen)
- Neutralisierung COVID-19-implizierte Effekte auf Zeitreihen (**Provisioning-Berechnung**)

Konsequenz für (FK-)Banking

- **Rückgang regulatorischer Kosten**
- **Erhöhung Handlungsspielräume der Banken** zur schnellen Kreditvergabe bzw. Ausweitung des Kreditvolumens (u.a. durch veränderte RWA-Allokation)
- Reduktion der **für Regulatorik gebundenen** operativen (Mitarbeiter-)**Kapazitäten**
- Konsequenzen wirken im ersten Schritt **nur kurzfristig** bis die regulatorischen Lockerungen auslaufen bzw. ausgesetzt werden – **langfristige Effekte sind noch unklar**

Stand 12. Mai 2020; 1) Vorerst bis zum 01/07/2020
Quelle: zeb, Bundesrat, FINMA, SNB

Auf die Digitalisierung wirkt die Covid-19-Krise wie ein Katalysator – übergangsweise sind bereits viele pragmatische Lösungen und Prozesserleichterungen umgesetzt

Auswirkungen auf Digitalisierung

Digitalisierungstrend beschleunigt!

Beobachtungen in derzeitiger Krisensituation

Vertriebsprozesse

- **Deutliche Einschränkungen** des stationären Vertriebskanals
- **Ersatz persönlicher Kundenkontakt** durch **digitale Beratungsgespräche** (u.a. Video-Beratung)
- Schnelles Ermöglichen eines **digitalen Fallabschlusses** für möglichst **viele Produkte**

Abwicklungsprozesse

- **Erhöhtes Bearbeitungsaufkommen** bedingt pragmatische Lösungen (z.B. Robotics)
- Schnelle **Umsetzung** und **Bereitstellung digitaler End-to-end-Kreditprozesse**
- **Bereitschaft für pragmatische Erleichterungen** (u. a. Einsatz digitale Unterschrift oder Unterschriftverzicht)

Organisation und Zusammenarbeit

- **Direkte Zusammenarbeit** und persönliche Führung **deutlich erschwert**
- Erstmaliger **flächendeckender Einsatz** von **Homeoffice-Lösungen** und Videokonferenzen
- **Infrastruktur ist oftmals nicht komplett digitalisiert** und erschwert daher die interne Kooperation

Rückenwind nutzen

Pragmatische neue **Prozesse** sowie Formen der Zusammenarbeit **professionalisieren** und **institutionalisieren**

Die COVID-Krise bewirkt vielfältigen Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft – Umgang mit diesen Chancen und Risiken erfordert eine abgestimmte Handlungsagenda

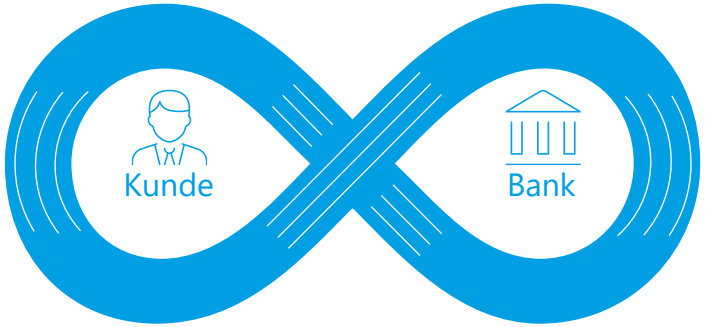
Die Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft

Kreditrisiken steigen deutlich an!	→ Branchenspezifische Wirkung und geringe Eignung bestehender Ratingsysteme
Negativzinsen verstetigen sich!	→ Alle Laufzeitbänder mit negativen Zinsen
(Brutto-)Ertrags-potenziale wachsen!	→ Zusätzliches Kreditgeschäft treibt „Wallets“
Ergebnis durch Risiko unter Druck!	→ Erhebliche Kreditrisiken zehren Ergebnisse szenarioabhängig auf
Regulatorik gelockert!	→ Gelockerte Regulatorik mit geringem positivem Einfluss auf das Kreditgeschäft
Digitalisierungstrend beschleunigt!	→ Digitale Interaktion und Prozesse sind unverzichtbar

Die Handlungsagenda

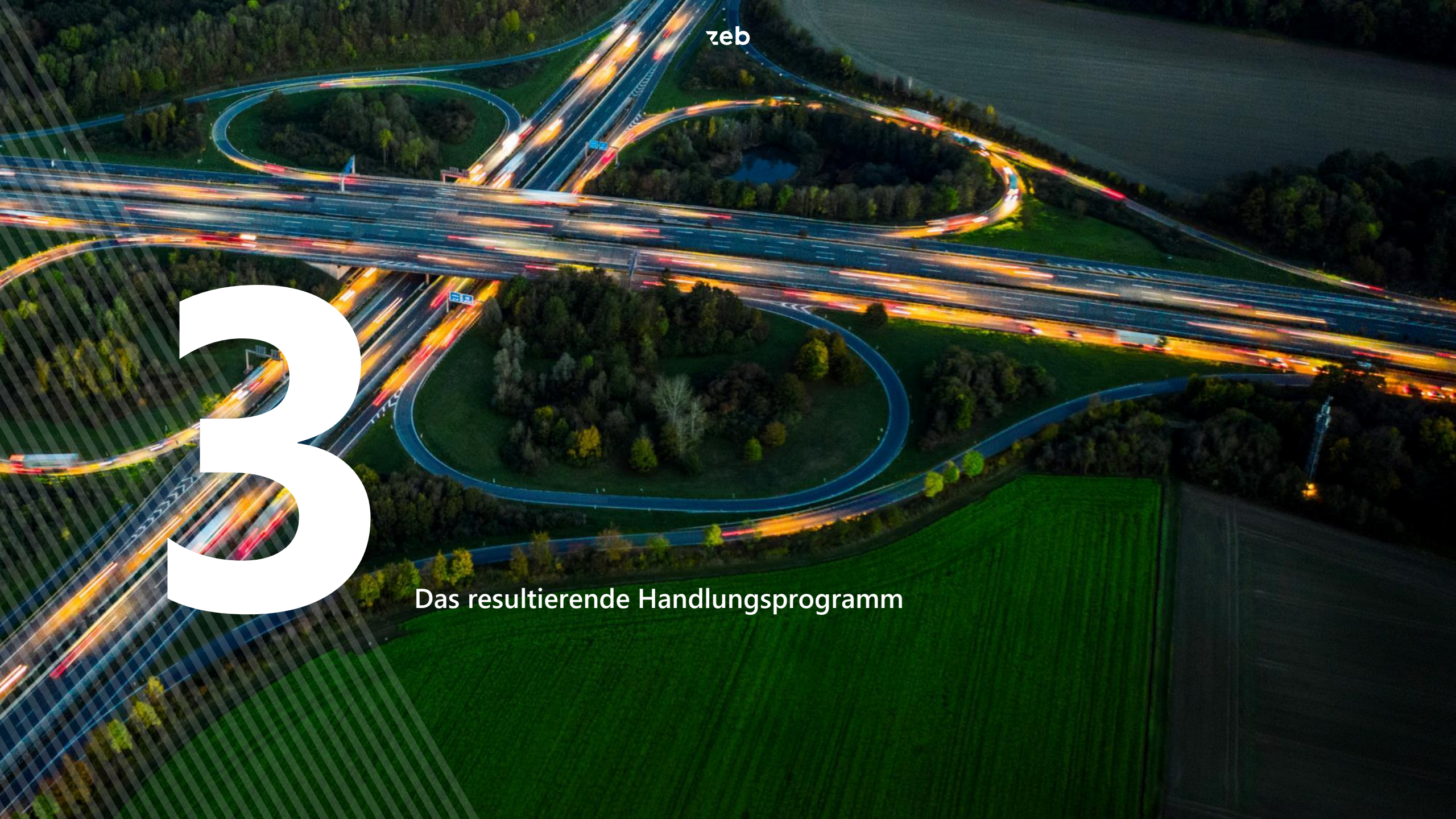
Vertrieb adjustieren!

Effizienz steigern!



Erhöhte Risiken managen!

Digital transformieren!



3

Das resultierende Handlungsprogramm

Das Handlungsprogram richtet sich an vier miteinander verzahnten Feldern aus

Handlungsagenda Firmenkundengeschäft im Zeichen der COVID-19-Krise

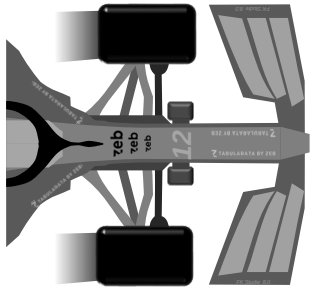
- **Kreditrisiken steigen deutlich an!**
- **Negativzinsen verstetigen sich!**
- **(Brutto-)Ertrags-potenziale wachsen!**
- **Ergebnis durch Risiko unter Druck!**
- **Regulatorik gelockert!**
- **Digitalisierungstrend beschleunigt!**

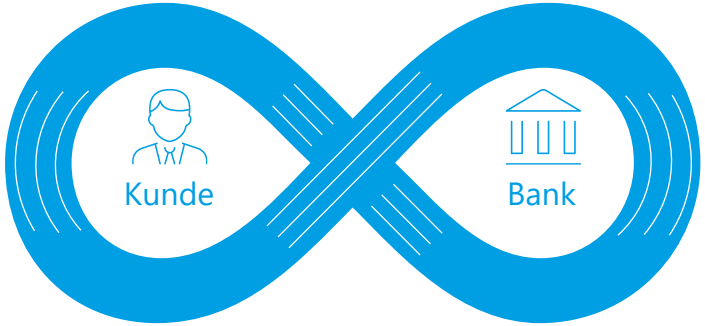
Vertrieb adjustieren

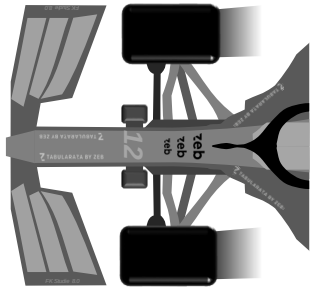
1	2	3
„COVID-19-adjustiertes" Vertriebsmodell	Krisen-orientiertes Befähigungs-programm	Optimierung RWA-Management

Effizienz steigern

7	8	9
Verstetigung virtuelle Kollaboration	Optimierung Standortpolitik	Ausbau Kunden-kontaktcenter







Erhöhte Risiken managen

4	5	6
„Corona-Scoring"	Stärkung Problemkredit-management	Neuausrichtung Kreditpricing

Digital transformieren

10	11	12
Digitalisierung Kreditprozess	Digitale Aufladung Firmenkunden-berater/-innen	Agiles Vertriebs- und Prozess-management

Weiterentwicklung des FK-Vertriebsmodells zielt auf Digitalisierung, Stärkung von Strategie-kompetenz und -wahrnehmung sowie den Ausbau der aktiven Vertriebssteuerung ab

1 „Covid-19-adjustiertes" Vertriebsmodell

Vertrieb adjustieren

Auswirkungen durch Covid-19 im Vertriebs-modell zu berücksichtigen

A Strategischer Anspruch Post-Corona

Neudefinition des strategischen Anspruchs der Bank im **Post-Corona-Firmenkundengeschäft**

B Kundenportfolio

Einführung neuer Segmentierung und Kundentypologisierung auf Basis **„Corona-Scoring"**

C Betreuungsmodell

Aufbau Gesprächsführungs-kompetenzen in der Krise und Einführung neuer Gesprächstyp **„Partnerschaft in der Krise"**

D Organisation & Prozesse

Aufbau von Know-how und Kapazitäten im **Problemkredit-management** und Digitalisierung Prozesse (E2E-Fallabschluss)

E Produkte & Leistungen

Anpassung **Credit-Pricing** und Verbreiterung und **Verlängerung** der **Wertschöpfungskette** (Near-Banking-Solutions)

F Vertriebsmngt. & Steuerung

Schärfung Vertriebs-steuerung: von der Ertrags- zur **Ergeb-nis-** und **Rendite-steuerung**

Sicherstellung Risikotrans-parenz und Renditeperspek-tive im Vertriebsprozess

Ermöglichung gezieltes Wachstum durch Einschätzung Zukunftsfähigkeit der Kunden

Erhöhung Kundenbindung durch Positionierung als verlässlicher Partner

Quelle: zeb

Befähigung der KUBE zum erfolgreichen Umgang mit kurz- und mittelfristigen Folgen der COVID-19-Krise sollte drei gezielte Impulse beinhalten

2 Krisenorientiertes Befähigungsprogramm

Vertrieb adjustieren

Durchführung Befähigungsprogramm mit erfahrenem Trainerteam vollständig remote (Webinare und Telefon) möglich

Geschäftsmodell-verständnis

- Geschäftsmodelle verstehen und hinsichtlich Zukunftsfähigkeit bewerten
- Bedarfe der Kunden entlang der Geschäftsmodelle ganzheitlich verstehen
- Geschäftspotenziale der Kunden nachhaltig heben

Kundenansprache und Gespräche in der Krise

- Neuen Gesprächstyp „Partner in der Krise“ einführen
- Preisdurchsetzungs- und Preisverhandlungskompetenz erhöhen
- Eskalation vermeiden und Kunden gezielt aussteuern

Digitale Befähigung

- Umgang mit digitalen Tools zur Kundenkommunikation erlernen
- Vertriebliche Befähigung in medialer Beratung gewährleisten
- Zusammenarbeit und Führung aus der Distanz professionalisieren

Verständnis über Geschäftsmodelle und Zukunftsfähigkeit der Kunden

Verbesserte Kommuni-kationsfähigkeiten der Firmenkundenbetreuer in unsicheren Zeiten

Sicherer Umgang mit digitalen Medien und Kommunikation

Quelle: zeb

RWA ist limitierender Faktor für das Kreditwachstum im FK-Geschäft – Profitabilität auf die eingesetzten RWA optimieren und RWA-Produktivität end-to-end sicherstellen

3 Optimierung RWA-Management

Vertrieb adjustieren

Auswirkungen auf das Eigenkapital der Banken

- **Kreditvolumen-wachstum** durch steigende Kredit- und Liquiditätsnachfrage der Unternehmen
- **Veränderung der Ratings** vieler Unternehmen durch Covid-19-Krise
- Veränderte Anforde-rungen durch **Basel IV**
- **(Temporäre) regula-torische Lockerungen** der Aufsichtsbehörden als Reaktion auf die Covid-19-Krise

RWA-Profitabilität laufend gewährleisten und optimieren

"RWA-Profitabilität erreichen"

II Prinzipien für Neugeschäft

1. Zielkarten
2. RWA-optimiertes Pricing
3. Preisdurchsetzungs-kompetenz
4. Kreditlinien-management

"RWA-Profitabilität halten"

III Prinzipien für Bestandsgeschäft

1. Beordnung Sicherheiten
2. RWA-Zielprofitabilität nachhaltig sichern
3. Prozesse und Datenqualität

Langfristige Erfüllung der EK-Vorgaben

Voraussetzungen für (Kredit-)Wachstum schaffen

Ertrag pro RWA:

1,8% → 2,2%

Vorher *Nachher*

RWA-Profitabilität optimieren

Quelle: zeb

20

„Corona-Scoring“ zur Einteilung des Portfolios ist wichtiger Stellhebel für eine reaktions-schnelle Ableitung von Handlungsempfehlungen und Steuerung des Kreditportfolios

„Corona-Scoring“ für das Kundenportfolio

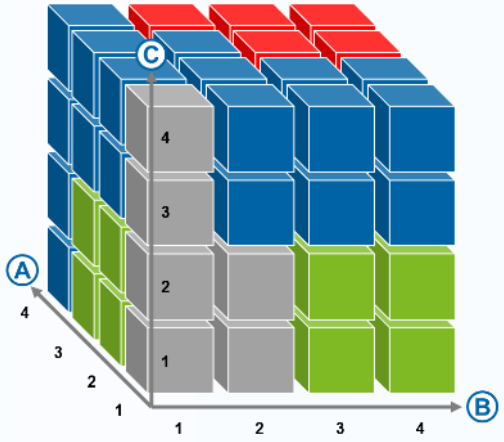
Bildung der Scoring-Note anhand von drei Clustern →

A	B	C
Branchen-betroffen-heit	**Blanko-anteil**	**Stabilität (Rating)**
„Gering“	„Kein Risiko“	„Hohe Stabilität“
„Mittel“	„Geringes Risiko“	„Mittlere Stabilität“
„Hoch“	„Mittleres Risiko“	„Geringe Stabilität“
„Existenz-bedrohend“	„Hohes Risiko“	„Keine Stabilität“

Beispiel Einschätzung Branchenbetroffenheit →

Branche	Pre-COVID-19 Score	Post-COVID-19 Score	Ergebnis
Hotellerie und Gas-tronomie	↗	↓	↘
Einzel-handel	→	↘	↘
IT-Dienst-leistungen	↑	↑	↑
Nahrungs-mittel und Getränke	→	↑	↑

Anwendung Scoring auf gesamtes Kundenportfolio →



Ausgangspunkt verbesserte Kundensegmentierung und Ressourcenallokation

Grundlage Beherrschung von Kreditrisiken und Input für Pricing

Ableitung konkreter Actionplan für Vertrieb und Marktfolge

Quelle: zeb

Durch aktuelle Krisensituation wird sich das Kreditportfolio zunehmend verschlechtern – Risikofrüherkennung, Intensivbetreuung, Problemkreditbearbeitung sind zu optimieren

5 Stärkung Problemkreditmanagement

Erhöhte Risiken managen

In Q3/Q4 2020 absehbarer, umfassender Handlungsbedarf der Institute im FK-Geschäft u. a. aufgrund…

- …überlasteter Kreditprozesse
- …starke Erhöhung Anzahl Wertberichtigungen
- …steigenden RWAs
- …erodierender Kapitalquoten
- …rückläufiger Planergebnisse 2021ff.

Banksteuerung und Risikomanagement

Problemkreditbearbeitung

Kreditmanagement

Kommunikation und Qualifikation der Mitarbeiter

Klarer Fokus auf die relevanten Risiken

Schaffung spezialisierter Einheiten und Kompetenzen

Entlastung des Marktes von Problemengagements mit positiver Prognose

Quelle: zeb

Optimierung von Ertrag und Profitabilität im Firmenkundenkreditgeschäft mit drei Pricing-Stellhebeln

6 Neuausrichtung Kredit-Pricing

Erhöhte Risiken managen

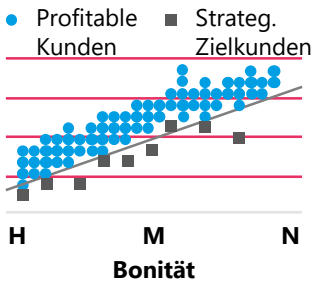
Typische Ausgangssituation beim Kredit-Pricing

- **Keine adäquate Bepreisung** mittels strategiegerechter Kriterien (z. B. Risikoappetit, Zielkunden)
- **Unzureichende Abschöpfung kundenindividueller Zahlungsbereitschaften** via statistischer Preis- und Margentreiber
- **Nur vereinzelt preisliche Incentivierung** der Produktnutzungsmuster **(Up- und Cross-Selling)**

Optimierung Pricing für Kredite und Kreditlinien

Pflicht

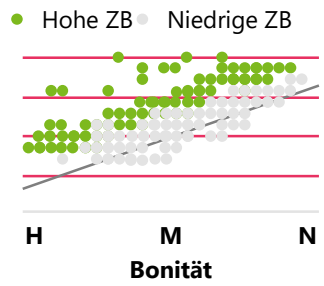
1 Risikogerechte Preise



Adäquate Bepreisung des neu zu bewertenden Risikos im **Kreditneugeschäft**

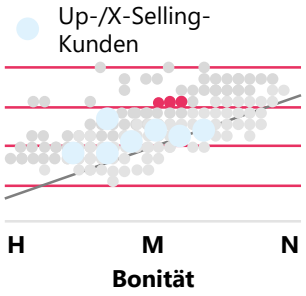
Kür

2 Individuelle Zahlungsbereitschaft



Nutzen von Liquidität durch intelligentes Zusammenspiel einer **ausdifferenzierten Kreditprovision mit den Sollzinsen** bei FK-Kreditlinien **monetarisieren**

3 Anreize für Up-/X-Selling



Kundenincentivierung zur Intensivierung der Beziehung und Nutzung weiterer Produkte

Adäquate Bepreisung des neu zu bewertenden Risikos

Nutzen von Liquidität gezielt monetarisieren

+ 10–20 BP

Wirkung

Zins-/Provisionsertrag KK

Quelle: zeb

Viele Mitarbeitende haben die Tätigkeit im Homeoffice kennengelernt – erlebte virtuelle Zusammenarbeit und Team-Führung in Regelbetrieb zu überführen

7 Verstetigung virtuelle Kollaborationspraxis

Effizienz steigern

1 Basis sichern

- **Technik und Ausstattung** funktionstüchtig machen
- **Organisation** am Arbeitsplatz und **Arbeitsstrukturen** einüben
- **Zusammenarbeitsregeln** vereinbaren

2 Effizient online zusammenarbeiten

- **Austausch und Kommunikation** sicherstellen
- Eigene Leistung und Teamleistung **steuern**
- **Blockaden erkennen** und lösen; **Beziehungsmanagement** ausbauen

3 Aus der Distanz führen

- **Teamaufbau und -rollen** klären; **Teamkonflikte** erkennen und lösen
- **Selbsteinschätzung und Wirksamkeit** erhöhen
- **Leistung** steuern und bewerten

4 Souverän mit Kunden interagieren

- **Gesprächsführung aus der Distanz:** Richtig telefonieren, online gut beraten und präsentieren
- **Beziehungsmanagement:** Ansprachekanäle gezielt nutzen

Überführung erlernter Konzepte aus Krisenmodus in den Regelbetrieb

Hohe bzw. steigende Mitarbeitermotivation durch flexible Lösungen

Nutzung flexible Lernangebote/Kursstrukturen (Webinare) mit zertifiziertem Trainerteam

Quelle: zeb, zeb.business.school (Steinbeis Hochschule)

Ortsflexibler Firmenkundenberater ermöglicht Optimierung der Standortpolitik

8 Optimierung Standortpolitik

Effizienz steigern

Auswirkungen durch Covid-19:

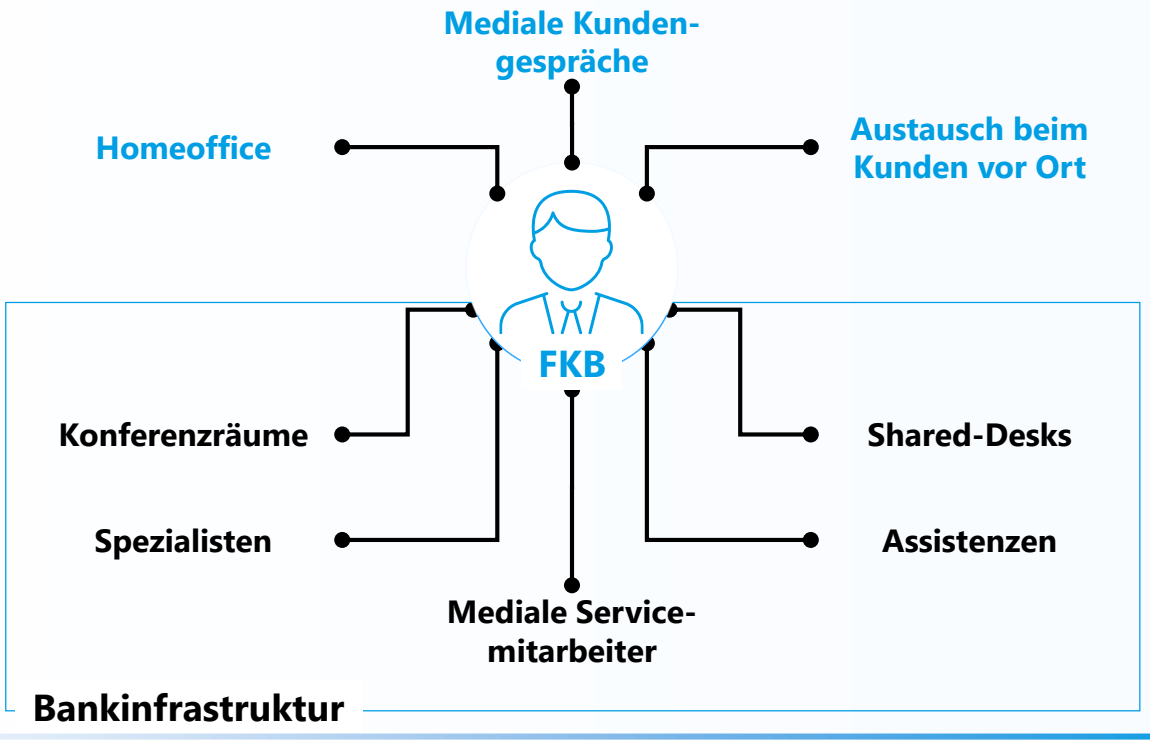
- Weiter anhaltender Kostendruck
- Temporäre Homeoffice-Lösungen und veränderte interne Zusammenarbeit
- Virtuelle Kundengespräche

Überführung in Standortpolitik Post-Covid-19

- Segmentspezifische Differenzierung
- Ortsflexibler FKB
- Einbindung stationäre Kanäle in Multikanal-konzept

Beispielhaftes Zielbild ortsflexibler FKB

DNA: Nähe zum Kunden, hohe Erreichbarkeit und Flexibilität



FKB als ortsflexibler Vertriebler mit Zugriff auf moderne Bankinfrastruktur

Reduzierte Arbeitsplatzkosten

Erhöhung Effizienz im Vertriebsprozess

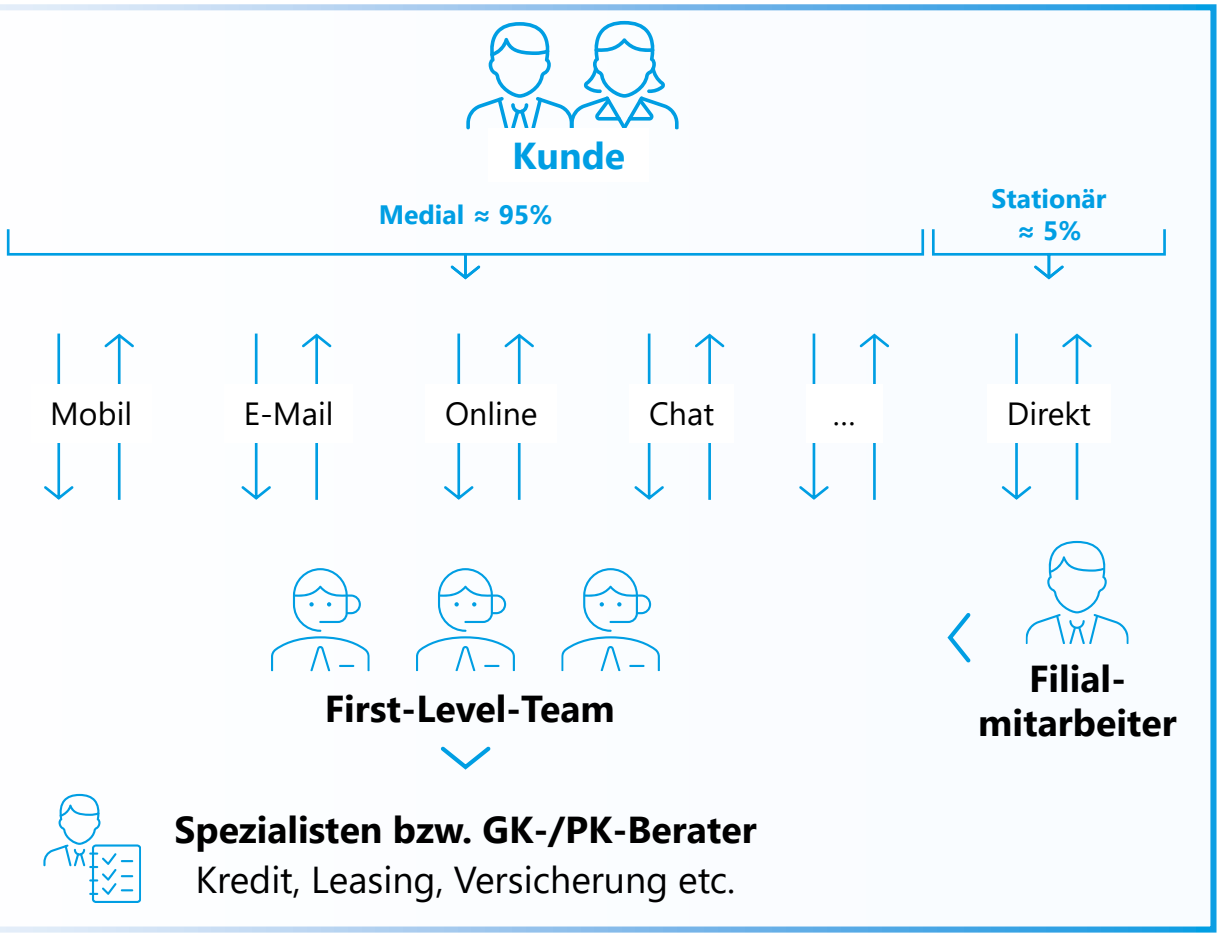
Quelle: zeb

Kundenkontaktcenter hebt Effizienzpotenziale im gewerblichen Breitengeschäft und adressiert auf moderne Weise die Kundenbedürfnisse

9 Ausbau Kundenkontaktcenter

Effizienz steigern

- **Profit-Center-Funktion** für **Geschäftskunden** (als Ausbaustufe auch für Gewerbekunden)
- **Service-Center-Funktion** für **Firmenkunden**
- **Service** und **einfacher Bedarf** (≈ 85%) **via First-Level-Support**
- Kosteneffiziente **Bündelung/ Automatisierung von Einfachtätigkeiten**
- Erfüllung **komplexer Beratungsbedarfe** zielgerichtet **durch Spezialisten**



Hohe Omnikanal-performance aus Bank- und Kundensicht

≈ 500 KBR[1] → ≈ 1.250 KBR[1]

Vorher *Nachher*

Effizienzoptimierung

+ 1,0 Mio. EUR p. a.

Wirkung

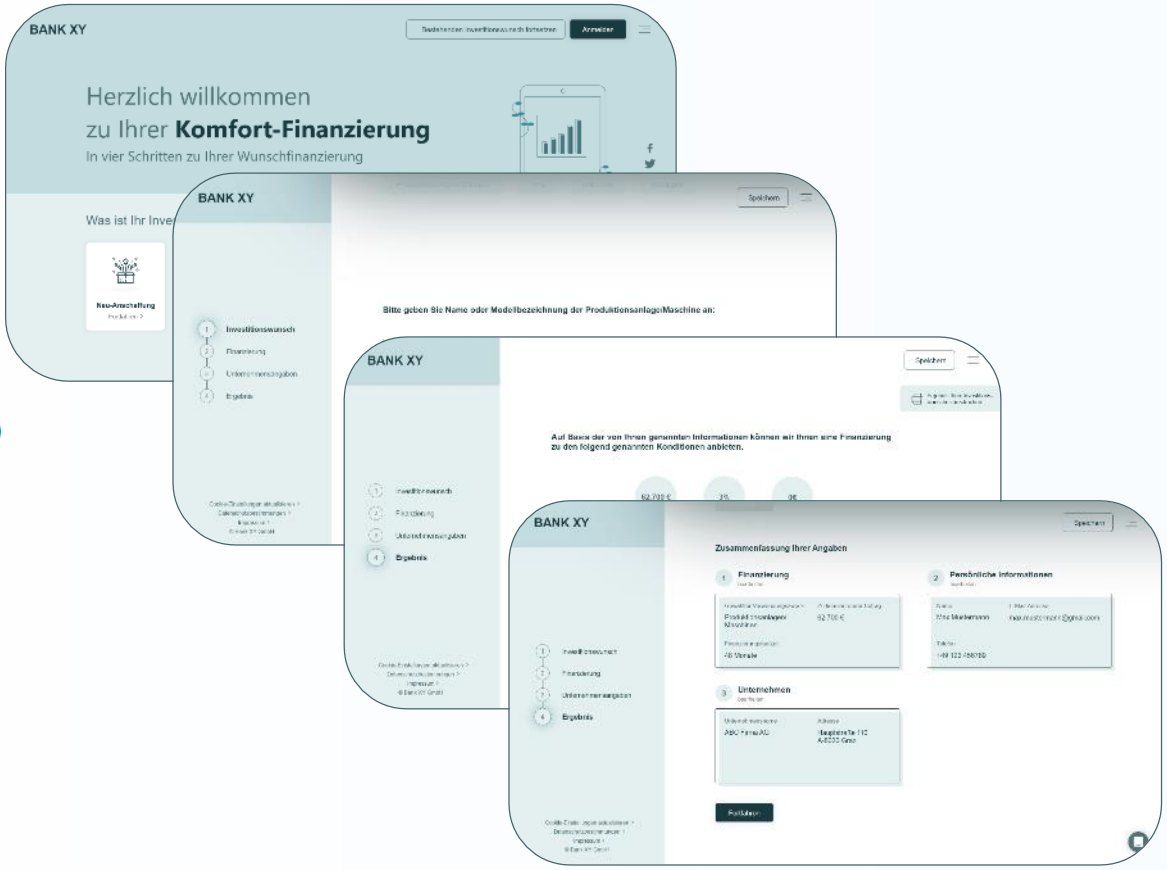
Gesteigertes Ergebnis

1) KBR = Kunden-Betreuer-Relation
Quelle: zeb

Digitaler E2E-Kreditprozess schafft neuen Kundenabschlusskanal und steigert die Effizienz

10 Digitalisierung Kreditprozess

- Im Status quo **sehr stark papier-gebundener Kreditprozess**
- **Keine** regelmässigen **Statusupdates zum Fortschritt** des Kreditantrags
- Einsatz **erster pragmatischer Workarounds mit digitalen Bausteinen**
- Diese sind noch nicht zu einem **einfachen, digitalen und nutzerfreundlichen E2E-Prozess** zusammengeführt



E2E-digitaler Kreditprozess

- Vollständige Prozess-transparenz für den Kunden
- Bequeme Legitimation und Upload-Funktion

> 5 Tage → **20 Min[1]**

Vorher *Nachher*

Effizientere Vorbereitung

Stärkere Kundenbindung und -durchdringung

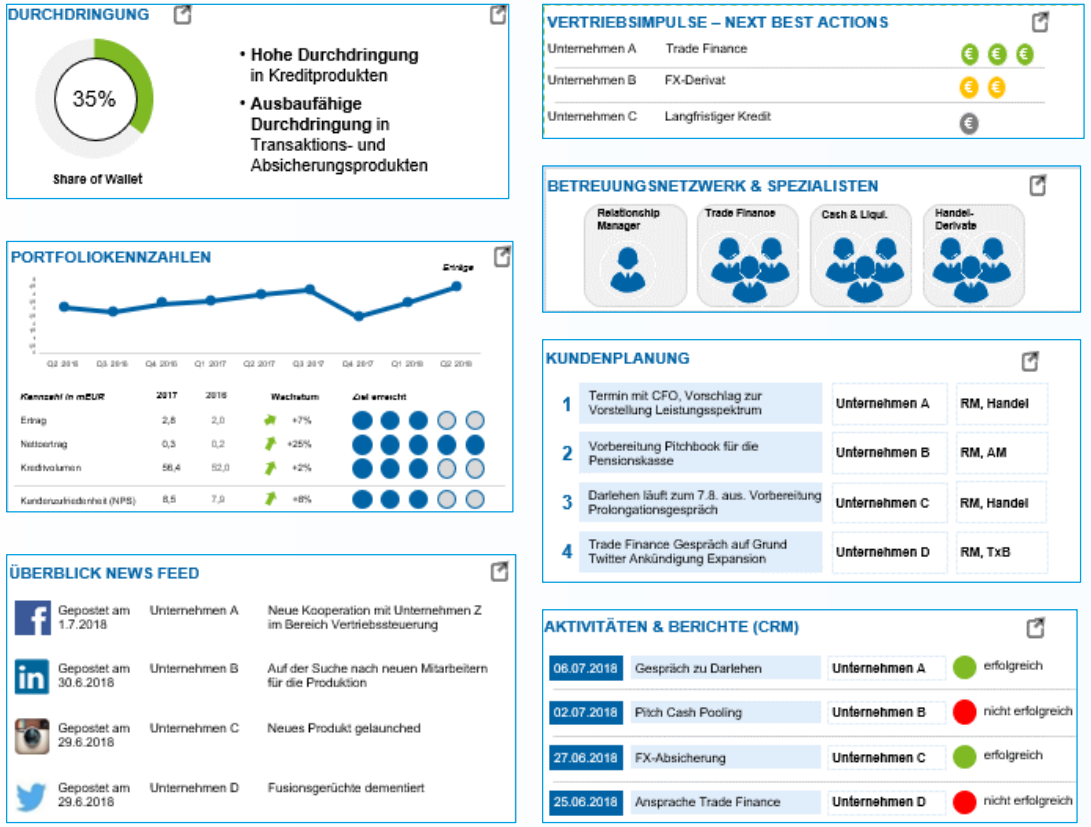
1) Zeitbedarf für die gesamte Antragsstrecke aus Kundensicht
Quelle: zeb-Projekterfahrung; Bilder: zeb.Applied

Drei Dimensionen sind für eine digitale Unterstützung des Firmenkundenberaters essenziell

11 Digitale Unterstützung des Firmenkundenbetreuer

Digitale Aufladung mit:

- **Grundlagen-informationen:** Informationen zum Unternehmen z. B. GuV, Bilanz, Rating, Mitarbeiter, Ansprechpartner, News Feed etc.
- **Vertriebsimpulse:** Automatisierte Identifikation von Vertriebsimpulsen, z.B. konkrete Produktbedarfe bzw. Vertriebschancen
- **Mehrwert-informationen:** Automatisierte Bereitstellung von Mehrwertinformationen z. B. Branchenvergleich, Wettbewerbsvergleich



Effizientere Vorbereitung

- Steigert Effizienz und Qualität der Terminvorbereitung
- FKB als Geschäftsmodell-versteher und -unterstützer

2,5–3 Std. → **≈ 1 Std.**

Vorher *Nachher*

Erfolgreichere Kaltakquise

≈ 1% → **5–10%**

Vorher *Nachher*

Quelle: zeb

Nutzung agiler Prinzipien im Vertriebs- und Prozessmanagement legt Basis für mehr Kundenzentrierung und höhere (Umsetzungs-)Geschwindigkeit

12 Agiles Vertriebs- und Prozessmanagement

- Arbeitsalltag geprägt von sich **ständig verändernden Anforderungen**
- **Wenig standardisierte Aufgaben** mit zunehmender Komplexität
- Vertrieb, Produktmanagement, Prozessmanagement und IT **in getrennten Abteilungen** und Bereichen
- **Hohe Anzahl** von abteilungs- oder bereichsübergreifenden **Schnittstellen** bei Anstossen von Veränderungen
- **Hoher Anteil an Projektarbeit** mit engem Zeitplan
- **Häufig Kundenperspektive** als Ausgangspunkt für die Lösung von Problemen **noch nicht verankert**

Zielsetzung: Treiber von Innovationen

Cross-funktionale neue Einheit ...

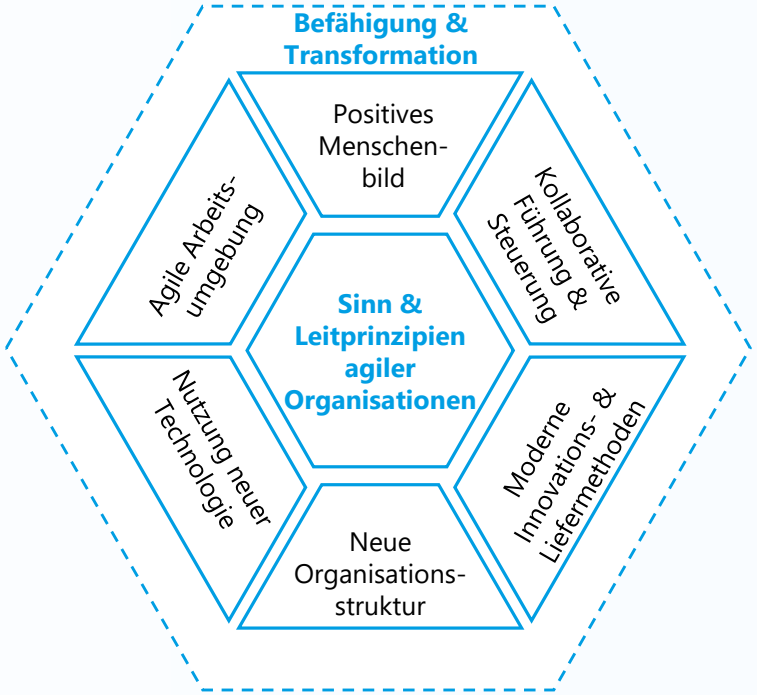
Vertriebsmanagement

Produktmanagement

Prozessmanagement

IT Administration

... mit moderner/agiler Organisationskultur



Stärkung des konkreten Lösungsimpacts durch Cross-funktionale Teams mit hoher Eigenverantwortung

Stärkung der Kundenzentrierung durch neue Herangehensweisen an Kundenprobleme und Einbindung von Kunden

Iterative Erweiterung Lösungen für Kunden durch kurze Zyklen (Sprints)

Quelle: zeb

zeb-Expertise

zeb

Firmenkundengeschäft

- Tiefes Know-how im Firmenkundengeschäft über alle Kundensegmente
- Durchführung von Projekten – von der Strategie über die Konzeption bis hin zur Umsetzung
- (Neu-)Ausrichtung des Firmenkundengeschäfts im Business Model, Operating Model und Steering Model für Kunden über alle Banksektoren hinweg

Digitalisierung

- Durchführung von zahlreichen Digitalisierungsprojekten in Gross-, Regional- und Spezialinstituten
- Abdeckung sämtlicher Facetten der digitalen Transformation
- Fokusthemen der vergangenen zwölf Monate: digitale Strategie & Neuausrichtung, Omnikanal-konzeption und -realisierung, Prozessdigitalisierung und Data Analytics

Expertise in der Veränderungsgestaltung

- Sicherstellung der Wirkungsweise von der „Idee bis zur Tat“
- Praxiserprobte Formate zur nachhaltig wirksamen Gestaltung der Veränderungsprozesse
- Umfangreiche Erfahrung in der Transformationsbegleitung von Vertriebseinheiten und der Umsetzung agiler Zusammenarbeitsmodelle

Ihr Kontakt

Norman Karrer
Partner

Phone +41445609771
Mobile +41794606277
norman.karrer@zeb.ch

Office Zürich

Wieland Weinrich
Senior Manager

Phone +41445609725
Mobile +41799070972
wweinrich@zeb.ch

Office Zürich

Dr. Jens Sträter
Partner – Leiter zeb FK Practice Group

Phone +4940303740120
Mobile +491712040875
jstraeter@zeb.de

Office Hamburg