

Henning Kehr
Jörg Michael Gummersbach

Internationales Firmenkundengeschäft von Banken

Grundlagen und Instrumente
zur Kundenbindung



Springer Gabler

Internationales Firmenkundengeschäft von Banken

Henning Kehr • Jörg Michael Gummersbach

Internationales Firmenkundengeschäft von Banken

Grundlagen und Instrumente zur
Kundenbindung

Henning Kehr
Worms, Deutschland

Jörg Michael Gummersbach
MG Consulting
Urbar, Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://www.springer.com/9783658302283>

ISBN 978-3-658-30228-3 ISBN 978-3-658-30229-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30229-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Wer etwas Gutes für die Wirtschaft erreichen möchte, muss verstehen, dass wir alle Wirtschaft sind. „**Wir alle**“ bedeutet im Zeitalter der Globalisierung nicht nur Arbeitgeber und Arbeitnehmer, es bedeutet auch nicht nur Akteure im eigenen Land, es bedeutet heute nichts weniger als: die gesamte Menschheit (Radermacher 2006, S. 5). Das gilt auch heute noch.

Aus ökonomischer Sicht bedeutet Globalisierung eine wachsende internationale Integration der Güter- und Finanzmärkte, bedingt durch die enorme Senkung der Transport- und Kommunikationskosten und die Beseitigung künstlicher Schranken für den ungehinderten grenzüberschreitenden Strom von Gütern, Dienstleistungen, Kapital, Wissen und im geringeren Grad Menschen.

Die deutsche Wirtschaft war in den letzten Jahren auf stabilem Wachstumskurs, der Exportmotor brummte. Der Geschäftsklimaindex des ifo Instituts sowie die Markteinkaufsmanagerindizes haben in dieser Zeit einen deutlichen Sprung nach oben gemacht und deuteten ein dynamisches Wirtschaftswachstum an. Fast zehn Jahre war die deutsche Wirtschaft ununterbrochen gewachsen, 2018 noch um 1,5 Prozent, für 2019 wurde ein Plus von 0,5 Prozent erreicht. In 2020 erwartete der IWF bis Anfang 2020 ein Plus von 1,2 Prozent und 2021 bereits wieder 1,4 Prozent. Noch in 2019 wurden Waren „made in Germany“ im Wert von gut 1327 Mrd. Euro über den Globus transportiert. Die Importe legten im Gesamtjahr um 1,5 Prozent auf 1104 Mrd. Euro zu (Statistisches Bundesamt 2020). Dies ergab einen Außenhandelsüberschuss von 223,5 (Vorjahr 228,7) Mrd. Euro.

Aktuell belastet das deutsche Exportgeschäft aber die schwelenden Handelskonflikte in der Welt, d. h. der Brexit und die Konjunkturflaute in Europa. Für neue Unsicherheit sorgte zudem die schnelle Ausbreitung des Corona-Virus ausgehend von China, einem wichtigen Handelspartner nicht nur für Deutschland und in der Folge weltweit. Dies dürfte zwar nicht ein Ende der Globalisierung bedeuten, aber eine weltweite Rezession, die sich aktuell in ihrem Ausmaß noch nicht prognostizieren lässt. Sie wird auf jeden Fall einen starken Einbruch der deutschen Wirtschaft verursachen. Nach einem starken Rückgang des BIP wird mit einer deutlichen Erholung in 2021 gerechnet. Erste Analysen gehen davon aus, dass nach dem Überstehen der Corona-Pandemie sich langfristig die Globalisierung fortsetzt, da der internationale Handel für die Beteiligten von Vorteil ist. Möglicherweise verschieben sich allerdings die Schwerpunkte und die Risiken z. B. der Supply-Chains und diese rücken stärker in den Vordergrund. Dienstleistungen gewinnen wahrscheinlich an Bedeutung.

Welche Rolle spielen bei dieser Entwicklung die Kreditinstitute? Mit welchen Instrumenten begleiten die Banken und somit die Kundenbetreuer ihre Unternehmen in den Prozessen der Internationalisierung und Globalisierung? Reichen die bisherigen Kundenbindungsstrategien aus oder werden seitens der Export-/Importwirtschaft andere, neuere Ansätze und Unterstützungen von den Kreditinstituten erwartet? Dies alles vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen.

Dieses Buch versucht daher einen Beitrag zu einer sinnvollen Strukturierung dieser anspruchsvollen Materie zu leisten und so das CRM im Firmenkundengeschäft der Banken mit ihrem Schwerpunkt Außenhandel für alle Interessierten transparenter, übersichtlicher und damit auch beurteilbarer zu machen.

Bei den zu betrachtenden Unternehmen/Kunden der Bank gehen wir von den sogenannten „KMUs“ aus. Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der EU-Empfehlung 2003/361 definiert. Danach zählt ein Unternehmen zu den KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro aufweist, da Großunternehmen und Konzerne über eigene Fachspezialisten und Auslandsabteilungen bis hin zu Finanzexperten verfügen und somit nicht in gleichem Maß auf Banken angewiesen sind.

Dabei sollen vor allem zwei Lesergruppen angesprochen werden: einerseits Studierende an Universitäten, Hochschulen und Berufsakademien, die ihr theoretisches Wissen in dem Bereich der Bank- und Außenwirtschaft durch aktuelle praxisorientierte Themen gezielt ergänzen möchten, und andererseits alle Interessierten und Mitarbeiter aus dem Bankenbereich, die sich intensiver mit der Frage von Kundenbindungs- und Vertriebsstrategien in diesem Geschäftsfeld und der Erwartungshaltung der Unternehmen beschäftigen möchten und auf der Suche nach neuen, aktuellen Ansätzen einer Kundenbeziehung und Kundenbindung sind.

Bedanken möchten wir uns bei Prof. Dr. Mario Jung, Hochschule Kaiserslautern, und Helmut Gehres, Direktor Commerzbank Gebiet Rheinland-Pfalz/Saarland, für die vielen Anregungen und konstruktiven Hinweise.

Worms, Deutschland
Sommer 2020

Henning Kehr
Jörg Michael Gummersbach

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
Literatur	4
2 Rahmenbedingungen im internationalen Firmenkundengeschäft	5
2.1 Tendenzen der Globalisierung	5
2.1.1 Globalisierung „Quo Vadis“	5
2.1.2 Globalisierung – Megatrend von gestern?	7
2.1.3 Ein Blick in die kurzfristige Zukunft	11
2.1.4 Globalisierung – Was ist zu tun?	13
2.1.5 Zukunftsmärkte	14
2.1.6 Geschäftsperspektiven in den Weltregionen	15
2.1.7 Globalisierung – eine strategische Herausforderung	18
2.1.8 Fazit	21
2.2 Die Firmenkunden der Banken	23
2.2.1 Aktuelle Situation	24
2.2.2 Herausforderungen der Zukunft	25
2.3 Die Banken	27
2.3.1 Kreditwirtschaft im 21. Jahrhundert	28
2.3.2 Der Wettbewerb um den Firmenkunden	31
2.4 Strategische Neuausrichtung im Firmenkundengeschäft Ausland der Banken	35
2.5 Ziele der Kundenbindung	37
2.5.1 Strategische Ziele	39
2.5.2 Operative Ziele	40
2.5.3 Kundenbezogene Ziele	41
Literatur	46
3 CRM – Systeme im Segment Auslandsgeschäft	53
3.1 Instrumente der Kundenbindung im Auslandsgeschäft	55
3.2 Kundenbindungsstrategien	56
3.3 Implementierung und Methoden	59
Literatur	61

4	Marketing-Mix im B-to-B im internationalen Firmenkundengeschäft	63
4.1	Produkt- und Servicepolitik	68
4.2	Preispolitik	69
4.2.1	Kostenorientierte Preisbildung	70
4.2.2	Kunden- oder nachfrageorientierte Preisbildung	71
4.2.3	Wettbewerbsorientierte Preisbildung	71
4.2.4	Zusammenfassung	74
4.3	Vertriebspolitik	75
4.3.1	Virtual Banking	77
4.3.2	Zusammenfassung „Multichannel-Banking“	78
4.4	Kommunikationspolitik	80
4.4.1	Instrumente der Kommunikationspolitik	82
4.5	Der „optimale“ Marketing-Mix	89
	Literatur	89
5	Neue Ansätze im internationalen Firmenkundengeschäft	91
5.1	Neue Ansätze in der Kundenbeziehung	93
5.1.1	Kundenerwartungen vs. Kundenwahrnehmungen	93
5.1.2	Image der Banken	95
5.1.3	Kompetenz im internationalen Firmenkundengeschäft	96
5.2	Neue CRM-Systeme im Segment Auslandsgeschäft	102
5.2.1	Die drei Dilemmas der Kundenbeziehung	102
5.2.2	Qualitätsdimensionen in der Kundenbeziehung	103
5.2.3	Instrumente	104
5.2.4	Organisation	105
5.2.5	Implementierung	110
	Literatur	112
6	Vertriebssteuerung und Vertriebscontrolling im Firmenkundengeschäft im Ausland	115
6.1	Vertriebsprozesse	115
6.2	Erfolgsmessung und Führung im Vertrieb	116
6.3	Vertriebssteuerung durch den Firmenkundenbetreuer	118
	Literatur	119
7	Anhang	121
7.1	Checkliste: Eventplanung	121
7.2	Checklisten: Veranstaltungsplanung	122
7.3	Kundenbindung (Tab. 7.4)	123
7.4	Produktpolitik	124
	Literatur	125
	Weiterführende Literatur	127

Über die Autoren



Prof. Dr. Henning Kehr ist Professor an der Hochschule Worms und studierte Volkswirtschaftslehre an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Die Promotion erfolgte an der Universität Hohenheim im Genossenschaftswesen und einer Dissertation mit dem Titel „Das Auslandsgeschäft der Genossenschaftsbanken“. Er kann auf eine lange Erfahrung im Bankgeschäft, insbesondere in Themengebieten des internationalen Geschäfts, des Treasury und der Vermögensberatung verweisen. Er folgte dann dem Ruf an die Hochschule Worms, an der er eine Professur für Volkswirtschaftslehre, Außenhandelsfinanzierung und Außenhandelsberatung besitzt. Prof. Kehr widmet sich den Hauptthemen Gesamtwirtschaftliche Aspekte sowie Internationalisierung und Risikomanagement. Seine Forschungsgebiete sind Geschäfts- und Strategieentwicklung, Risikomanagement, International Management, Finanzmärkte sowie Forschung zu Trends und Strukturpolitik. Er ist Autor mehrerer Bücher und Artikel zu diesen Themen.



Dipl.-Betriebswirt Michael Gummersbach kennt die Herausforderungen der Firmenkunden im internationalen Geschäft aus mehr als 15 Jahren Erfahrung und vielen Gesprächen bei der Durchführung von Veranstaltungen in der Abwicklung von Luft- und Seefracht, im kombinierten Verkehr und der Binnenschifffahrt. Er organisierte Praxisworkshops für die Zielgruppe Firmenkunden an internationalen Hubs. Aktuell ist er Dozent an der Hochschule Worms, Studienrichtung International Business Administration. Er war nach Abschluss seines Studiums der Betriebswirtschaft an der FH Köln, Schwerpunkt Außenwirtschaft, für verschiedene

Unternehmen als Schulungsleiter, regionaler Marketing-/ Vertriebsberater und Fachbereichsleiter für das Firmenkunden- und Auslandsgeschäft von Banken im Einsatz. Für unterschiedliche Auftraggeber entwickelte er Vertriebseinsätze und Kundenveranstaltungen zu internationalen Themen, die an europäischen Finanzplätzen stattfanden und somit zur Kundenbindung für Banken beitrugen. Dipl.-Bw. Michael Gummersbach wirkt an der Schnittstelle zwischen Wissenschaften und Wirtschaftspraxis.

Abkürzungsverzeichnis

AHK	Außenhandelskammer
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation
ASEAN	Association of South-East Asian Nations
B2B	Business-to-Business
BCG	Boston Consulting Group
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt (GDP)
BNP	Bruttonationalprodukt
BRI	Belt-and-Road-Initiative (China)
BRICS	Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika
CETA	Comprehensive Economic and Trade Agreement (EU-Kanada)
CI	Corporate Identity
CIP	Cost Income Ratio
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DEA	Data Envelopment Analysis
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
EU	Europäische Union
EWS	Europäisches Währungssystem
EZB	Europäische Zentralbank
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GDP	Gross Domestic Product (BIP)
GTAI	Germany Trade- and Invest-Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH,
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
ICC	International Chamber of Commerce
IMF	International Monetary Fund (IWF)
IT	Informationstechnologie
IWF	Internationaler Währungsfonds (IMF)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau

KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LDCs	Least Developed Countries
Mercosur	Gemeinsamer Markt des Südens
MIFID	Markets in Financial Instruments Directive
MNU	Multinationales Unternehmen
MOE	Mittel- und osteuropäische Staaten
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OPEC	Organization for Petrol Exporting Countries
p. a.	per annum, pro Jahr
PR	Public Relation (Öffentlichkeitsarbeit)
SEPA	Single Euro Payments Area
TTIP	Transatlantic Trade and Investment Partnership (EU-USA)
UN	United Nations/Vereinte Nationen
USD	US-Dollar
USMCA	Unites States Mexico Canada Free Trade Agreement
USP	Unique Selling Proposition
WTO	World Trade Organization

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Volumen des Welthandels (1981–2017) (WTO 2019)	9
Abb. 2.2	Wachstum der globalen Exporte und des globalen Bruttoinlandsprodukts (1950–2016) (WTO 2019; KNOMEA 2020)	9
Abb. 2.3	Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts in Prozent (Internationaler Währungsfonds (IWF), World Economic Forum 2019)	19
Abb. 2.4	Wachstumsraten des deutschen Bruttoinlandsprodukts in Prozent (Internationaler Währungsfonds (IWF), World Economic Forum 2019). . .	19
Abb. 2.5	Wachstumsraten des Welthandels in Prozent (Internationaler Währungsfonds (IWF), World Economic Forum 2019)	20
Abb. 2.6	Globale Handelsströme. (Eigene Darstellung)	22
Abb. 2.7	Exportspezialisierung Deutschlands. (Porter 2018).	27
Abb. 2.8	Patentanmeldung, Ausgaben für Forschung und Entwicklung und Hochtechnologieexporte im Ländervergleich (Zukunftsinstitut <i>o.J.b</i>)	28
Abb. 2.9	Trends der digitalen Revolution (Altin 2016)	30
Abb. 2.10	Marktanteil gemessen an der Bilanzsumme der ausgewählten Banken (Deutsche Bundesbank 2018c)	32
Abb. 2.11	Marktanteile verschiedener Bankengruppen am Kreditgeschäft mit dem verarbeitenden Gewerbe (Deutsche Bundesbank 2018c)	33
Abb. 2.12	Anteile am Exportvolumen nach Bankengruppen vgl. Bundesverband deutscher Banken (Steffen und Brückbauer 2018)	34
Abb. 2.13	Von Firmenkunden genutzte Auslandsbankingdienstleistungen, Anteil in Prozent. (Schindler 2018).	34
Abb. 2.14	Modell der Zielpyramide (Kühlmann et al. 2002, S. 105).	40
Abb. 2.15	Übersicht Zielebenen im Bankenbereich. (Eigene Darstellung)	42
Abb. 2.16	Zeithorizonte im Rahmen der Zieldefinitionen. (Eigene Darstellung)	42
Abb. 2.17	Kano-Modell. (Eigene Darstellung nach Goffin und Mitchell 2010)	43
Abb. 4.1	Magisches Dreieck der Preispolitik (eigene Darstellung)	69
Abb. 4.2	Preisbildungspolitik: Formen der konkurrenzorientierten Preisbildung (Weis 2015, S. 433)	72

Abb. 4.3	Gliederung der Absatzorgane nach ihrer wirtschaftlich-rechtlichen Beziehung zu Produzenten von Finanzdienstleistungen (Kühlmann et al. 2002, S. 236)	76
Abb. 4.4	Individuelle Betreuung durch den „Kanalübergreifenden Kundenbetreuer“ (Büschgen und Büschgen 2002, S. 237)	79
Abb. 4.5	Lasswell-Formel der Unternehmenskommunikation (Kühlmann et al. 2002, S. 196 ff.)	80
Abb. 4.6	Die Instrumente der Kommunikationspolitik im Überblick (Kühlmann et al. 2002, S. 200 ff.)	84
Abb. 4.7	Komponenten einer CI-Strategie (Kühlmann et al. 2002, S. 153)	87
Abb. 5.1	Der Kundennutzen-Diamant (Georgi und Mink 2012, S. 29)	92
Abb. 5.2	Das Magische Viereck – Zielfelder der Kundenbetreuung	97
Abb. 5.3	Das Kompetenzmodell in der Personalentwicklung. (Eigene Darstellung)	98
Abb. 5.4	Entwicklung der Kundenbeziehung bis 2020 (Bauer und Koch 2014, S. 50)	103
Abb. 5.5	Qualitätsdimensionen in der Kundenbeziehung (Schmoll 2019)	103
Abb. 5.6	Die Implementierung eines Corporate-Relationship-Management-Systems. (Schmoll 2009, S. 291)	110