



ING Wholesale Banking

Joachim von Schorlemer ist einer der arriviertesten deutsche Bankmanager und will die ING in den kommenden Jahren deutlich voranbringen.

»500 Firmenkunden im Blick«

Die ING hat im Firmenkundengeschäft ambitionierte Wachstumsziele: Joachim von Schorlemer erklärt, wie er diese Sparte der niederländischen Bank in Deutschland in die Top 5 bringen will. Interview: Markus Dentz und Philipp Habdank

Herr von Schorlemer, Ihr Haus will in Deutschland in absehbarer Zeit zu den Top 5 der Firmenkundenbanken gehören. Wie soll das gelingen?

Indem wir weiter wachsen und hart arbeiten. Das Wholesale Banking steht bereits für ein Drittel der Erträge der ING Diba. Das Kreditvolumen im Firmenkundengeschäft ist 2017 um fast 20 Prozent auf rund 31 Milliarden Euro gestiegen, wovon 7 Milliarden Euro Bruttoneugeschäft waren. Die nötige Liquidität haben wir aufgrund unseres Passivüberhangs. Wir haben das notwendige Eigenkapital, um unser Volumen steigern zu können.

In unserer aktuellen CFO-Umfrage aus dem März haben wir Finanzchefs nach ihren Top-3-Firmenkundenbanken befragt. Die ING lag nach Anzahl der Nennungen auf Rang acht. Wie bewerten Sie das?

Diese Position ist ein gutes Zwischenergebnis. Sie müssen bedenken, dass wir unsere Aktivitäten im deutschen Firmenkundensegment erst 2011 intensiviert haben. Wir wollen uns sukzessive verbessern, aber es wird nicht den einen großen Wurf geben. Wir arbeiten kontinuierlich weiter an dem Ziel und wenden dabei auch agile Methoden an.

Agilität ist derzeit ein viel strapaziertes Modewort. Was bedeutet sie in Ihrem Geschäft konkret?

Agilität ist für uns in erster Linie die Art und Weise, wie wir Dinge angehen und zusammenarbeiten. Sie hilft dabei, das Angebot der Bank schneller an Marktveränderungen anzupassen und so die Bedürfnisse der Kunden effizienter zu bedienen. So bringen wir Teams, die bislang getrennt voneinander gearbeitet haben, enger zusammen: Wir haben zum Beispiel unsere Firmenkundenbetreuer, also die Generalisten mit direktem Kundenkontakt, mit unseren Sektorexperten aus dem Structured Finance zusammengeführt. Diese arbeiten nun in interdisziplinären Teams räumlich zusammen und haben gemeinsame Ergebnisziele.

Was ändert sich dadurch aus Sicht der Firmenkunden?

Ein einfaches Beispiel: Bisher hat der Coverage Banker den Firmenkunden akquiriert und nachgelagerte Prozesse wie beispielsweise die KYC-Compliance weitergegeben. Zukünftig begleitet der Spezialist den Firmenkundenbetreuer zum Unternehmen – und zwar direkt ab Erstkontakt. Das führt zu mehr Schnelligkeit für den Kunden und zu einer besseren Kommunikation innerhalb der Bank.

»Es wird nicht den einen großen Wurf geben.«

Ein hehres Ziel, an dem aber auch andere Banken arbeiten ...

Das kann sein, wir leben dies. Ich gebe Ihnen ein weiteres Beispiel aus der Produktentwicklung. Früher gab es ein Projekt mit einzelnen Aufgaben für jede betroffene Abteilung. Die Entwicklung dachte sich ein Produkt aus und übergab ihr Ergebnis der nächsten Abteilung, zum Beispiel der IT. Diese Kollegen nahmen wieder Änderungen vor und reichten es zurück oder weiter. Das ist zeitaufwendig. Bei unseren sogenannten Delivery Teams sitzen alle Beteiligten abteilungsübergreifend von Beginn an an einem Tisch. Das spart Zeit und liefert dem Kunden viel schneller Lösungen.

Banken sind ja für vieles bekannt, aber nicht gerade für flache Hierarchien. Damit Ihr Ansatz funktioniert, müssen die Teams auch mit Entscheidungskompetenz ausgestattet werden. Geschieht das bereits?

Genau das ist der Knackpunkt: Unsere Mitarbeiter müssen lernen, selbst mehr Verantwortung zu übernehmen. Und unsere Führungskräfte müssen sich selbstverständlich daran gewöhnen, mehr Entscheidungsgewalt abzugeben. Im niederländischen Mutterkonzern funktioniert das schon gut. Das soll natürlich nicht dazu führen, dass die Fehlerquote »

Joachim von Schorlemer

Der erfahrene Banker verantwortet als Mitglied des ING-DiB-Vorstands seit Anfang 2016 das deutsche Firmenkundengeschäft („Wholesale Banking“). Zuvor war er für das Firmenkundengeschäft der Royal Bank of Scotland in der DACH-Region verantwortlich. Weitere Positionen begleitete der 61-Jährige bei BNP Paribas („Country Head Germany“), bei der Credit Suisse und der Deutschen Bank.

steigt. Wir müssen bei diesem Ansatz aber auch bis zu einem gewissen Grad Fehler verzeihen.

»Wachstum gelingt nur durch Verdrängung.«

Diese Mentalität kennt man in der Finanzszene besonders von Fintechs. Die ING hat mit der Kreditvermittlungsplattform Lendico zuletzt eines gekauft. Was erhoffen Sie sich davon?

Die Fintech-Übernahme haben wir gewählt, weil uns der Markteintritt so schneller und effizienter gelingt als bei der Eigenentwicklung von Produkt und Prozessen. Wir haben nicht nur Lendico gekauft, sondern uns auch an Fincompare beteiligt. Eines unserer potentiellen Wachstumsfelder ist das Geschäft mit kleinen und mittelständischen Unternehmen, was ich tendenziell aber eher im Privat- als im Firmenkundengeschäft sehe. Die Ähnlichkeiten sind dort deutlicher als im Wholesale Banking.

Welche Initiativen gibt es denn speziell dort?

Das Fremdkapitalmarktgeschäft der ING soll wachsen. Seit Jahresbeginn bauen wir dieses Geschäft deshalb in New York auf. Für das Fremdkapitalmarktgeschäft in US-Dollar spielen deutsche und andere europäische Firmenkunden eine wichtige Rolle. In zwei bis vier Jahren wollen wir auch als „Dollar-Haus“ wahrgenommen werden. Der Non-Investmentgrade-Bereich und der damit verbundene High-Yield-Markt könnten außerdem interessant sein.

Im Markt kommen die aktuellen Initiativen anscheinend an. In unserer Umfrage aus dem März haben wir Finanzchefs gefragt, welche Auslandsbank sich derzeit um Firmenkunden bemüht. Die ING belegte den zweiten Platz, nach der BNP Paribas. Die französische Großbank will hierzulande jährlich um 8 Prozent wachsen. Welche Wachstumszahl verfolgen Sie?

Dazu nur so viel: Grundsätzlich halte ich es für schwierig, in einem Markt, der jährlich um 1 Prozent wächst, um 5 Prozent zuzulegen. Der Markt ist verteilt, Wachstum gelingt nur durch Verdrängung. Eine Zahl will ich Ihnen aber als Anhaltspunkt geben: Ich halte es für realistisch, dass wir in drei bis fünf Jahren 500 Firmenkunden im Blick haben.

Wie viele Firmenkunden hat das ING Wholesale Banking derzeit?

Wir stehen aktuell bei rund 180 Firmenkunden und konnten seit Jahresbeginn damit rund 30 Neukunden gewinnen. Entscheidend ist, dass wir bei diesen Kunden in den Kernbankenkreis vorstoßen, denn nur die Kernbank hat Zugang zum kompletten Er-

tragspool. Bei mehr als 100 Firmenkunden haben wir das bereits geschafft, bei den anderen arbeiten wir daran.

Kernbank zu werden ist das Ziel aller Banken. Wie lange dauert es, bis eine Firmenkundenbeziehung profitabel ist?

Es gibt eine Faustregel, dass es bis zu drei Jahren dauert, bis ein Institut wirklich zum Kernbankenkreis eines Unternehmens zählt. Wir haben gegenüber Wettbewerbern den Vorteil, dass wir mit unter 40 Prozent im Wholesale Banking eine sehr gute Kosten-Ertrags-Relation haben. Wir können also schneller Geld verdienen als Banken mit höheren Cost-Income-Ratios. Zudem hilft es, dass wir uns über die Privatkundeneinlagen sehr günstig refinanzieren können. Durch diese Kostenvorteile ist das Firmenkundengeschäft für uns schneller profitabel.

Das starke Wachstum dürfte mit den aktuell rund 310 Mitarbeitern im deutschen Wholesale Banking wohl kaum zu schaffen sein, richtig?

Das sehe ich auch so. Deshalb wollen wir in den nächsten drei Jahren 150 neue Kollegen einstellen. Das ist eine Menge, weshalb wir zwischendurch auch innehalten sollten, um zu integrieren und zu konsolidieren.

»Wir wollen in den nächsten drei Jahren 150 neue Kollegen einstellen.«

Konsolidierung und Wachstum – kein Widerspruch?

Ich meine damit nicht, dass wir unser Geschäft konsolidieren, sondern dass wir die neuen Kollegen mit ihren unterschiedlichen Hintergründen und Kenntnissen vernünftig in die ING und unsere Denkweise einbinden müssen. Wir wollen profitabel wachsen. Ich denke, es wäre unrealistisch, wenn das immer linear ginge.

Bisher ist die ING im Gegensatz zu einigen Wettbewerbern nicht mit Niederlassungen außerhalb Frankfurts vertreten. Es soll Pläne für weitere Standorte geben. Richtig?

Die ING-Gruppe siedelt immer mehr globale Kompetenzzentren in Frankfurt an. Der globale Leiter für Automotive arbeitet schon länger hier, zuletzt kamen die Kollegen für Transport und Logistik, Luftfahrt und Industrials hinzu. Und es werden noch weitere folgen. Das zeigt schon, wie wichtig der Standort Deutschland für die Gruppe ist. Darüber hinaus können wir uns vorstellen, in der Fläche zu wachsen. Das will aber genau überlegt sein.

markus.dentz@finance-magazin.de

ING

Die niederländische Bank bündelt ihr Firmenkunden- und Kapitalmarktgeschäft hierzulande im Wholesale Banking, in dem die Bank aktuell rund 180 Firmenkunden betreut. Das Kreditvolumen im Firmenkundengeschäft lag zuletzt bei rund 31 Milliarden Euro. Künftig soll das Corporate-Finance-Geschäft ausgebaut werden.