

Den Wandel finanzieren: Potenziale im Firmenkundengeschäft



Rund 180 Teilnehmende kamen zum Forum Firmenkunden in Pforzheim.

von Celia Eisele und Anja Giesinger

Im Firmenkundengeschäft sind große Herausforderungen zu meistern. Das Forum Firmenkunden von BWGV und DZ Bank brachte Spezialisten und Praktiker zusammen – erstmals seit zwei Jahren wieder in Präsenz.

Die Transformationsprozesse bei den Firmenkunden der Volksbanken und Raiffeisenbanken schreiten ungebremst voran. Dementsprechend müssen die Banken ihr Firmenkundengeschäft weiterentwickeln, sich auf veränderte Kundenbedürfnisse fokussieren und neues Ertragspotenzial erschließen. Den Status quo, Lösungsperspektiven und Unterstützungsangebote diskutierten die rund 180 Teilnehmenden des Forums Firmenkunden Ende Oktober in Pforzheim.

Das Firmenkundengeschäft bewegt sich aktuell in einem Umfeld, das von weltweitem Wirtschaftswachstum geprägt ist, doch die Dynamik lässt nach. Das machte Uwe Berghaus, Vorstandsmitglied der DZ Bank AG, im Eröffnungsvortrag deutlich. Prognosen seien nicht zuletzt wegen des ungewissen Verlaufs der Corona-Pandemie unsicher, die Erwartungshaltung laut Geschäftsklimaindex deutlich rückläufig. Potenzial sieht Berghaus in diesem Umfeld bei der Finanzierung des Transformationsprozesses der Firmenkunden in Richtung Nachhaltigkeit, namentlich bei der Energiever-

sorgung, beim nachhaltigen Transport, bei der Dekarbonisierung der Industrie sowie im Bereich Landwirtschaft und Lebensmittel. Denn die Unternehmen hätten erkannt: „Nachhaltigkeit ist kein Wettbewerbsvorteil mehr, sondern eine Wettbewerbsbedingung.“

Risikomarktplatz: Lösungen zur effizienteren Marktbearbeitung

Im Unterschied zur Kundenreichweite ist die Produktnutzung, also die Anzahl der bei der eigenen Bank in Anspruch genommenen Produkte, bei den Firmenkunden des oberen Mittelstands leicht rückläufig, sagte Patrick Lange, Abteilungsleiter Weiterentwicklung Firmenkundengeschäft bei der DZ Bank AG. Luft nach oben verortete er bei Corporate Finance und im Auslandsgeschäft. Mit Stabilität, regionaler Nähe und einem umfassenden digitalen Angebot könnten die Genossenschaftsbanken beim oberen Mittelstand punkten. Wichtig seien dieser Kundengruppe jedoch auch eine strategische Partnerschaft, Produktexpertise sowie ein tiefes Kunden- und Branchenverständnis. Zur Hebung zusätzlicher Marktpotenziale werden unter dem Schlagwort „Risikomarktplatz“ zwei Lösungen entwickelt: OpenCircle, aktuell in der Pilotphase, ermöglicht die Abgabe von Risiken und/oder Investitionen in ein diversifiziertes Mittelstandskreditportfolio. MetaMarktplatz hilft dabei, Partner im Konsortial- bzw. Metakreditgeschäft zu finden und steht ab Ende 2021 im VR GeschäftsNavigator zur Verfügung. In vier Sessions informierten und tauschten sich die Teilnehmenden zu Einzelthemen aus. Einen Einblick in die Ertragschancen des Auslandsgeschäfts und die entsprechenden Unterstützungsleistungen der DZ Bank gaben die DZ-Bank-Experten Stefan Knott, Fachberater Auslandsgeschäft, und Andreas Krieb, Abteilungsleiter Mittelstand Baden-Württemberg West & Schweiz. Das Beispiel der Volksbank Überlingen zeigte, dass Banken mit einer optimierten Ansprache von Bestandskunden ein interessantes Ertragspotenzial erschließen können. Auf Liquiditätsmanagement im Spannungsfeld von Negativzinsen und Inflation gingen Patrick Lang, Regionalleiter Baden-Württemberg bei der DZ Privatbank, Malte Ingenleuf, Client Relationship Manager bei Union Investment, und Mario Geiger, Senior-Portfoliomanager bei der DZ Privatbank, ein. Union Investment geht davon aus, dass sich die Inflation um den Jahreswechsel wieder um zwei Prozent einpendelt. Mit einer Erhöhung des Leitzinses hingegen ist in Europa aus Sicht der DZ Bank nicht zu rechnen.

Digitalisierung als Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Eine von BWGV-Berater Ralf Rieger moderierte Talkrunde setzte Impulse zur Transformation von Geschäftsmodellen. Michael Gutjahr, Leiter Regionalzentren Baden-Franken bei der EnBW-Tochter Netze BW GmbH, betonte die Bedeutung der Integration der Mitarbeitenden beim umfassenden Transformationsprozess seines Unternehmens nach der Reaktorkatastrophe von Fuku-



Uwe Berghaus, Vorstandsmittglied der DZ Bank AG, sieht im Firmenkundengeschäft Ertragspotenzial bei der Finanzierung von Transformationsprozessen.



Eine strategische Partnerschaft mit der Bank, Produktexpertise sowie ein tiefes Kunden- und Branchenverständnis werden von Firmen des Oberen Mittelstands geschätzt. Hier sieht Patrick Lange, Abteilungsleiter Weiterentwicklung Firmenkundengeschäft bei der DZ Bank AG, bei den Genossenschaftsbanken noch Luft nach oben.



Das Plattformgeschäft hat für Banken Potenzial, sagte Dr. Klaus Segbers, Leiter Vertrieb und Consulting im Segment Finanzdienstleister bei der BMS Consulting GmbH.



Über die Transformation von Geschäftsmodellen sprach BWGV-Berater Ralf Rieger mit Dominik Schütz, Leiter der Finanzplatzinitiative „Stuttgart Financial“, Dr. Claus-Peter Praeg, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Thorsten Hahn, Geschäftsführer des Wirtschaftsclubs Bankingclub, und Michael Gutjahr, Leiter Regionalzentren Baden-Franken bei der EnBW-Tochter Netze BW GmbH (v.l.n.r.).

shima. Bei erfolgreichen Transformationen agiere zudem immer ein Vorstand als Treiber, ergänzte Dr. Claus-Peter Praeg vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Thorsten Hahn, Geschäftsführer des Wirtschaftsclubs Bankingclub, appellierte an die Banken, Digitalisierung nicht als reine Digitalisierung analoger Prozesse zu verstehen, sondern als Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Ein Ökosystem biete die Chance, sich auf das zu konzentrieren, was man am besten kann, meinte Dominik Schütz, Leiter der Finanzplatzinitiative „Stuttgart Financial“, und stellte die Frage: „Ist der Kundenkontakt wirklich das, was die Banken am besten können?“ In ihrer Session zur Digitalisierungsoffensive stellten Anja Giesinger und Christian Mörtl vom BWGV Lösungen auf der Omnikanal-Plattform vor, insbesondere das Beratungstool Kundenbeziehungsmanagement Firmenkunde (KBM FK) zur Unterstützung von Kundengesprächen. Mörtl appellierte an die Teilnehmenden, der Datenqualität im Vertrieb einen hohen Stellenwert einzuräumen. Der datengetriebene Vertrieb werde im Firmenkundengeschäft zur Voraussetzung, um Vertriebsaktivitäten intelligent zu steuern. Dr. Klaus Segbers, Leiter Vertrieb und Consulting im Segment Finanzdienstleister bei der BMS Consulting GmbH, lenkte den Blick auf das Plattformgeschäft im Firmenkundenbereich. Dort liege ein riesiges Aufholpotenzial. Die Genossenschaftliche FinanzGruppe arbeite an einer Lösung für Plattformgeschäft und KMU, die voraussichtlich Ende 2022 bereitstehen wird.

Mit dem Omnikanal-Modell und der Digitalisierungsoffensive sind wichtige Grundsteine der Zukunftsfähigkeit der Volksbanken und Raiffei-

senbanken gelegt, betonte BWGV-Präsident Dr. Roman Glaser in seinem Impulsvortrag am zweiten Veranstaltungstag. Zukunftsfähigkeit setzt sich im Modell des Zukunftshauses zusammen aus Wettbewerbsfähigkeit, Veränderungsfähigkeit und Gewinnfähigkeit. In allen drei Säulen sieht Glaser robuste Grundlagen, auf denen es entsprechend der Strategieagenda entschlossen zu handeln gilt. Eine Genossenschaftsbank werde nur dann dauerhaft leistungs- und zukunftsfähig sein, wenn sie in der Lage sei, schnell neue Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen zu erkennen und darauf zu reagieren. Er rief zu Mut und Zuversicht auf.

Die Genossenschaft als Vertrauensraum

Dass die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft einen geeigneten Rahmen für zukunftssträchtige Geschäftsmodelle bietet, wurde im Vortrag von Prof. Dr. Heiner Lasi, Leiter des Ferdinand Steinbeis Instituts in Stuttgart, deutlich. Gemeinsam mit der Universität Stuttgart und dem BWGV erarbeitet das Steinbeis Institut ein Konzept für Datengenossenschaften und erprobt es mit Pilotinitiativen. Die Datengenossenschaft tritt hier als Vertrauensraum auf, in dem Mittelständler die technischen und finanziellen Hürden des Einstiegs in die wertschöpfungssteigernde Nutzung von Daten gemeinsam meistern können, ohne in die Abhängigkeit großer, internationaler Plattformen zu geraten. Grundlage für die branchenübergreifende Kooperation und die Generierung von Mehrwert für Kunden ist dabei die Schaffung virtueller Abbilder der Realität.

Die an beiden Veranstaltungstagen diskutierten Transformationsprozesse stellen auch neue Anforderungen an die Menschen, die sich mit ihnen auseinandersetzen müssen. Das unterstrich der Mathematiker und Buchautor Prof. Dr. Gunter Dueck. Während die typisch „preußischen“ Tugenden Fleiß, Ordnung, Betragen und Mitarbeit gute Erfolgsvoraussetzungen im industriellen Zeitalter waren, seien in einer Zeit, in der Tätigkeiten digitalisiert werden und komplexe Herausforderungen zunehmen, andere Tugenden gefragt: Kreativität, Originalität, eine auf andere ausstrahlende Initiativefreude, Gemeinschaftssinn, gewinnendes Auftreten, ausgewogenes Selbstbewusstsein und eine positive Haltung zur Vielfalt des Lebens. Es gebe viel träges Wissen, das in erlernten Routinen nicht eingesetzt werde. Dieses gelte es zu aktivieren und positiv in Wirkung zu bringen, so Dueck. *Ansprechpartner zu Fragen des Firmenkundengeschäfts beim BWGV sind Anja Giesinger (anja.giesinger@bwgv-info.de, 0162 293 71 87) und Ralf Rieger (ralf.rieger@bwgv-info.de, 0162 293 70 83).*