

TOPTHEMA

Mehr als Kreditgeschäft

Das Firmenkundengeschäft ist ein wichtiger Ertragsbringer der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken. Doch um ihr Potenzial in diesem Bereich voll auszuschöpfen, müssen sie besser sein als die Mitbewerber. Zwei Kreditgenossenschaften berichten, worauf es ankommt.

Autor: Florian Christner, Redaktion „Profil“

Foto: imago images / STAR-MEDIA



Das Wichtigste in Kürze

- Die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken sind stark im Firmenkundengeschäft, doch die Herausforderungen nehmen zu.
- Neben der Bewältigung der Corona-Krise zählen hierzu insbesondere die Digitalisierung und die notwendige Neuausrichtung des Geschäftsmodells bei vielen Unternehmen.
- Eine intensive Betreuung der Unternehmen bietet Potenzial für eine Ausweitung der Geschäftsbeziehung.
- Gerade in herausfordernden Zeiten schätzen die Firmenkunden eine verlässliche Beziehung zu ihrer Hausbank. Damit können die Kreditgenossenschaften auch bei Neukunden punkten.

Keine Frage, der Mittelstand im Freistaat steht trotz seiner Stärke vor vielen Herausforderungen. Dieter Beyhl, Bereichsleiter Firmenkundenberatung der VR-Bank Mittelfranken West, denkt dabei nicht nur an die Folgen der Corona-Pandemie für die bayerische Wirtschaft. Die natürlich auch, aber die eigentlichen Veränderungen seien viel tiefgreifender. „Im Grunde genommen stehen die Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen wie die Volksbanken und Raiffeisenbanken. Es geht flächendeckend darum, den Strukturwandel und die Digitalisierung zu bewältigen und in der Konsequenz das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen“, sagt Beyhl.

Dem Bereichsleiter Firmenkundenberatung fallen aus seinem Geschäftsgebiet auf Anhieb viele Unternehmen ein, die sich einem tiefgreifenden Strukturwandel in ihrer Branche stellen müssen:

- Einzelhandel: „Unternehmen, die nur auf stationären Vertrieb setzen, bekommen immer mehr Probleme. Ohne einen eigenen Internetauftritt hat es ein einzelner Buchhändler oder Spielwarenhändler heute sehr schwer“, sagt Beyhl.

- Agrar- und Ernährungswirtschaft: „Die Kunden fordern immer mehr Tierwohl und nachhaltig erzeugte Lebensmittel ein, ohne dafür mehr bezahlen zu wollen. Wie können Landwirte, Bäcker und Metzger darauf reagieren? Wie gehen sie mit Lieferdiensten um, die von den Kunden immer stärker nachgefragt werden?“
- Automotive: „Wir haben in unserem Geschäftsbereich viele Autozulieferer, die sich auf Kunststoffteile und Verbrennungsmotoren spezialisiert haben. Was können sie tun, um den Anschluss an die E-Mobilität nicht zu verlieren? Da stehen gewaltige Veränderungen an.“
- Bau- und Immobilienwirtschaft: „Bisher konzentrieren Bauträger ihre Aktivitäten fast ausschließlich auf die Metropolregionen. Aber wie wird das in Zukunft sein? Brauchen wir überhaupt noch so viele Büroflächen, wenn immer mehr Menschen im Mobile Office arbeiten? Sollten wir stattdessen eher Co-Working-Angebote finanzieren? Wie wirkt sich das auf die Mobilität der Menschen aus und auf die Entwicklung des ländlichen Raums?“, fragt Beyhl.



Dieter Beyhl, Leiter Firmenkundenberatung bei der VR-Bank Mittelfranken West. Foto: VR-Bank Mittelfranken West

Aber was heißt das nun für die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken?

„Bisher haben wir bei einem Unternehmen gerne von der Vergangenheit auf die Zukunft geschlossen“, sagt Beyhl. Gute Zahlen seien aber immer weniger ein Beleg für eine gute Perspektive. „Die große Herausforderung wird sein, zusammen mit den Unternehmen deren Geschäftsmodell der Zukunft zu erarbeiten. Dafür müssen wir noch näher an unseren Kunden dran sein, sie eng auf ihrem Weg begleiten und noch stärker unser Fachwissen einbringen“, sagt Beyhl.

Um das nötige Verständnis für das Geschäftsmodell der Firmenkunden aufzubringen, knüpft die VR-Bank Mittelfranken West Netzwerke zwischen Firmen mit ähnlichen Herausforderungen, damit diese ihr Wissen und ihre Erfahrungen untereinander und mit der Bank teilen – getreu dem Motto „Was einer nicht vermag, das vermögen viele“.

Außerdem kooperiert das Kreditinstitut eng mit der IHK und der Handwerkskammer in Mittelfranken. Ziel ist es, Informationen für die Unternehmen zusammenzutragen und zu bündeln. Dabei sei es wichtig, sich ausreichend zeitlichen Freiraum für intensive Gespräche mit den Unternehmen zu schaffen, sagt Beyhl. „Wir saugen viel Honig aus solchen Gesprächen. Das hilft uns dabei, die notwendige Offenheit für neue Geschäftsideen aufzubauen.“ Gleichzeitig könne die Bank so ihren Firmenkunden viele Impulse mitgeben. „Das ist ein Geben und Nehmen auf Augenhöhe“, sagt der Bereichsleiter Firmenkundenbank.

Was erwarten moderne Unternehmen von ihrer Hausbank?

Dieter Beyhl, Bereichsleiter Firmenkundenberatung bei der VR-Bank Mittelfranken West, hat einige Punkte aufgelistet:

- Erreichbarkeit auf allen Kanälen
- schnelle Reaktionen/Entscheidungen

- Erkennen und Eingehen auf die spezifische Situation des Unternehmens
- Verständnis des Geschäftsmodells
- Gesprächspartner auf Augenhöhe
- partnerschaftliche Unterstützung auch in schwierigen Zeiten
- die Bereitschaft, Innovationen und veränderte Vorgehensweisen zu verstehen und zu begleiten
- Digitalisierungsbegleiter (Video-Beratung wird vorausgesetzt)
- fallabschließende digitale Prozesse
- trotzdem immer auch den persönlichen Ansprechpartner vor Ort
- Offenheit, Transparenz, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit
- wettbewerbsfähige Konditionen.

Während der ersten Hochphase der Corona-Pandemie habe sich diese Strategie voll bewährt, berichtet Beyhl. „Wir haben alle Informationen zum Beispiel zu staatlichen Förderkrediten unmittelbar an unsere Firmenkunden weitergegeben. Da waren wir schneller und auch konsequenter als andere Banken. Das hat uns viel Zuspruch und auch den einen oder anderen Neukunden beschert“, sagt Beyhl. Im Nachhinein ist der Bereichsleiter Firmenkundenberatung heilfroh, dass die VR-Bank Mittelfranken West ihre Berater in den vergangenen Jahren mit Tablet-PCs ausgerüstet hat. Diese sind mit einer Mobilfunkkarte ausgerüstet, sodass sie überall genutzt werden können, auch für elektronische Unterschriften und fallabschließende Prozesse vor Ort. Beyhl: „Das war nicht billig, aber strategisch sehr weitsichtig. So waren wir auch im Lockdown von einem auf den anderen Moment handlungsfähig – ein enormer Vorteil.“

Die Digitalisierung der Arbeitsplätze hat sich aber auch unabhängig von Corona

gelohnt, ist Beyhl überzeugt. „Wir besprechen uns intern deutlich öfter virtuell. Das ist einfacher, ergebnisorientierter und spart Zeit, die wir besser beim Kunden verbringen.“ Die VR-Bank Mittelfranken West hat ihr Firmenkundengeschäft in drei Kompetenzcentern in Ansbach, Rothenburg ob der Tauber und Gunzenhausen gebündelt. Die Berater haben freie Wahl, ob sie in einem der Kompetenzcenter, zu Hause oder beim Kunden arbeiten. Er sei begeistert von der mobilen Arbeitsweise, sagt Beyhl. „Ich habe kein eigenes Büro mehr. Theoretisch könnte ich auch Kreditanträge aus dem Biergarten schreiben.“ Oft bleibe er noch länger beim Kunden sitzen, um bis zum nächsten Termin in Ruhe zu arbeiten.



Kompetenzcenter Ansbach der VR-Bank Mittelfranken West: Die Kreditgenossenschaft hat ihre Firmenkundenberater mit Tablet-PCs ausgestattet, damit sie von überall aus arbeiten können. Foto: VR-Bank Mittelfranken West

Im Dialog mit den Firmenkunden setzt die VR-Bank Mittelfranken West auf Spezialisten. Im Team arbeiten zum Beispiel vier Zahlungsverkehrsberater und drei Vermögensberater. „Wir ziehen die Spezialisten anlassbezogen als Co-Berater zum Gespräch hinzu“, erklärt Beyhl. Das sei ein extrem erfolgreicher Ansatz. Als Beispiel nennt er das Liquiditätsmanagement. „Viele Firmen schwimmen nach zehn Jahren Hochkonjunktur im Geld. Daran hat auch Corona nichts geändert.“ Doch zu viel Liquidität vorzuhalten sei genauso problematisch wie zu wenig, meint Beyhl.

Deshalb bietet die VR-Bank Mittelfranken West ihren Firmenkunden an, mit der Anwendung FiKu-Invest von Union Investment überschüssige Liquidität zu identifizieren und anzulegen, um Verwarentgelte beziehungsweise Vermögensverluste durch Inflation zu vermeiden. Gleichzeitig hat die Bank ihre Leistungen sowie ihr Spezialisten-Team rund um den Zahlungsverkehr massiv ausgebaut. „Der elektronische Zahlungsverkehr und bargeldloses Bezahlen nehmen nicht erst seit der Corona-Pandemie massiv zu. Darauf haben wir reagiert, indem wir zum Beispiel verstärkt Kartenterminals für Einzelhändler anbieten, aber auch digitale Karten oder Lösungen für den Auslandszahlungsverkehr.“

Es lohne sich in jedem Fall, das Firmenkundengeschäft auszubauen und dem Mittelstand neue Angebote zu machen, meint Beyhl. „Wir verzeichnen ein starkes Wachstum in diesem Segment, auch während der Corona-Pandemie.“ Die starke Verwurzelung der Genossenschaftsbanken in der Region und das mitgliederorientierte Handeln kämen dieser Strategie entgegen. „Die Unternehmen schätzen eine dauerhaft belastbare Beziehung zu ihrer Hausbank auch in schweren Zeiten und eine langfristig kalkulierbare Bankstrategie, die sich nicht alle paar Monate ändert. Das hat sich in der Corona-Krise einmal mehr gezeigt.“



Eine Kundin bezahlt ihre Obsteinkäufe mit Karte: Der digitale Zahlungsverkehr boomt. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken können daran teilhaben, indem sie zum Beispiel den Einzelhandel in ihrem Geschäft mit Kartenterminals ausstatten. Foto: VR Payment

Solche Sätze sind Wasser auf die Mühlen von Martin Ehinger, Leiter Firmenkunden der Münchner Bank eG. „Wir sind nachhaltig, berechenbar sowie ausschließlich unseren Mitgliedern und unserer Region verbunden“, sagt er über die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die Unternehmensform Genossenschaft genieße bei den Menschen hohe Sympathiewerte und eine immer höhere Kompetenzvermutung. Damit gehe für die Genossenschaften allerdings auch eine hohe Verbindlichkeit einher. „Wir müssen die Mitgliederorientierung und die genossenschaftlichen Werte vom Vorstand bis zum Azubi leben, denn nur dann macht das den Unterschied zu anderen Unternehmen“, sagt Ehinger.



Martin Ehinger, Leiter Firmenkunden der Münchner Bank eG. Foto: Münchner Bank

Seit vier Jahren ist für Neukunden der Münchner Bank eG die Mitgliedschaft obligatorisch. „Die genossenschaftliche Beziehung ist keine Einbahnstraße“, begründet Ehinger die Entscheidung. Dafür biete eine Genossenschaft eben auch Mehrwerte, die anderswo nicht zu finden seien. Bei der Münchner Bank können die

Firmenkunden zum Beispiel „Vorteilspartner“ werden. Dafür bieten sie den knapp 59.000 Mitgliedern der Bank eine Leistung mit Mehrwert an. Das muss nicht unbedingt ein besonders günstiger Preis sein. „Ein Maler verspricht zum Beispiel, innerhalb von 24 Stunden zu kommen, wenn man ihn anruft. Das hält er tatsächlich ein, auch unsere Mitarbeiter haben ihn schon gebucht. So ein Angebot ist in München Gold wert“, berichtet Ehinger. Im Gegenzug bewirbt die Bank das Angebot der Firmenkunden auf sogenannten Partnerwänden in den Filialen und virtuell auf ihrer Webseite. Außerdem können die Mitglieder den „genossenschaftlichen Marktplatz“ im Stammhaus der Münchner Bank eG am Frauenplatz nutzen, um dort eine Woche lang ihre Produkte auszustellen – in bester Innenstadtlage. Auch das komme hervorragend an, berichtet Ehinger.



Die genossenschaftliche Beziehung ist keine Einbahnstraße: Die Münchner Bank eG bietet ihren Mitgliedern verschiedene Mehrwerte an. Unter anderem bewirbt sie die Leistungen ihrer Firmenkunden auf sogenannten Partnerwänden in den Filialen und virtuell auf der Webseite. Foto: Münchner Bank

Neben den Mehrwerten erwarten die Firmenkunden vor allem zeitgemäße Leistungen. „Grundsätzlich geht es ihnen darum, dass wir in allen Bereichen auf dem aktuellen Stand sind. Dazu gehören digitale Zugangswege und Abschlussmöglichkeiten genauso wie effiziente Prozesse und schnelle

Entscheidungen“, sagt Ehinger. Wichtig sei darüber hinaus Ehrlichkeit: „Wir sagen klar, was geht und was nicht. Manchmal muss man auch ein stotterfreies Nein über die Lippen bekommen, wenn eine Forderung nicht erfüllbar ist. Das sind wir den Kunden schuldig.“

Neue Geschäftsfelder

Neben der Vermögensanlage, der Absicherung von Unternehmen und Mitarbeitern sowie dem Zahlungsverkehr sieht die Münchner Bank eG auch in der Finanzierung und Betreuung von Unternehmensverkäufen und Nachfolgeregelungen ein interessantes Geschäftsfeld. „20 Jahre lang wurde das Thema heiß gehandelt, ohne dass viel passiert ist. Aber jetzt ist da wirklich Musik drin. Viele klassische Handwerksbetriebe ohne Nachfolger werden inzwischen veräußert. Da muss man dran bleiben, um das Unternehmen als Kunden nicht zu verlieren“, sagt Martin Ehinger, Leiter Firmenkunden der Münchner Bank.

Um bei der Digitalisierung mit den Kunden stets auf Augenhöhe zu bleiben, testet die Münchner Bank eG möglichst viele Lösungen, die auf dem Markt angeboten werden. „Wir halten uns aber nicht lange damit auf, wenn wir nicht zufrieden sind“, sagt Ehinger. Aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe bietet die Münchner Bank eG ihren Firmenkunden digitale Anwendungen wie das Buchhaltungs- und Finanzplanungstool VR Smart Guide, die Finanzierungsplattform VR BusinessOnline oder den digitalen Anlageassistenten MeinInvest an. Aktuell plant die Bank eine eigene Online-Abschlussstrecke für Versicherungen. „Die Kunst liegt im stetigen Ausbau der Abschlusskanäle“, sagt Ehinger.

Organisation der Firmenkundenbank

Die Münchner Bank eG hat ihr Firmenkundengeschäft zentral organisiert. Die Firmenkundenberater sitzen zusammen auf einem Stockwerk in der Bankzentrale an der Richard-Strauss-Straße in München-Bogenhausen. Dort haben übrigens nicht nur die Mitarbeiter des Markts, sondern auch die Kreditanalysten und Sachbearbeiter der Marktfolge ihren Arbeitsplatz. Früher waren Markt und Marktfolge in der Bank oft getrennte Welten. Die Münchner Bank hat das bewusst durchbrochen. „Die Kollegen, die miteinander am Kunden arbeiten, sitzen auch nebeneinander. So bleiben die Wege kurz und die Prozesse effizient“, sagt der Leiter Firmenkunden, Martin Ehinger. Zusätzlich hat die Bank das Immobiliengeschäft vom klassischen Firmenkundengeschäft abgetrennt. Ehinger: „Das sind zwei unterschiedliche Bereiche, für die man unterschiedliches Know-how braucht. Firmenkundengeschäft ist Beziehungsmanagement, Immobiliengeschäft ist Projektmanagement. Mit dem Firmenkunden stehe ich in einer langjährigen intensiven Geschäftsbeziehung, während die Zusammenarbeit im Immobilienbereich in der Regel immer mit einem konkreten Projekt verbunden ist“, unterscheidet Ehinger.

Intern setzt die Münchner Bank eG auf die Anwendung agree21FirmenPlus der Fiducia & GAD. Diese bietet die Möglichkeit, die Daten der Firmenkunden schon jetzt auf die neue Vertriebsplattform der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu migrieren. Bisher werden die Vertriebsanwendungen stationär im Banksystem betrieben, während die auf der Vertriebsplattform gehosteten Anwendungen browserbasiert laufen. Das heißt, die Mitarbeiter und die Kunden der Bank müssen nur noch ihren Browser öffnen, um die Anwendung zu erreichen. So ist der Mitarbeiter nicht mehr an seinen Bankarbeitsplatz gebunden und der Kunde hat die Wahl, ob er seine Bankgeschäfte am Smartphone, am Tablet oder am stationären PC erledigen will. Darauf will die Münchner Bank eG vorbereitet sein, wenn die Vertriebsplattform in absehbarer Zeit die bisherigen Anwendungen ersetzt. „Dank agree21FirmenPlus haben wir unsere Kundendaten dann schon auf der Plattform und müssen nicht erst bei null anfangen, sondern können gleich durchstarten“, sagt

Ehinger. Die Anwendung biete aber auch noch andere Vorteile. So können in Verbindung mit dem Kreditmodul die Kreditanträge mit wenigen Klicks erstellt werden, sofern die Daten entsprechend gepflegt sind.

Wer seine Hausaufgaben mache – dazu gehöre auch noch eine saubere Kundensegmentierung, saubere Betreuungsstandards und eine strukturierte Neukundenakquise –, dem biete das Firmenkundengeschäft reichlich Potenzial, ist Ehinger überzeugt. Das gelte auch für sein eigenes Haus. „Im Münchner Mittelstand sind wir gut platziert. Dort wachsen wir in die Breite und in die Tiefe. Gute Arbeit schafft Reputation und spricht sich herum. Da ist München ein Dorf wie jedes andere.“

WEITERFÜHRENDE LINKS

- [Die Firmenkundenbank der VR-Bank Mittelfranken West](#)
- [Die Firmenkundenbank der Münchner Bank eG](#)
- [Das Unterstützungsangebot des GVB zum Firmenkundengeschäft im MuV-Manager](#)