bms CORPORATE SOLUTIONS



Strategische Souveränität im Firmenkundengeschäft

Wettbewerbsfaktoren heute und morgen

Thomas Winter

Mitglied der
ATRUVIA GRUPPE

Der Umwelt zuliebe, denk bitte darüber nach, ob diese Präsentation/Folie ausgedruckt werden muss.



Thomas Winter

Key Account Management

thomas.winter@bms-cs.de
+49 172 / 26 18 224

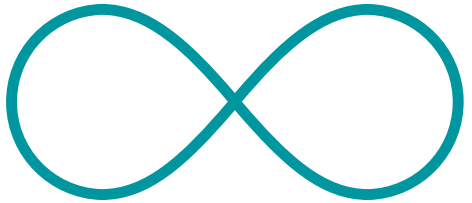
Haben wir den Wettbewerb schon verloren?

Finite Games



- Bekannte Wettbewerber
- Klar definiertes **Ende**
- Klarer **Gewinner** & klarer **Verlierer**
- Feste **Spielregeln**

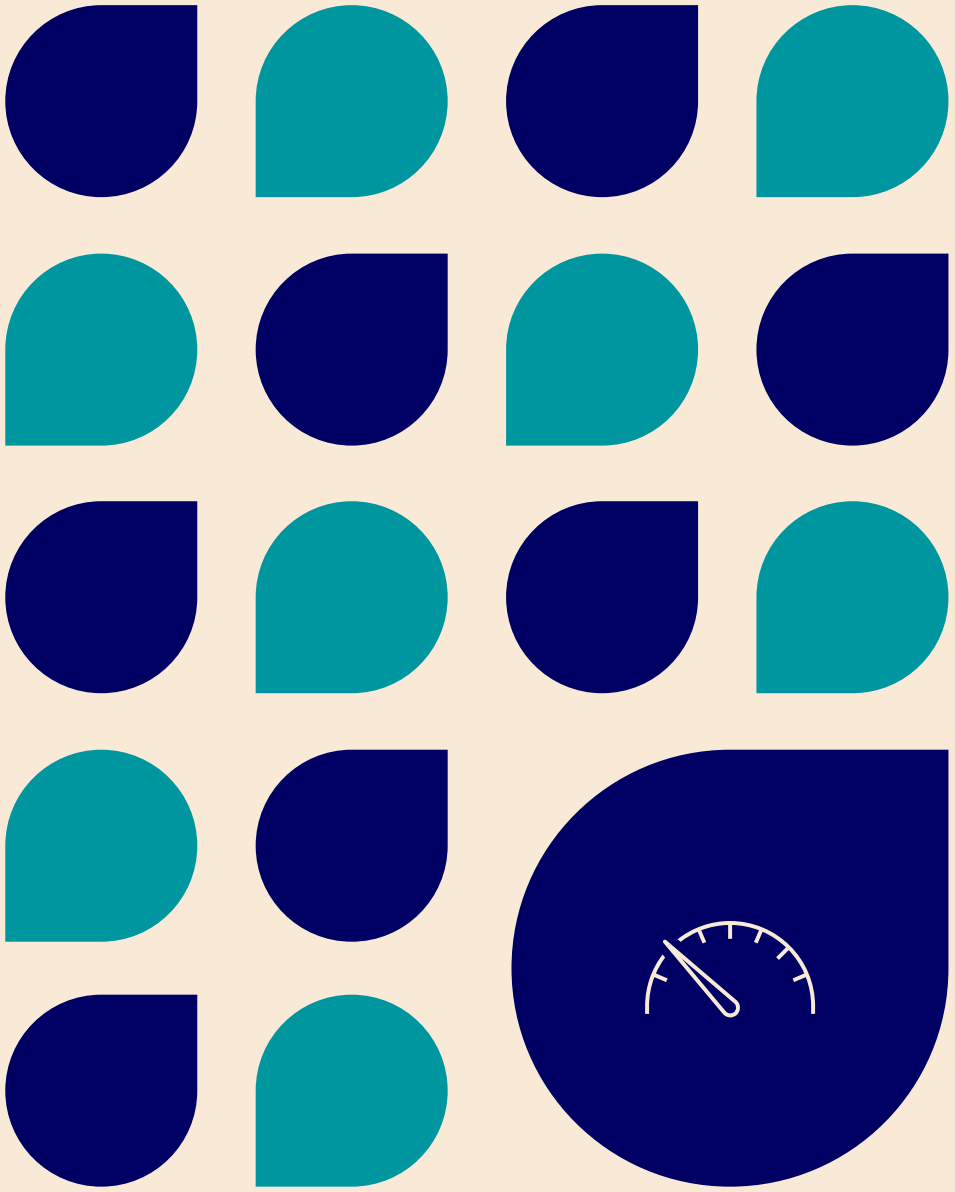
*In*finite Games



- Bekannte & **unbekannte** Wettbewerber
- **Kein** definiertes Ende
- **Kein** finaler Gewinner
- **Veränderliche** Spielregeln

© BMS Corporate Solutions GmbH

Wie können Volksbanken Raiffeisenbanken ihre **Handlungsfähigkeit**, **Unabhängigkeit** und **Wettbewerbsstärken** in einem zunehmend konzeptionell **determinierten** (nBM, BSP-Initiativen), **wettbewerbsintensiven** sowie digitalen, vernetzten und von Plattformen geprägten Umfeld **bewahren**?

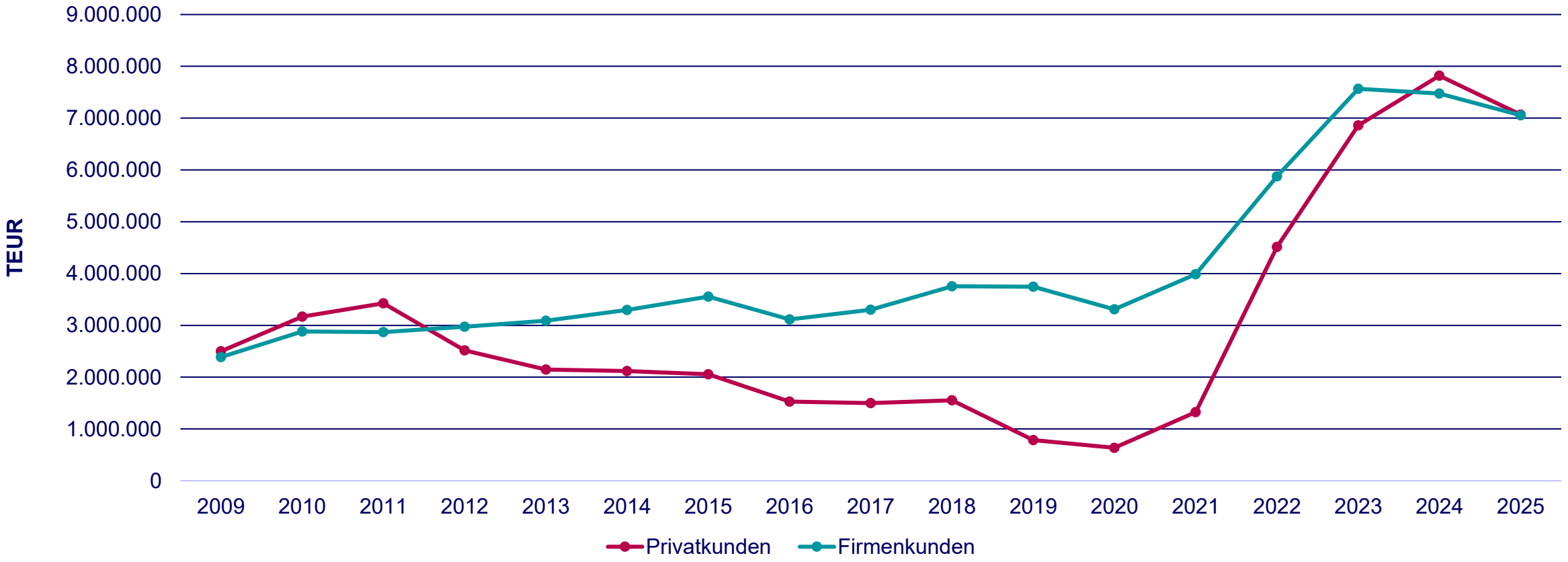


Blick auf den Status quo im Firmenkunden-geschäft

Katharsis: der analytische und schmerzhafte Teil

Firmenkundengeschäft hat Dominanz der vergangenen Jahre verloren – schwach rückläufiger DB III nach starkem Wachstum

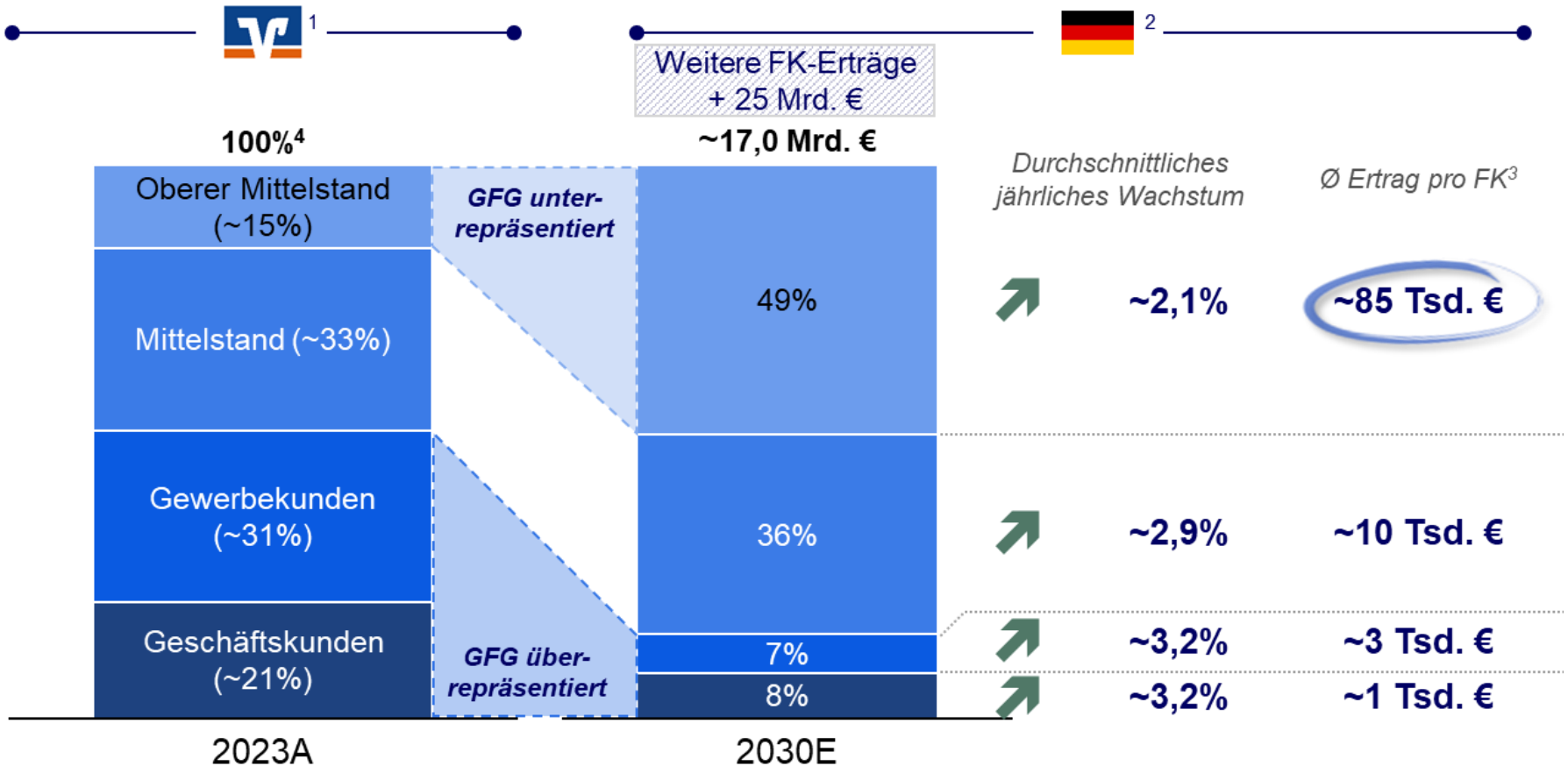
BVR-Kundengeschäftsfeldrechnung auf Basis Deckungsbeitrag III



Quelle: BVR: Kompass 2010 ff.

© BMS Corporate Solutions GmbH

Starke Position im kleinteiligen Firmenkundengeschäft und Wachstumspotenzial im gehobenen Firmenkundengeschäft bis 2030



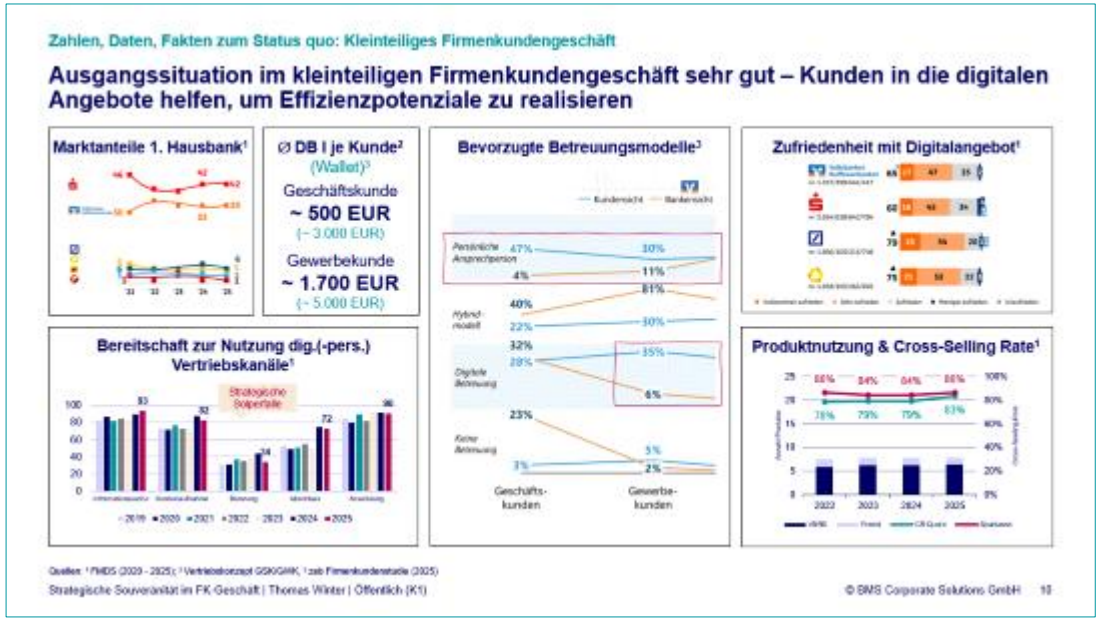
Quellen: [1] FMDS 2024, [2] Bain FK-Walletmodell Prognose (2025)

© BMS Corporate Solutions GmbH

Ausgangslage in den Segmenten variiert – unterschiedliche Wettbewerbsfaktoren sind differenziert zu beurteilen und zu berücksichtigen

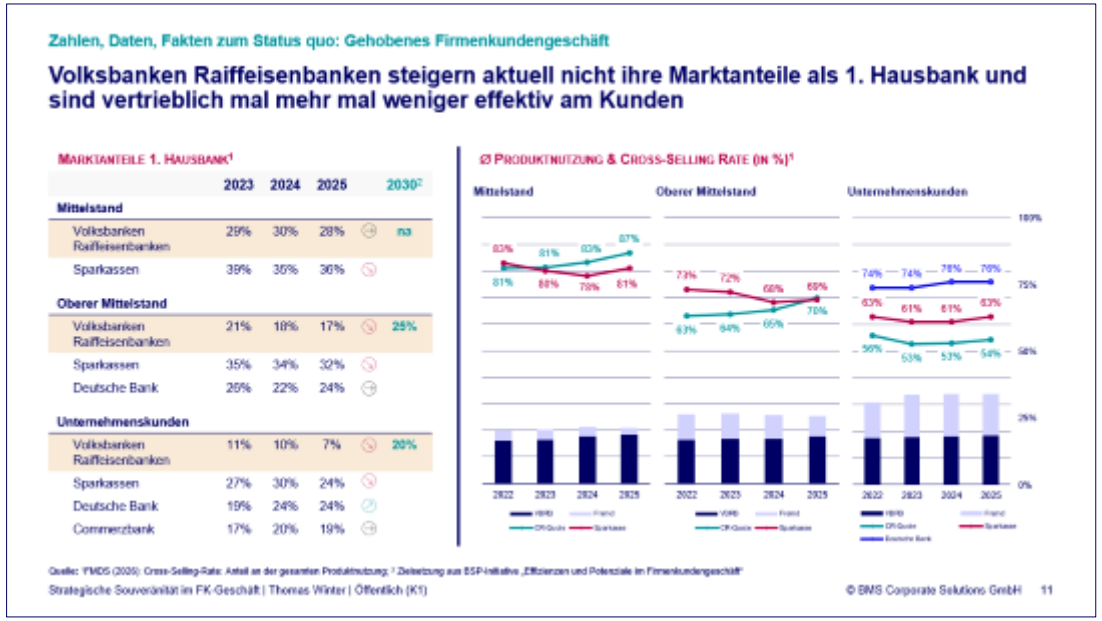
Kleinst- und kleinere Unternehmen und Selbständige

Transaktionales Mengengeschäft
(Preis-Kosten) x **Menge**



Mittelgroße und (sehr) große Unternehmen

Beziehungsorientiertes Individualgeschäft
(Preis-Kosten) x Menge



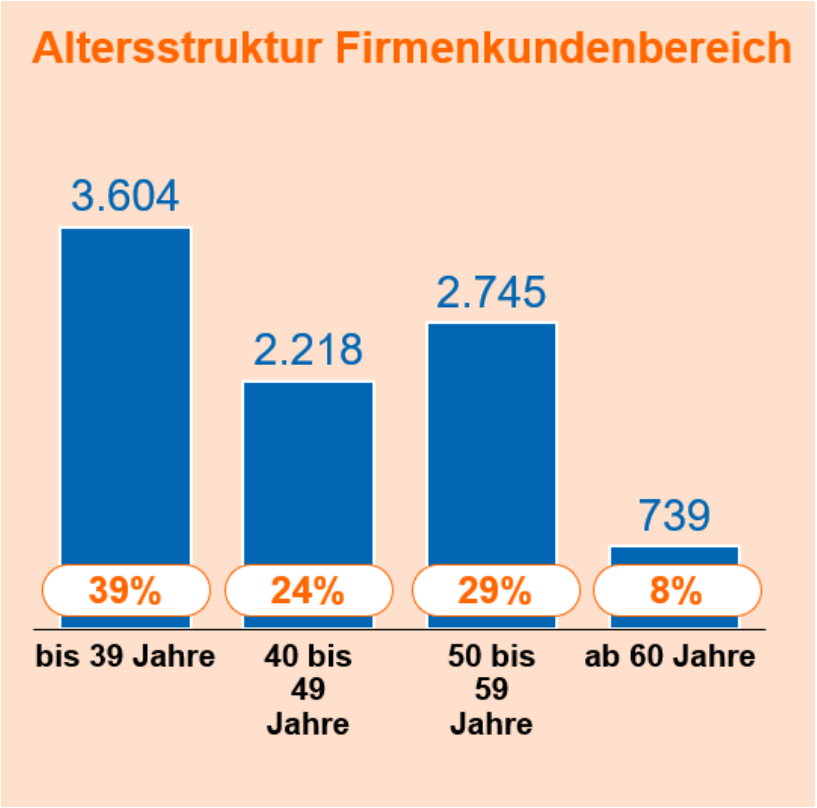
© BMS Corporate Solutions GmbH

Demografische Entwicklung gilt für Firmenkunden und Bank gleichermaßen

57%

der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer sind

55 Jahre oder älter



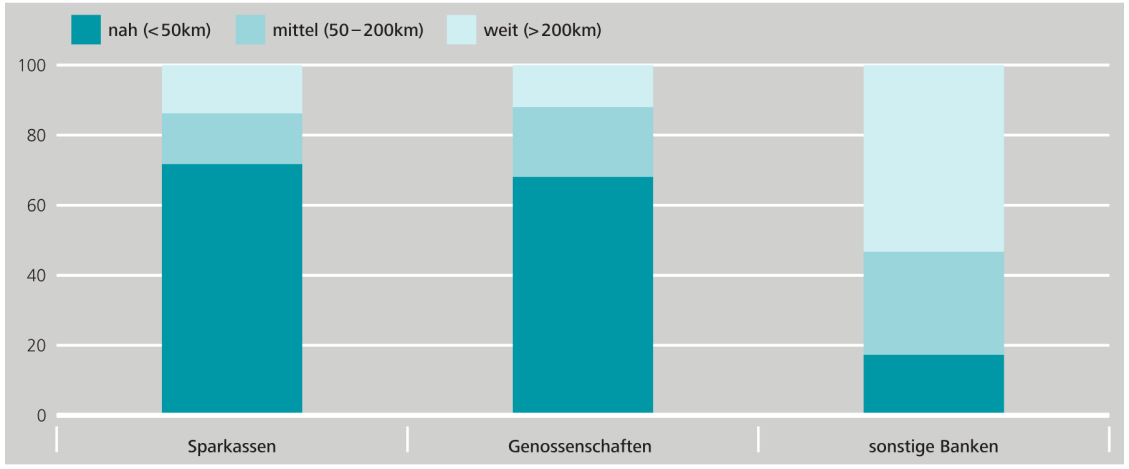
Quelle: [1] KfW (2025): Nachfolge im deutschen Mittelstand, [2] BVR (2025)

© BMS Corporate Solutions GmbH

Genossenschaftsbanken haben in den vergangenen Jahren im besonderen Umfang ihr Geschäftsgebiet ausgeweitet

Durchschnittliche Distanz zwischen finanzierender Bank und NFU-Kreditnehmer*) Abbildung 1

Anteile am inländischen NFU-Kreditbestand in %; Stand: 31.12.2025



Quelle: AnaCredit. * Nur inländische NFU einbezogen. „Überregionale" Institute des Genossenschaftssektors als „Sonstige Banken" klassifiziert.
Deutsche Bundesbank

Durchschnittliche Distanz zwischen finanzierender Bank und NFU-Kreditnehmer*) Abbildung 2

Kilometer, volumengewichtet



Quelle: AnaCredit. * Nur inländische NFU einbezogen. Genossenschaftsbanken bereinigt um „überregionale" Institute.
Deutsche Bundesbank
15. Sep. 2026, 11:30:44, FA7X0032_PRb

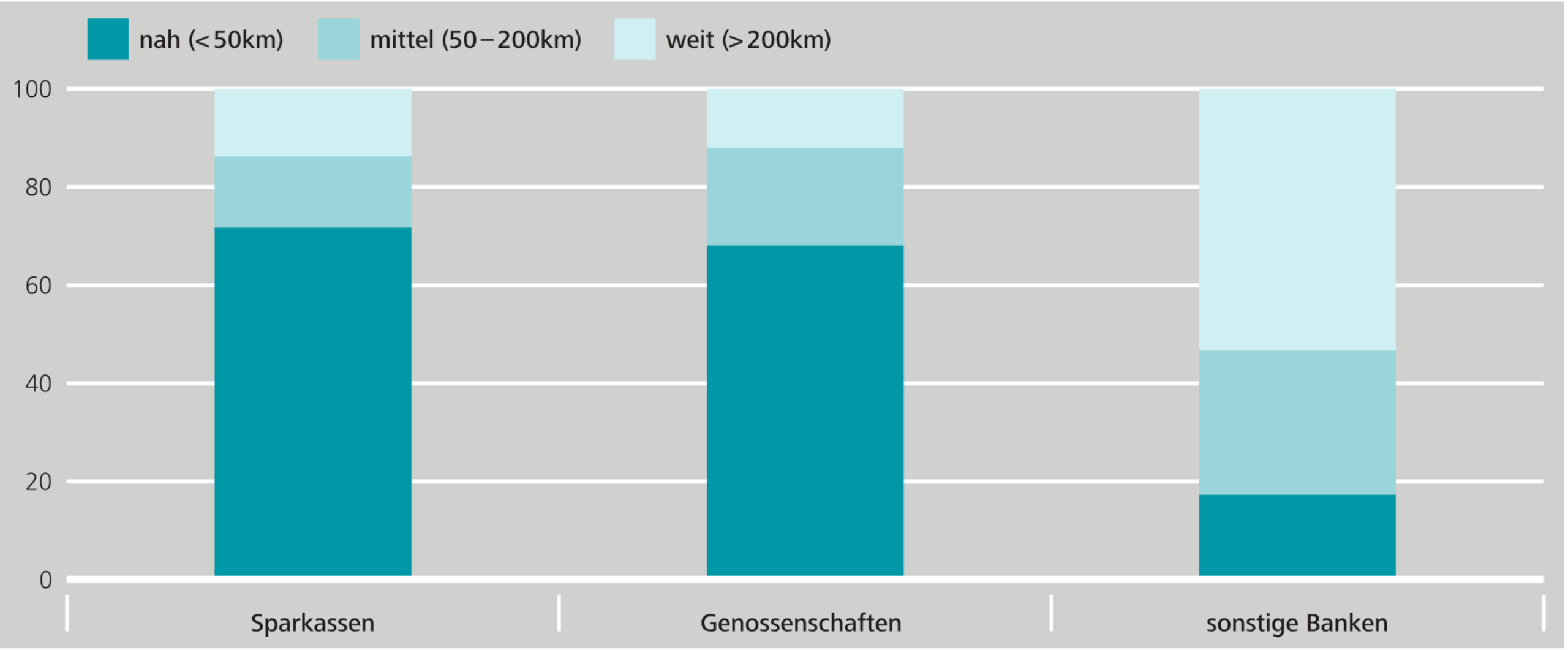
Quelle: Deutsche Bundesbank (2026): Regionaler Wettbewerb im Wandel: Was AnaCredit-Daten über die Kreditvergabe an Unternehmen zeigen

© BMS Corporate Solutions GmbH

Durchschnittliche Distanz zwischen finanzierender Bank und NFU-Kreditnehmer*)

Abbildung 1

Anteile am inländischen NFU-Kreditbestand in %; Stand: 31.12.2025



Quelle: AnaCredit. * Nur inländische NFU einbezogen. „Überregionale“ Institute des Genossenschaftssektors als „Sonstige Banken“ klassifiziert.

Deutsche Bundesbank

Durchschnittliche Distanz zwischen finanzierender Bank und NFU-Kreditnehmer*)

Abbildung 2

Kilometer, volumengewichtet



Quelle: AnaCredit. * Nur inländische NFU einbezogen. Genossenschaftsbanken bereinigt um „überregionale“ Institute.

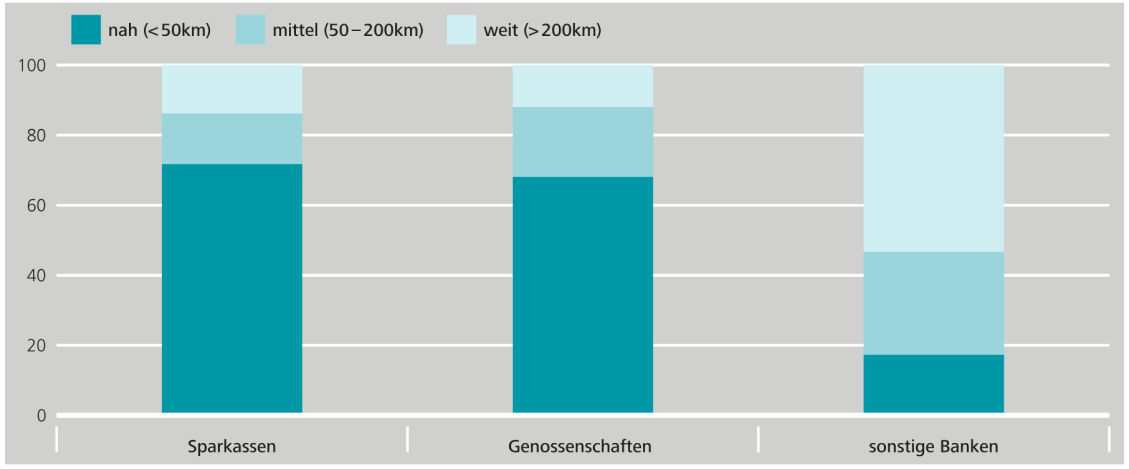
Deutsche Bundesbank

15. Sep. 2026, 11:30:44, FA7X0032_PRb

Genossenschaftsbanken haben in den vergangenen Jahren im besonderen Umfang ihr Geschäftsgebiet ausgeweitet

Durchschnittliche Distanz zwischen finanzierender Bank und NFU-Kreditnehmer*) Abbildung 1

Anteile am inländischen NFU-Kreditbestand in %; Stand: 31.12.2025



Quelle: AnaCredit. * Nur inländische NFU einbezogen. „Überregionale" Institute des Genossenschaftssektors als „Sonstige Banken" klassifiziert.
Deutsche Bundesbank

Durchschnittliche Distanz zwischen finanzierender Bank und NFU-Kreditnehmer*) Abbildung 2

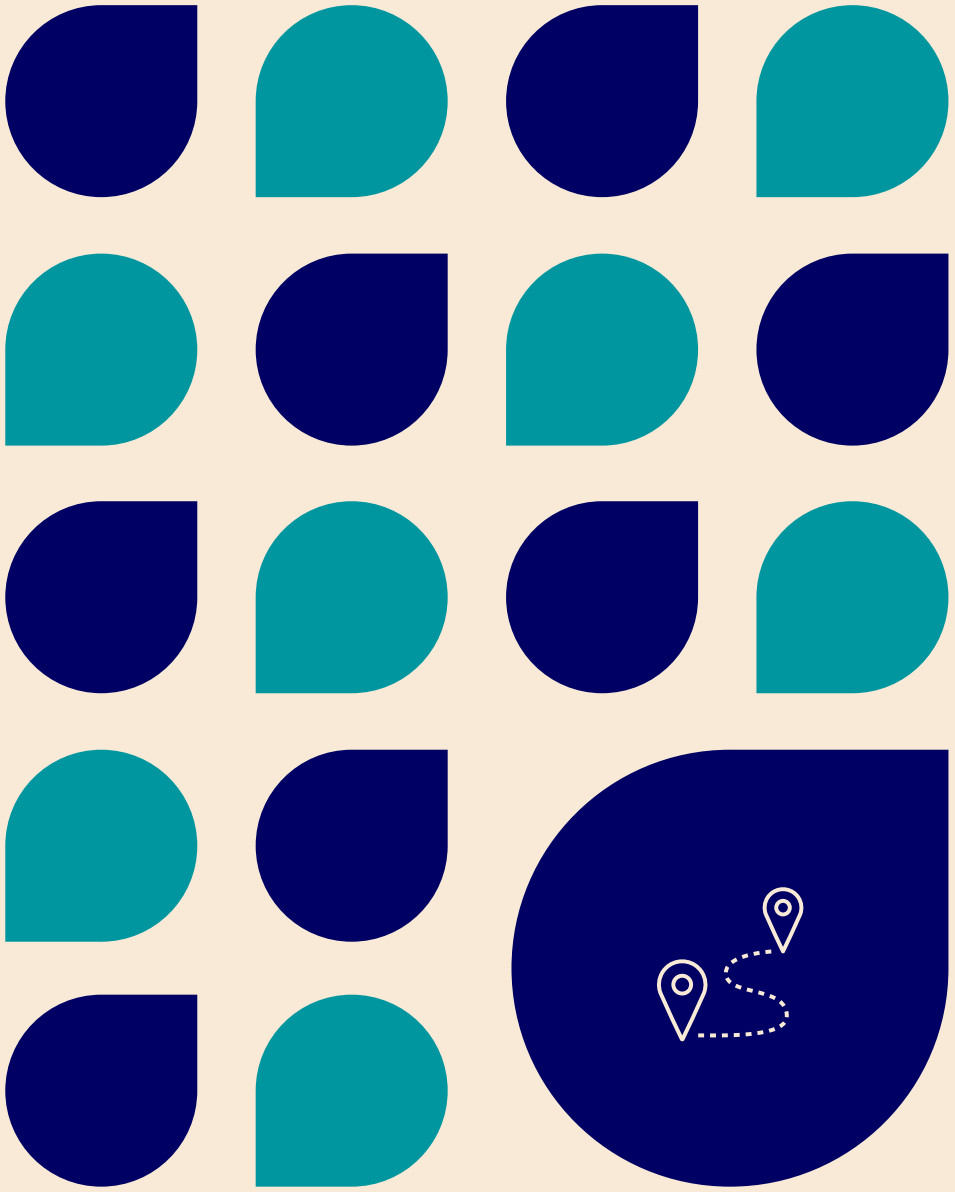
Kilometer, volumengewichtet



Quelle: AnaCredit. * Nur inländische NFU einbezogen. Genossenschaftsbanken bereinigt um „überregionale" Institute.
Deutsche Bundesbank
15. Sep. 2026, 11:30:44, FA7X0032_PRb

Quelle: Deutsche Bundesbank (2026): Regionaler Wettbewerb im Wandel: Was AnaCredit-Daten über die Kreditvergabe an Unternehmen zeigen

© BMS Corporate Solutions GmbH



Strategische Ableitungen

Strategien im Spannungsfeld



© BMS Corporate Solutions GmbH

Strategischer Ordnungsrahmen für die Umsetzung des Omnikanalzielbilds im Firmenkundengeschäft

BVR

BSP-Initiative

„***Effizienzen und Potenziale im Firmenkundengeschäft***“

definiert **Ziele** und

architektonische **Grundstruktur**

Atruvia

Kerngeschäftsstrategie

„***STRONGER***“

synchronisiert Portfoliostrategien in der Atruvia Gruppe

BMS CS

Produktportfoliostrategie

„**PPS 2030**“

richtet Ressourcen der BMS CS an konkreten Zielen aus und

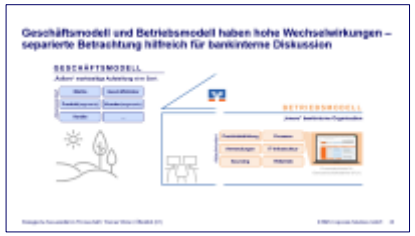
definiert wie die Ziele durch Verbindung von Fachlichkeit und IT realisiert werden!

Volksbanken Raiffeisenbanken

© BMS Corporate Solutions GmbH







Status quo

Strategie

Ziel



© BMS Corporate Solutions GmbH

Strategische Stoßrichtungen aus dem Omnikanalzielbild des BVR

Kleinst- und kleinere Unternehmen und Selbständige

Transaktionales Mengengeschäft
(Preis-Kosten) x **Menge**



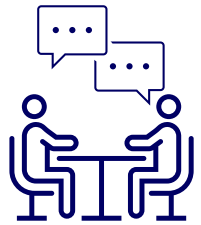
Digitales Banking
(App, Onlinebanking)



Vertriebsaktive
Kundendialog-Center

Mittelgroße und (sehr) große Unternehmen

Beziehungsorientiertes Individualgeschäft
(Preis-Kosten) x Menge



Persönliche Beratung



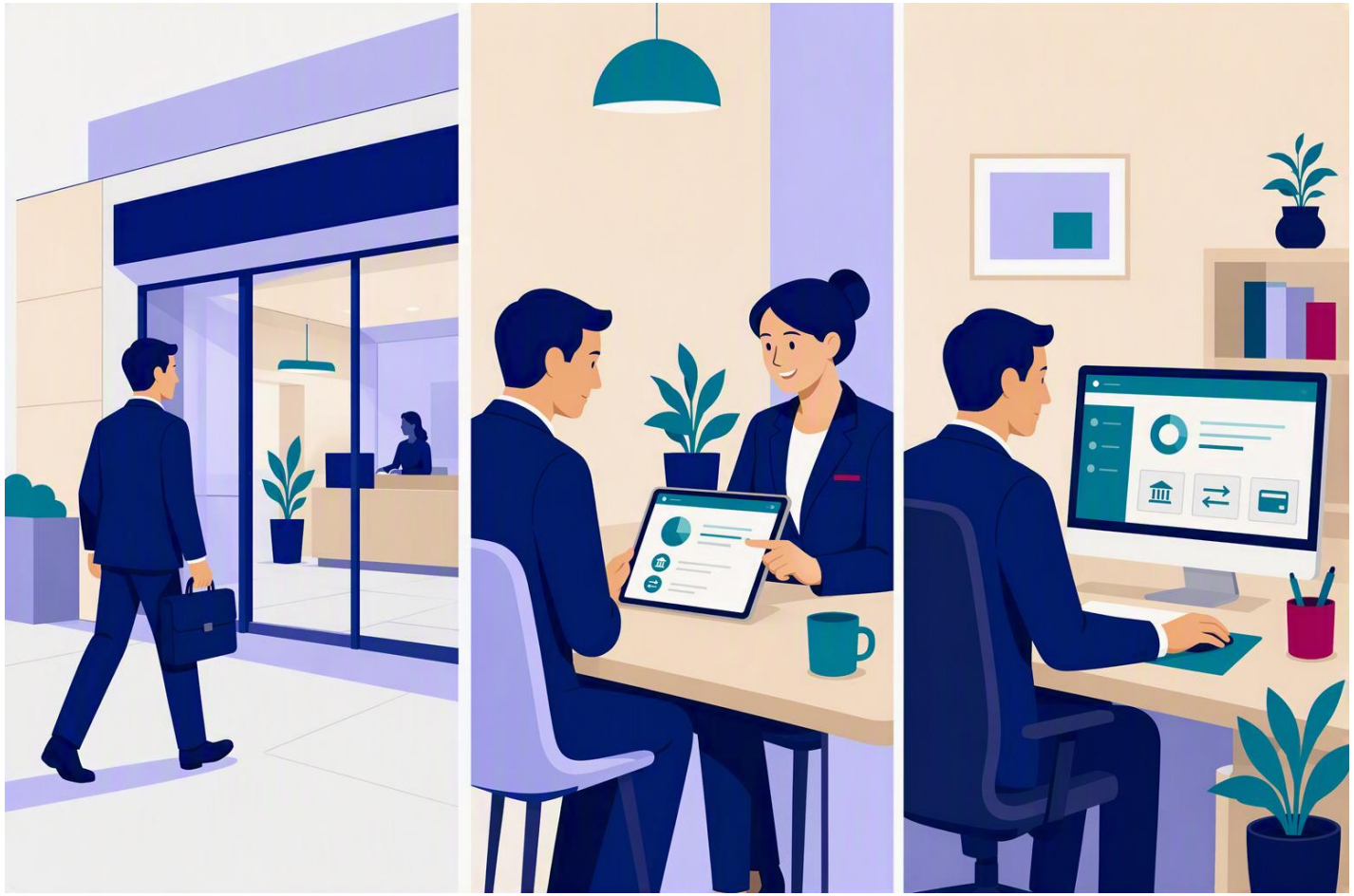
Kundendialog-Center



Digitales Banking
(API, App, Onlinebanking)

© BMS Corporate Solutions GmbH

Erste Herausforderung des Omnikanalzielbilds ist es, den Kunden mit in die digitale Welt zu nehmen - Vertrauen und Nähe als Faktoren



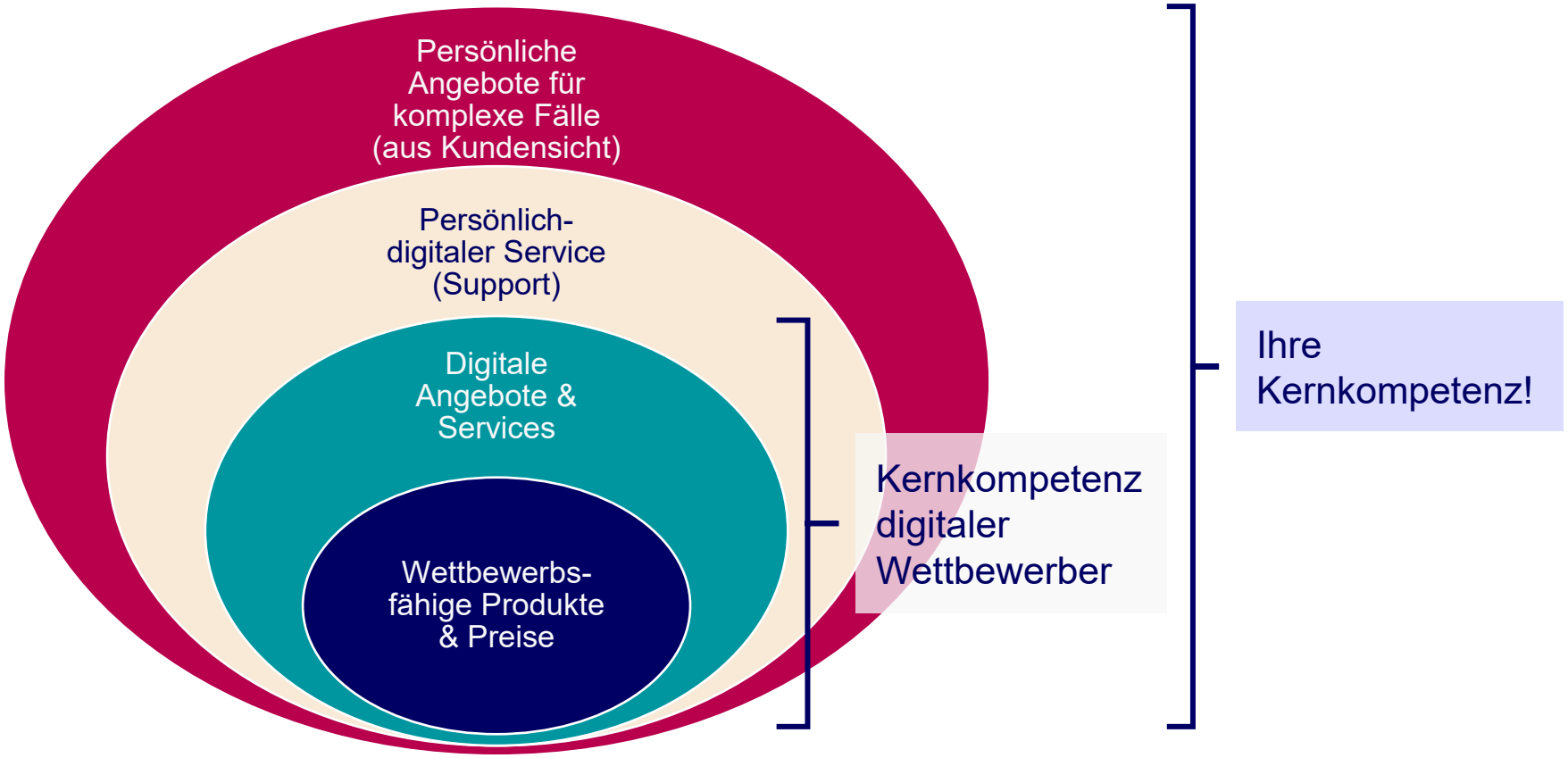
- 150 Jahre Positionierung als physische Bank vor Ort bedürfen einer Repositionierung in der Wahrnehmung der Kunden
- Digitale Services müssen kennen gelernt werden, damit Kunden Vertrauen und Sicherheit gewinnen
- Vertrauen in die Bank und in den Berater muss auf die Systeme übertragen werden (Verlässlichkeit, Sicherheit, Hilfe)

Den Übergang ins omnikanale Zielbild gestalten Sie mit Ihrem individuellen Angebot an Begleitung!

© BMS Corporate Solutions GmbH

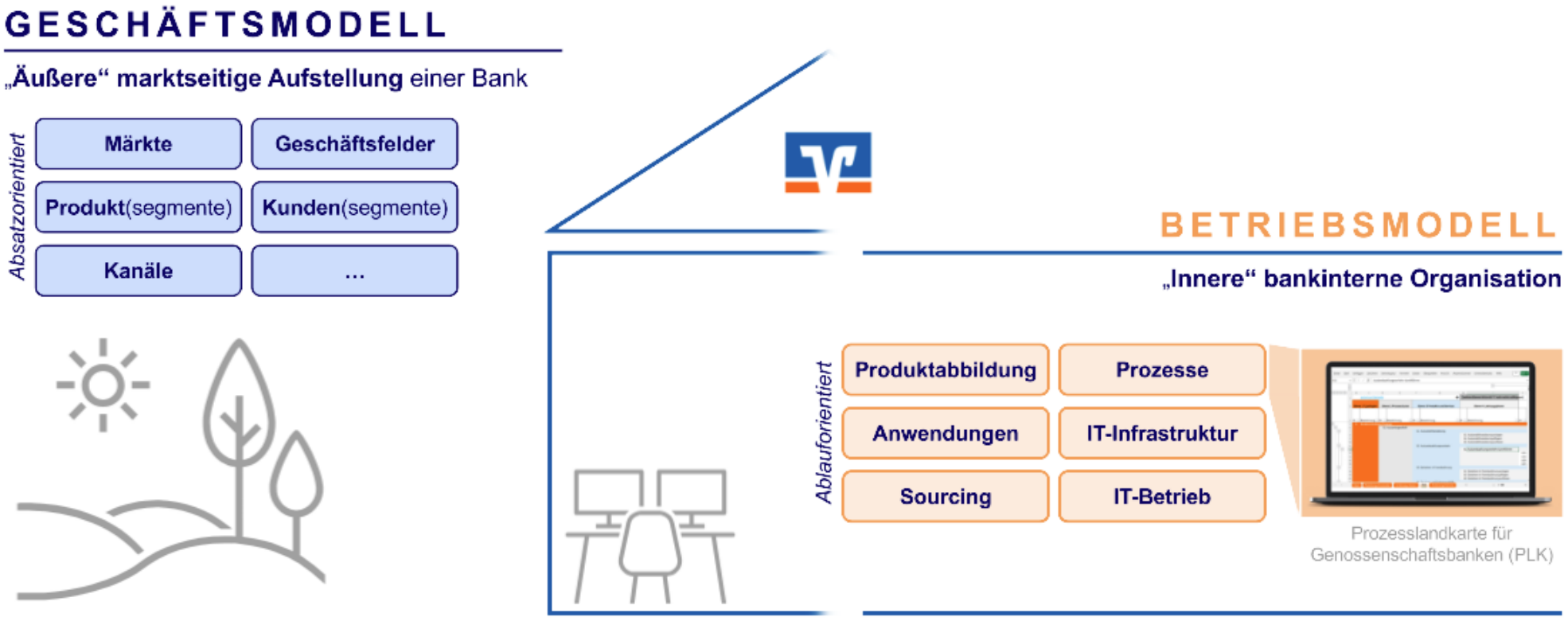
Zweite Herausforderung des Omnikanalzielbilds ist es, ein rundherum gelungenes Angebot für Betreuung, Beratung & Service zu bieten





© BMS Corporate Solutions GmbH

Geschäftsmodell und Betriebsmodell haben hohe Wechselwirkungen – separierte Betrachtung hilfreich für bankinterne Diskussion



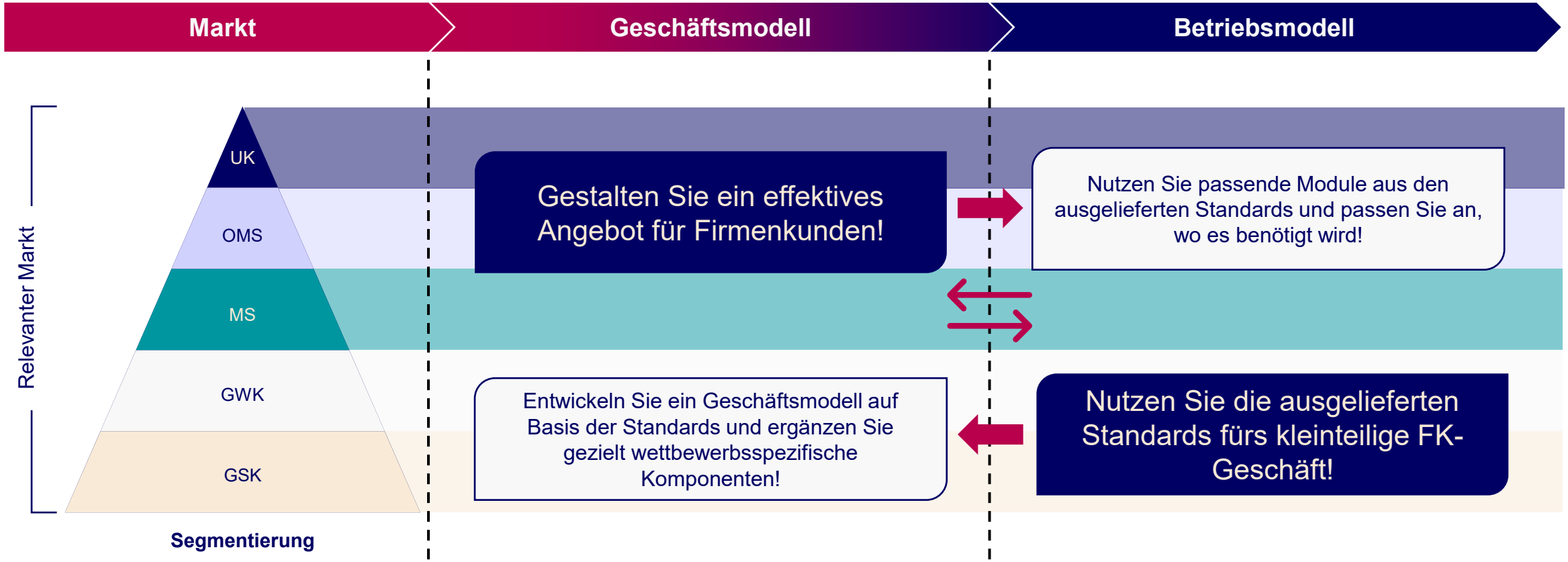
© BMS Corporate Solutions GmbH

SCHEMATISCHE DARSTELLUNG

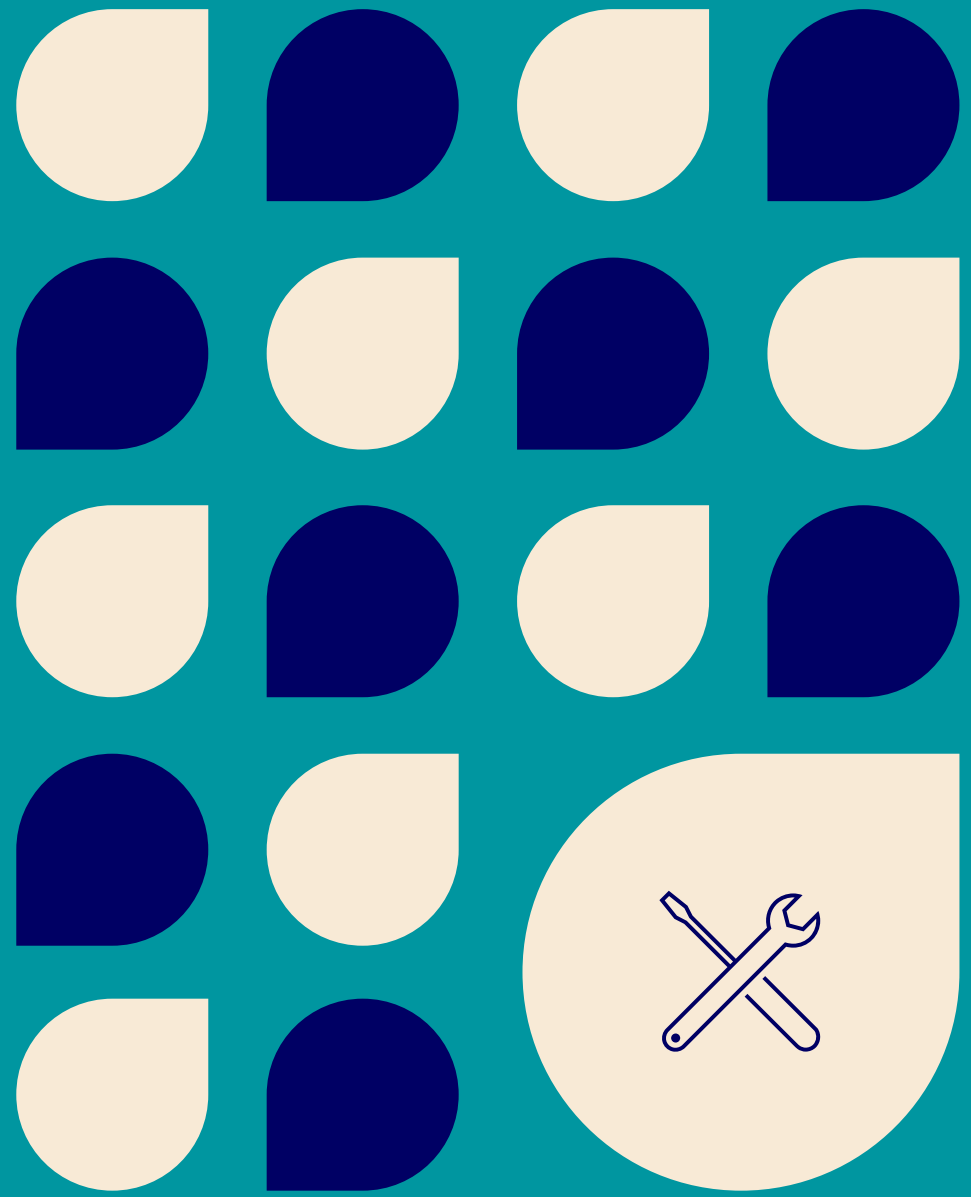
Segmentspezifischer Ordnungsrahmen für strategische Diskussion

Ziel
Effizienz heben und Bestand ausschöpfen: „Retailisiertes“ und automatisiertes Leistungsangebot für GSK/ GWK

Strategie
Konsequente „Retailisierung“ (i.S. Standardisierung und Digitalisierung) der Produkt- und Leistungsangebote für GSK/ GWK inkl. Sicherstellung einer „Ende-zu-Ende“ Automatisierung wesentlicher Prozesse



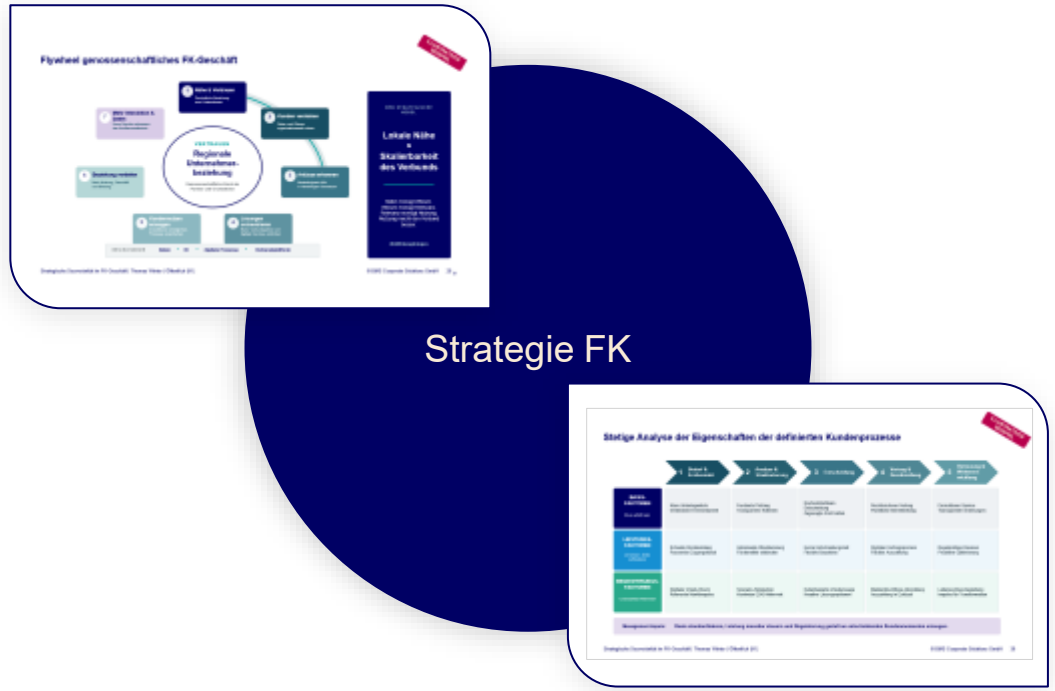
© BMS Corporate Solutions GmbH



Strategische Methoden

Zwei pragmatische Werkzeuge für die Ausgestaltung der Geschäftsfeldstrategie FK

Was ist die Basis ihres FK-Geschäftsmodells?

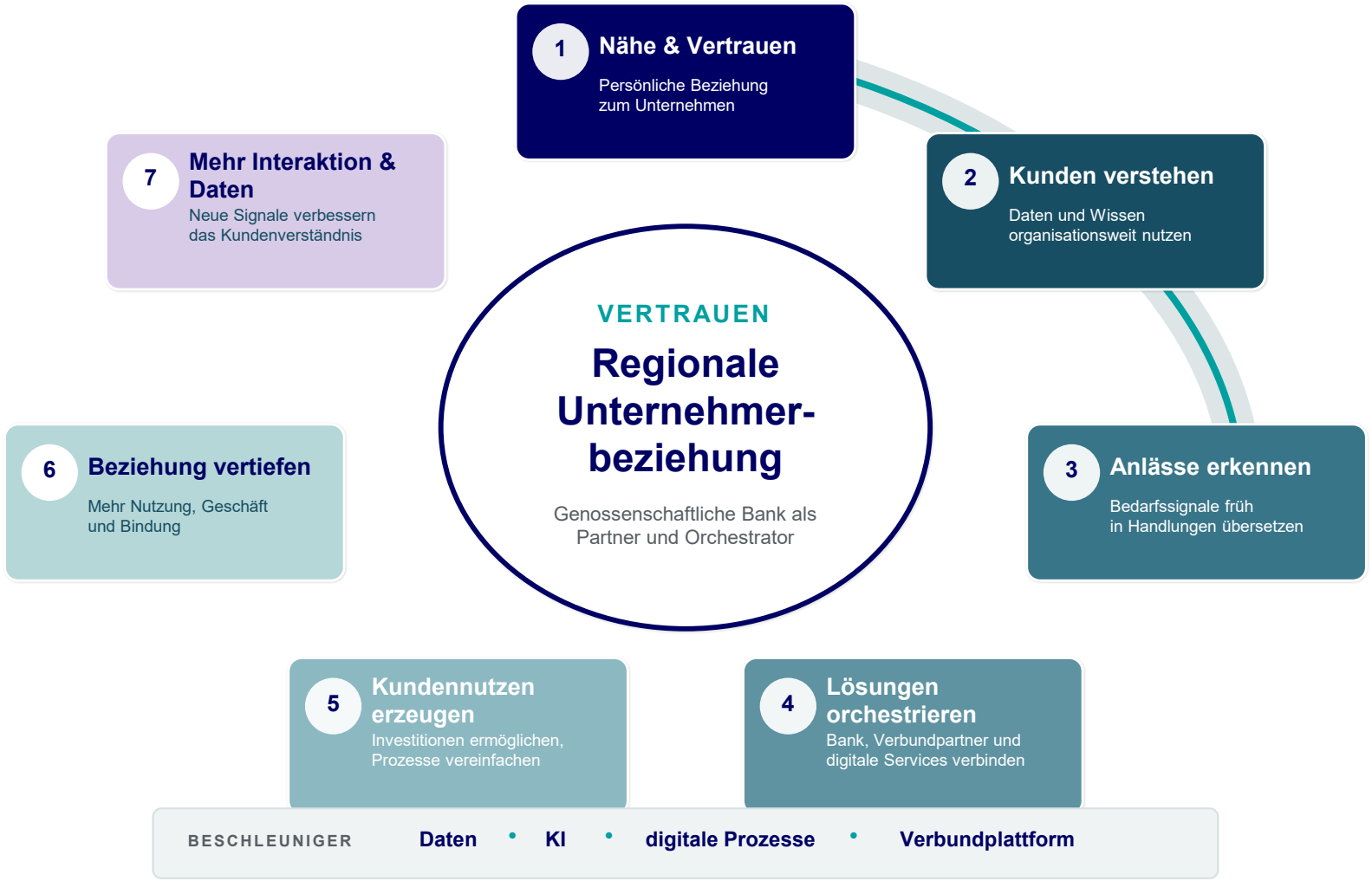


Wie können Sie Ihren Wettbewerbsvorteil stetig weiterentwickeln?

© BMS Corporate Solutions GmbH

Flywheel genossenschaftliches FK-Geschäft

ILLUSTRATIVES BEISPIEL



DER STRATEGISCHE HEBEL

Lokale Nähe × Skalierbarkeit des Verbunds

Nähe erzeugt Wissen.
Wissen erzeugt Relevanz.
Relevanz erzeugt Nutzung.
Nutzung macht den Verbund besser.

#InWirkungbringen

© BMS Corporate Solutions GmbH

ILLUSTRATIVES BEISPIEL

Stetige Analyse der Eigenschaften der definierten Kundenprozesse

	1 Bedarf & Erstkontakt	2 Analyse & Strukturierung	3 Entscheidung	4 Vertrag & Bereitstellung	5 Betreuung & Weiterent-wicklung
BASIS-FAKTOREN Muss erfüllt sein	Klare Unterlagenliste Verlässliche Erreichbarkeit	Fundierte Prüfung Transparente Kriterien	Nachvollziehbare Entscheidung Zugesagte Frist halten	Rechtssicherer Vertrag Pünktliche Bereitstellung	Erreichbarer Service Transparente Änderungen
LEISTUNGS-FAKTOREN Je besser, desto zufriedener	Schnelle Rückmeldung Passender Zugangskanal	Individuelle Strukturierung Fördermittel einbinden	Kurze Entscheidungszeit Flexible Bausteine	Digitaler Vertragsprozess Flexible Auszahlung	Regelmäßige Reviews Proaktive Optimierung
BEGEISTERUNGS-FAKTOREN Unerwarteter Mehrwert	Digitaler Vorab-Check Relevante Marktimpulse	Szenario-Simulation Konkreter ESG-Mehrwert	Datenbasierte Vorabzusage Kreative Lösungsoptionen	Medienbruchfreie Abwicklung Auszahlung in Echtzeit	Lebenszyklus-Begleitung Impulse für Transformation

Management-Impuls: **Basis standardisieren, Leistung messbar steuern und Begeisterung gezielt an entscheidenden Kundenmomenten erzeugen.**

© BMS Corporate Solutions GmbH

PPS 2030 bündelt zentrale Anforderungen von Banken und Endkunden in konkrete Schwerpunkte zur Weiterentwicklung des FK-Geschäfts

Aus den zentralen Anforderungen aus Bank- und Endkundensicht...



…ergeben sich die Schwerpunkte der PPS 2030 zur Weiterentwicklung des Firmenkundengeschäfts

Durchgängige Digitale End-to-End-Prozesse
Firmenkunden erledigen zentrale Anliegen medienbruchfrei über digitale Prozesse. Gleichzeitig sinken Bearbeitungsaufwände und Durchlaufzeiten in der Bank.

Daten als Grundlage für Steuerung, Automatisierung und KI
Ein konsistenter Datenhaushalt schafft die Basis für belastbare Entscheidungen, intelligente Automatisierung sowie den wirksamen Einsatz von KI in den Prozessen.

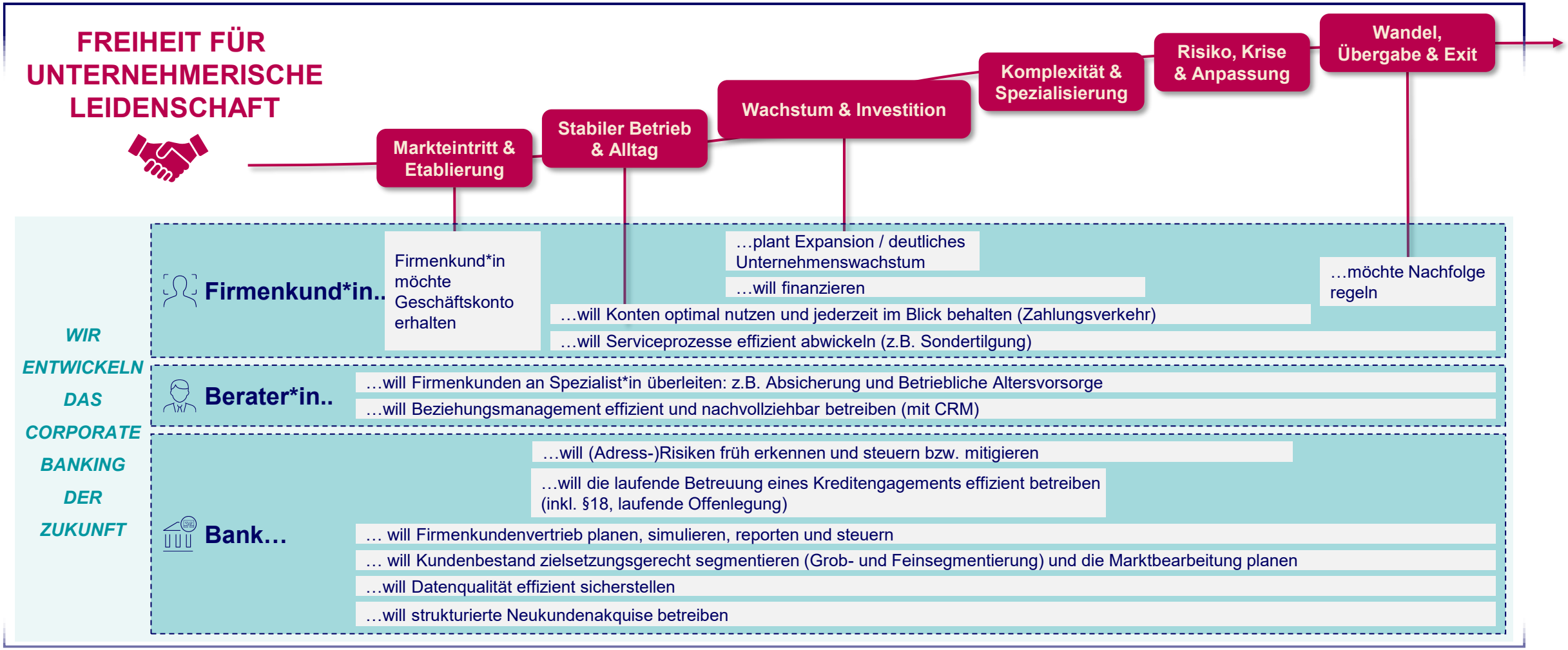
Omnikanale und nahtlose Kundenerlebnisse
Digitale, digital-persönliche und persönliche Interaktionen greifen ineinander und ermöglichen eine konsistente Betreuung entlang der gesamten Kundenreise.

Proaktive und datengetriebene Kundenbetreuung
Vertriebssteuerung, Segmentierung und intelligente Impulse helfen Banken dabei, Kundenbedarfe frühzeitig zu erkennen und gezielt zu adressieren.

Vernetzte Beratung und integrierte Lösungsökosysteme
Berater*innen, Spezialisten und Verbundpartner arbeiten auf einer gemeinsamen Informationsbasis zusammen und bieten Kund*innen passgenaue Lösungen an.

© BMS Corporate Solutions GmbH

… und beinhaltet Themen mit hoher Relevanz für Bank, Berater*innen und Endkunden



Themen wurden je für Segmentgruppen (GSK/GWK oder (O)MS/UK) bearbeitet, Fokus v.a. häufig auf die obere Segmentgruppe; Querschnittliche Themen auch tlw. übergreifend

© BMS Corporate Solutions GmbH

Volksbanken Raiffeisenbanken bieten den Firmenkunden ein fundiertes Allfinanz-Angebot





© BMS Corporate Solutions GmbH

Keine Rekorde in einzelnen Disziplinen, sondern kompaktes Gesamtangebot macht den Erfolg aus



Disziplin	Leo Neugebauer (Bestwert)	Weltrekord (Männer)	Rekordhalter
100 m	10,49 s	9,58 s	Usain Bolt
Weitsprung	8,00 m	8,95 m	Mike Powell
Kugelstoßen	17,01 m	23,56 m	Ryan Crouser
Hochsprung	2,05 m	2,45 m	Javier Sotomayor
400 m	47,70 s	43,03 s	Wayde van Niekerk
110 m Hürden	13,91 s	12,80 s	Aries Merritt
Diskuswurf	57,70 m	74,08 m	Jürgen Schult
Stabhochsprung	5,30 m	6,24 m	Armand Duplantis
Speerwurf	64,34 m	98,48 m	Jan Železný
1500 m	4:31,89	3:26,00	Hicham El Guerrouj

© BMS Corporate Solutions GmbH

Vielen Dank

Thomas Winter

BMS Corporate Solutions GmbH
Fürstenwall 172
40217 Düsseldorf

Der Umwelt zuliebe, denk bitte darüber nach, ob diese Präsentation/Folie ausgedruckt werden muss.

Mitglied der
ATRUVIA GRUPPE