



Bundesverband der Deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken

# #LassMachen – Gemeinsam zur Hausbank im (Oberen) Mittelstand Forum Firmenkunden

Visselhövede, 25. September 2024



# Agenda

1. Die Ausgangslage – Große ungenutzte Potentiale im OMS- und UK-Segment
2. Der Auftrag – Gemeinsamer Antritt zur Hebung der Potentiale
3. Die Werkzeuge – Kerninhalte des Vertriebskonzepts
4. Die Gruppe ist am Zug – Jede GB hat Möglichkeiten!

# 1. Die Ausgangslage – Große ungenutzte Potentiale im OMS- und UK-Segment

## Seit dem "Vertriebskonzept OMS" in 2018 hat sich viel verändert – Historisch starkes Immobiliengeschäft unter Druck, das klassische FK-Geschäft muss künftig die Erträge auffangen

### Ausgangslage

- **Geschäfte** der Genossenschaftsbanken in den letzten Jahren aufgrund geringer Zinsen und Inflation stark **auf Immobilien fokussiert**
- **Klassisches Firmenkundengeschäft** wurde vernachlässigt<sup>1)</sup>
- Aktuelle **Marktanteile** zeigen **Nachholbedarf** für **GFG** – 18% Hausbankanteil bei Unternehmen >6 Mio. Euro, 9% bei Unternehmen >50 Mio. Euro<sup>2)</sup>

### Herausforderungen

- Immobiliengeschäft lahmt als **Wachstumsmotor** und **Geschäftstreiber**
- **Zins- und Inflationsumfeld** machen **klassische Bankprodukte** wieder deutlich **profitabler**
- **Fachkräftemangel** erschwert **adäquate** personelle **Ausstattung** vor allem im FK-Bereich
- **Genossenschaftsbanken** müssen sich im **ganzheitlichen FK-Geschäft positionieren** und **Marktanteile gewinnen**
- **Jede GB hat eine andere Startposition** – **Heterogenität der GFG** mit ~700 Instituten ist **zu berücksichtigen**

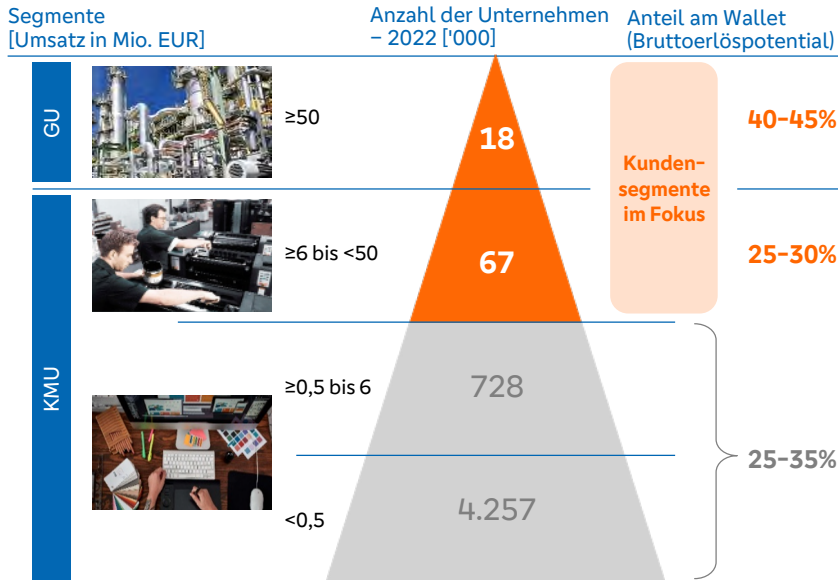
<sup>1)</sup> Ergebnisse aus Bankenbefragung 2020 bei der DZ BANK bestätigen Fokus auf Immobilienfinanzierungen, Einzelinterviews mit Projektbanken bestätigen Vernachlässigung des klassischen FK-Geschäfts ebenfalls <sup>2)</sup> Firmen-FMDS 2023

# Marktanteile in bedeutenden Marktsegmenten des FK-Geschäfts (Kunden ab 6 Mio. Euro Umsatz) der VB RB zeigen großes Ertragspotential v.a. im Vergleich zu Sparkassen

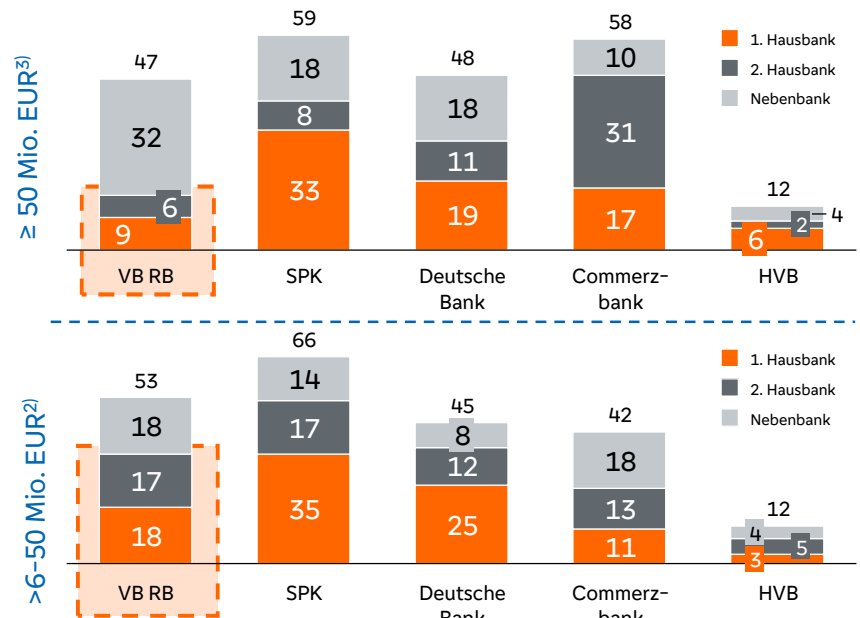
Auszug FMDS – Werte für VB RB ohne DZ BANK

## Marktsituation

### Übersicht Firmenkunden in Deutschland<sup>1)</sup>



### Hausbankanteil – Angaben in %



Hausbank: In der FMDS definiert als "wichtigste Bankverbindung eines Unternehmens"

1) Stand 2022 – Unternehmen mit Umsatz >22 Tsd. EUR berücksichtigt 2) FMDS 2023: Betriebe inkl. Freiberufler mit mind. 2 Beschäftigten und Jahresumsatz ab 6 Mio. EUR (N= 756) 3) FMDS 2023: Betriebe inkl. Freiberufler mit mind. 2 Beschäftigten und Jahresumsatz ab 50 Mio. EUR (N= 250)



Durch eine Erhöhung der Marktanteile in den relevanten Kundensegmenten kann bis 2030 ein zusätzliches Ertragspotential von bis zu 700 Mio. EUR erzielt werden

## Herleitung Ambitionsniveau #LassMachen

Berücksichtigung aktueller **Verteilung** der Unternehmen in **Deutschland** in die **Größenklassen OMS** (6-50 Mio. EUR Umsatz) und **UK** (>50 Mio. EUR) sowie der Ertragspotentiale pro Unternehmen

Treffen von **Annahmen** zur **Ertragsverteilung** eines Unternehmens der **relevanten Segmente** auf die **1. Hausbank, 2. Hausbank** sowie mögliche **Nebenbankverbindungen** auf Erfahrungsbasis

Aufnahme der **Ist-Marktanteile<sup>1)</sup>** als 1. Hausbank, 2. Hausbank und Nebenbank und Ableitung von **Ziel-Marktanteilen in 2030** auf Basis u.a. **zentraler Wettbewerber, Marktanteilen im Mittelstand<sup>1)</sup>** (29% in 2023), etc.:

	OMS	Ist	Ziel 2030		UK	Ist	Ziel 2030
1. HB		18%	~25%			9%	~20%
2. HB		17%	~20%			6%	~10%
NB		18%	~15%			32%	~25%

## Ambition in den Segmenten OMS und UK

Durch die Steigerung des Hausbankanteils in den Segmenten OMS und UK kann bis **2030** zusätzliches Ertragspotential generiert werden

Ab dem eingeschwungenen Zustand im Jahr 2030 kann ein Zusatzertrag von **500-700 Mio. EUR p.a.** generiert werden



1) Auf Basis FMDS 2023

## **2. Der Auftrag – Gemeinsamer Antritt zur Hebung der Potentiale**

## Die hohen Potentiale für die GFG im gehobenen Firmenkundengeschäft gilt es zu heben – Dafür wurde das Vertriebskonzept weiterentwickelt

- 1** Bankindividuelle Ausgangslage  
Differenzierte Berücksichtigung der **Ausgangslage für das Firmenkundengeschäft** der einzelnen Genossenschaftsbank durch Ausrichtung auf vier **Archetypen**
- 2** Neues Kundensegment  
**Einführung** eines neuen **Kundensegments "Unternehmenskunden"** ab einem **Umsatz von >50 Mio. EUR** zur Berücksichtigung der Anforderungen größerer Unternehmen
- 3** Praxisorientierung  
**Neue praxisnahe Formate** für die Analyse und Betreuung zusammen mit der DZ BANK (bspw. Strategiedialog, VR GeschäftsNavigator und Kundenkonferenzen)
- 4** Handlungsempfehlungen  
**Handlungsempfehlungen** und **Transformationspfade** zur Weiterentwicklung der Genossenschaftsbanken unterlegt durch Praxisbeispiele
- 5** Verzahnung mit Private Banking  
**Private Banking** von **hoher Relevanz** und entsprechende **Marktbearbeitung** in einem **eigenen Geschäftsfeld** oder über **Integration in ein Geschäftsfeld (PK oder FK)** notwendig
- 6** Nachhaltigkeit  
Nutzung von **Vertriebschancen** bei der **Nachhaltigkeitstransformation** der Unternehmen
- 7** SelbstCheck  
Bereitstellung eines **SelbstChecks** zur bankindividuellen Ermittlung des Archetyps für das Firmenkundengeschäft (vrsl. im 4. Quartal 2024)



# 3. Die Werkzeuge – Kerninhalte des Vertriebskonzepts

## Kerninhalte des Vertriebskonzepts sind grundsätzlich in fünf Themengebiete unterteilt: Segmentierung, Ambition & Archetypen, Marktbearbeitung, Leistungsangebot und Aufstellung im OMS-/UK-Segment

### A Segmentierung



Einführung einer **neuen Segmentgrenze**, um sich ändernde **Kundenanforderungen** abzudecken:

- **Oberer Mittelstand:**  
6-50 Mio. Euro
- **Unternehmenskunden:**  
>50 Mio. Euro

### B Differenzierung in Archetypen



GB sind im **Firmenkundengeschäft heterogen** aufgestellt – Das **Vertriebskonzept** muss diese **Heterogenität** berücksichtigen und den GB entsprechende **Entwicklungspfade aufzeigen**

### C Marktbearbeitung (Neu- & Bestandskunden)



Um die **Kompetenzwahrnehmung** im Markt zu **stärken** und die GFG als **Allfinanzanbieter** zu positionieren ist eine **systematische Kundenidentifikation** und **Kundenansprache** essentiell

### D Leistungsangebot



Aktuelle **Nutzungsquote** von **Produkten** zeigt deutliches **Verbesserungspotential** bei den GB – Systematische **Identifikation** von **Potentialen** und **Spezialisteneinbindung** von großer Bedeutung

### E Aufstellung im OMS-/UK-Segment



Die **Aufstellung** einer GB im **OMS-/ UK-Segment** ist **abhängig** von der **Ausgangssituation** des **Archetyps** und der **Ambition** – Adäquate Ausgestaltungsoptionen definiert

## Startpunkt ist eine stärkere Differenzierung auf der Kundenseite – Neues Segment "Unternehmenskunden" definiert

Erweiterte Segmentierung GFG		Umsatz [in TEUR]	Unternehmen (gerundet)	Begründung
KMU	Geschäftskunden (GSK)	<250	2.975.000	<b>Gründe für Einführung neuer Segmentgrenze:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Geringere Eigenkapitalunterlegung</b> für KMU bis 50 Mio. Euro Umsatz (KMU-Faktor)</li> <li>▪ <b>Förderinstitute differenzieren</b> bei 50 Mio. Euro Umsatz zwischen KMU („KMU-Fenster“) und Großunternehmen</li> <li>▪ <b>Nachhaltigkeitsberichterstattung</b> nach <b>CSRD</b> unterscheidet sich u.a. in Abhängigkeit des Umsatzes ab 50 Mio. Euro (daneben noch Bilanzsumme 25 Mio. Euro, 250 Beschäftigte)</li> <li>▪ <b>Differenzierung</b> der <b>Segmente</b> im <b>VR Rating</b> in Abhängigkeit des <b>Umsatzes</b> von 50 Mio. Euro zwischen KMU und Großunternehmen (GU)</li> </ul>
	Gewerbekunden (GWK)	250-500	1.282.000	
	Mittelstand (MS)	500-6.000	728.000	
	Oberer Mittelstand (OMS)	>6.000	67.000	
GU	<b>Unternehmenskunden (UK)</b>	<b>&gt;50.000</b>	18.000	

 Um den **komplexeren Anforderungen** und **Erwartungen** an Expertise gerecht zu werden und um ein einheitliches **Verständnis** für die **gemeinsame Marktbearbeitung** mit der **DZ BANK** sicherzustellen, wurde eine neue **Segmentgrenze** und **Segmentbezeichnung** für **Unternehmenskunden** eingeführt

## Kern des Konzepts ist eine stärkere Berücksichtigung der individuellen Situation der Genossenschaftsbanken – Bestehende Archetypen für das Firmenkundengeschäft weiterentwickelt

Ausprägung und Ambition des Firmenkundengeschäfts MS/OMS/UK der jeweiligen Archetypen			
Archetyp 1: Innovative Regionalbank  	Archetyp 2: Progressive ländl. Privat- & Geschäftskundenbank  	Archetyp 3: Mittelstädtische Privat- & Geschäftskundenbank  	Archetyp 4: Ländliche Beraterbank  
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Große <b>Genossenschaftsbank</b> mit <b>starkem Fokus</b> auf <b>Firmenkundengeschäft</b>, sowohl für Kunden des <b>OMS</b> als auch <b>UK</b></li> <li>▪ Archetyp 1 deckt mit <b>eigenem FK-Bereich</b> sowie <b>dedizierten Betreuern alle Segmente</b> (MS, OMS und UK) proaktiv ab und hat typischerweise mind. <b>500 Kunden</b> aus dem <b>OMS-</b> und <b>100 Kunden</b> aus dem <b>UK-Segment</b></li> <li>▪ <b>Einbindung</b> der <b>DZ BANK</b> erfolgt dabei <b>produktbezogen</b> oder aus <b>strategischen Gründen</b> vorwiegend bei Unternehmenskunden; Zusätzlich Unterstützung der GB mit Metakrediten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progressive ländliche <b>Genossenschaftsbank</b> mit <b>Fokus auf MS – Situative Betreuung</b> der Kunden des <b>OMS</b> gemeinsam mit DZ BANK</li> <li>▪ Archetyp 2 hat <b>MS-Betreuer</b>, die <b>auf Wunsch</b> mit Unterstützung der DZ BANK <b>OMS-Kunden mitbetreuen</b> – <b>Wenig eigene Produktspezialisten</b></li> <li>▪ <b>DZ BANK im Tandem</b> mit der <b>GB</b> in der <b>OMS-Betreuung</b> und <b>aktiv</b> in der <b>Marktbearbeitung</b> für <b>UK-Zielkunden</b> – Unterstützung der GB mit <b>Produktexpertise</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mittelstädtische <b>Genossenschaftsbank</b> mit <b>Firmenkundenfokus</b> v.a. im Bereich des <b>MS</b> und <b>OMS</b></li> <li>▪ Archetyp 3 deckt mit einem <b>eigenen FK-Bereich</b> sowie <b>dedizierten Betreuern Segmente</b> MS und OMS proaktiv ab (mind. 200 OMS-Kunden) – UK-Abdeckung erfolgt auf Wunsch im Tandem mit der DZ BANK</li> <li>▪ DZ BANK und GB analysieren <b>UK-Segment gemeinschaftlich</b> und stimmen auf <b>Einzelkundenbasis Akquise- und Bearbeitungsstrategie &amp; Lead-Übernahme</b> ab – DZ BANK zudem häufig <b>Produktspezialist</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ländliche Beraterbank mit <b>Fokus</b> auf <b>Geschäfts- und Gewerkekunden – Punktuelle Betreuung</b> von <b>MS-Kunden</b> durch Geschäfts- und Gewerbekundenbetreuer</li> <li>▪ Der Archetyp 4 ist <b>nur situativ</b> im MS-Segment <b>tätig</b> und hat dementsprechend <b>keine dedizierten Betreuer-Rollen</b> – <b>Keine Bearbeitung</b> von <b>OMS- und UK-Kunden</b></li> <li>▪ <b>DZ BANK aktiv</b> in der Marktbearbeitung für <b>Zielkunden</b> der DZ BANK im <b>UK-Segment</b></li> </ul>

## Für die Beschreibung der Ausprägungen des FK-Geschäfts der GB wurden wesentliche Dimensionen definiert und "typische" Kombinationen der Ausprägungen für die vier Archetypen erarbeitet

### Ausgestaltungsoptionen OMS und UK-Geschäft

### Mögliche Ausprägungen

**Ambition** im OMS und UK-Geschäft

**Kundensegmente** im Fokus

Festlegung von **Branchenschwerpunkten**

**Betreuer-** und **Portfoliospezialisierung**

Bereitstellung von **Produktexpertise**

Einsatz dedizierter **Neukundenakquisiteure**<sup>1)</sup>

Einsatz von **Vertriebsassistenten** zur Unterstützung der FKB<sup>2)</sup>

Einsatz von **Servicespezialisten** als unterstützende Einheit

Einsatz von **Kreditassistenten** zur Koordination von Dokumenten etc.<sup>1)</sup>

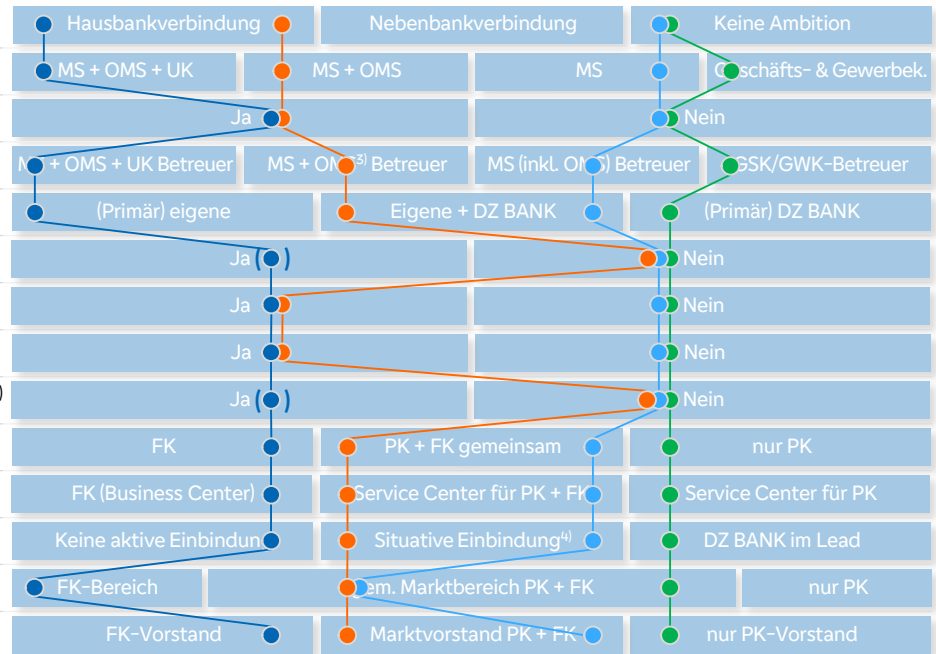
Verankerung der **Vertriebssteuerung**

Vorhalten **digital-persönlicher Beratung**

Rolle und **Einbindung** der **DZ BANK**

Organisatorische **Ansiedlung**

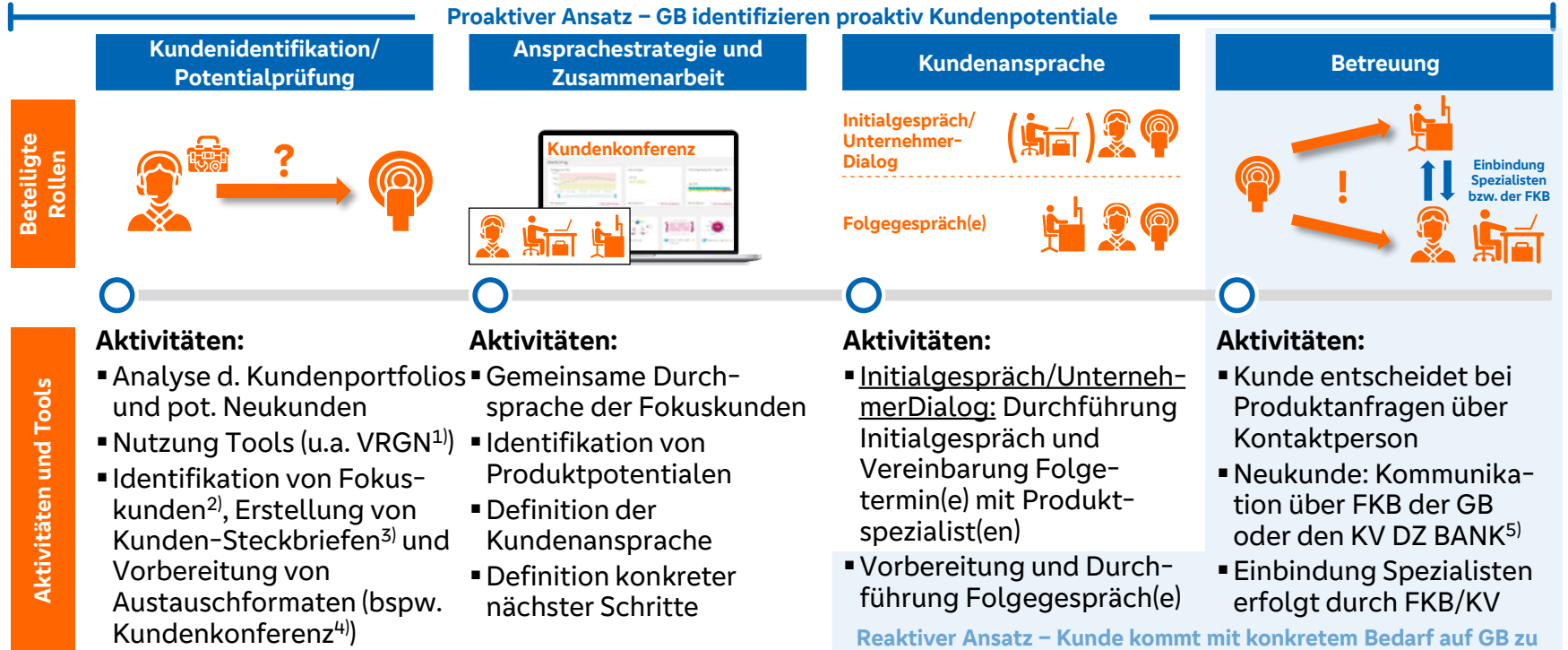
Zuordnung **Vorstandsressort**



1) Optionales Element 2) Für OMS oder UK-Segment 3) inkl. UK 4) In Abhängigkeit der Ausstattung der GB und des jeweiligen Kunden situative Einbindung der DZ BANK durch GB (bspw. bei der Kundenansprache)

Archetyp 1: ● Archetyp 2: ● Archetyp 3: ● Archetyp 4: ●

# Aktive gemeinsame Marktbearbeitung essentiell, um Potentiale zu adressieren – Fokus auf systematischer Identifikation & Adressierung eines breiten Lösungsangebots beim Kunden durch FKB und Spezialisten



Kunde   
 FKB   
 Spezialist GB/DZ BANK (abhängig von vorhandener Produktexpertise bei GB)   
 KV (Kundenverantwortlicher) DZ BANK

1) VR GeschäftsNavigator    2) Kunden mit großem Potential, die im Betrachtungszeitraum aktiv angegangen werden sollen    3) Übersicht bestehender Engagements, Geschäftsinformationen des Kunden, Produkt-potentiale etc.    4) Ausgestaltung und Umfang je nach Archetyp und Anlass    5) KV = Kundenverantwortlicher



## ... und je nach Archetyp mit eigenen Produktspezialisten oder der DZ BANK angeboten werden

### Rollenprofil

### Produkt-Know-how

### Archetyp 1 Archetyp 2 Archetyp 3 Archetyp 4

OMS-Firmenkundenbetreuer

Spezialist Zahlungsverkehr

UK-Firmenkundenbetreuer

Wertpapierspezialist

Private Banking-Betreuer

Generationenberater

Spezialist Versicherung und Vorsorge

Spezialist Fördermittel

Spezialist Projektfinanzierung

Spezialist (Gewerbliche) Immobilienfinanzierung

Spezialist Ausland

Spezialist Nachhaltigkeit

Spezialist Risikoabsicherung

Spezialist Beteiligungsfinanzierung

Spezialist M&A

Finanzierung, Transaction Banking exkl. CLM<sup>1)</sup>

Inlands- und Auslandszahlungsverkehr

Finanzierung, Transaction Banking exkl. CLM

Anlageprodukte

Holistische Vermögensplanung

Nachfolgeberatung

Versicherungs- und Vorsorgeprodukte (inkl. bAV)

Öffentliche Fördermittel

Strukturierte Finanzierung

(Gewerbliche) Immobilienfinanzierung

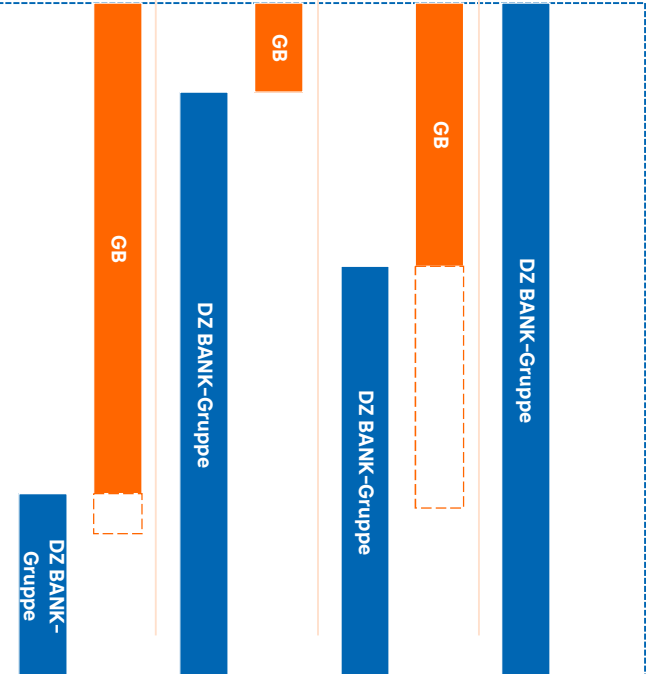
Auslandsgeschäft

Nachhaltigkeit(-regulatorik)

Derivate /Zinsen, FX<sup>2)</sup>

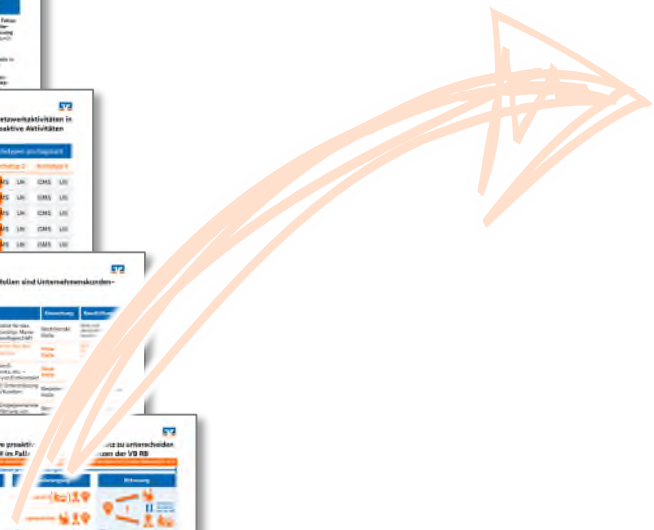
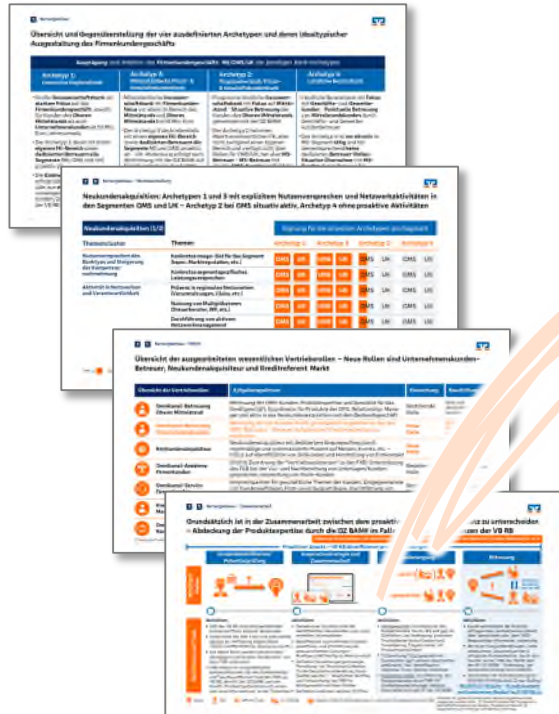
Beteiligungsfinanzierung

M&A



1) Customer Lifecycle Management (Kunden-Onboarding und KYC) 2) Foreign Exchange (Devisen- und Fremdwährungen)

# Die Kernergebnisse zu Archetypen, Marktbearbeitung, Rollen und Zusammenarbeitsmodell wurden im neuen Vertriebskonzept<sup>1</sup> berücksichtigt – Zusätzlich wurden Good Practice Beispiele eingebaut



bvr.de

## Vertriebskonzept (Oberer) Mittelstand und Unternehmenskunden



Bundesverband der Deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken 

1) BVR-Extranet – Vertrieb – Firmenkunden – Vertriebskonzept Mittelstand, Oberer Mittelstand und Unternehmenskunden



# 4. Die Gruppe ist am Zug – Jede GB hat Möglichkeiten!

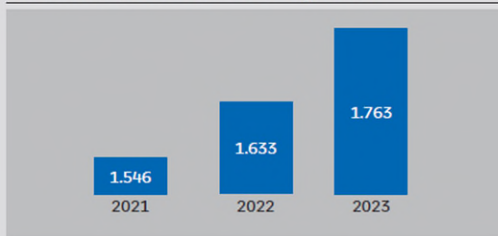


**Volksbank eG**  
**Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle**  
*MEINE BANK IM OSNABRÜCKER LAND*

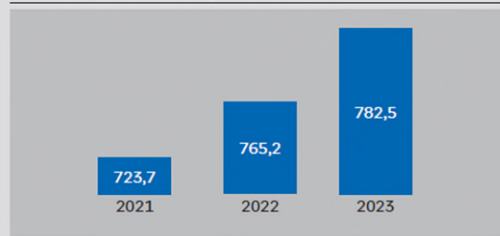
**Fakten**

Mitarbeiter	114
davon Auszubildende	6
Filialen	4
Mitglieder	14.397
Spendenvolumen Gewinnsparen für die Region im Jahr 2023	46.670 Euro

Betreutes Kundenvolumen in Mio. Euro (gerundet)

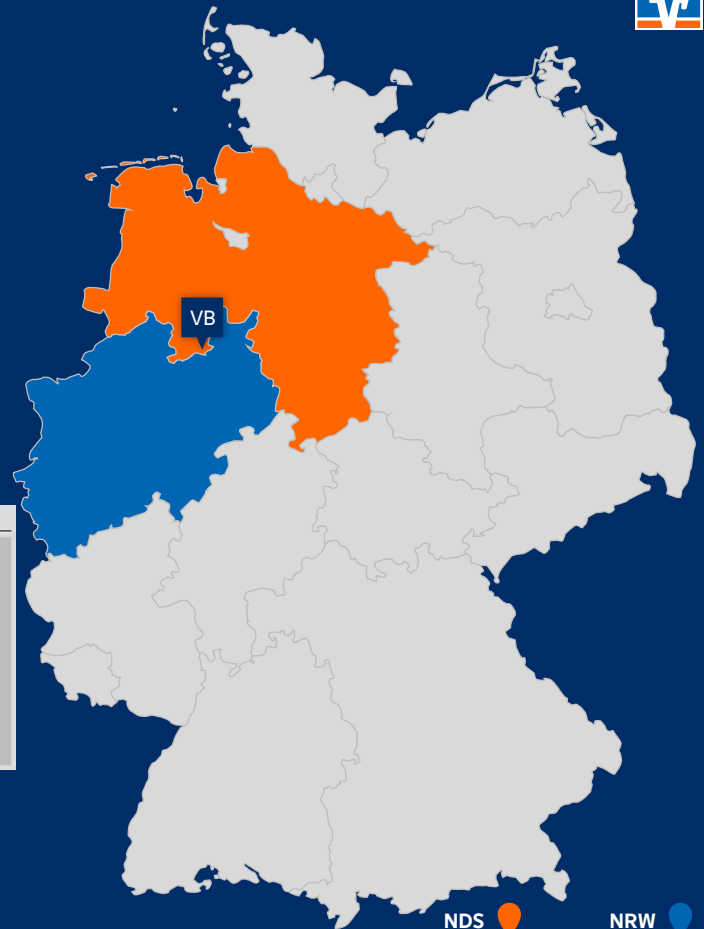


Bilanzsumme in Mio. Euro (gerundet)



CIR Gesamtbank: 54,6 %

CIR Firmenkundenbank: 27,1 %



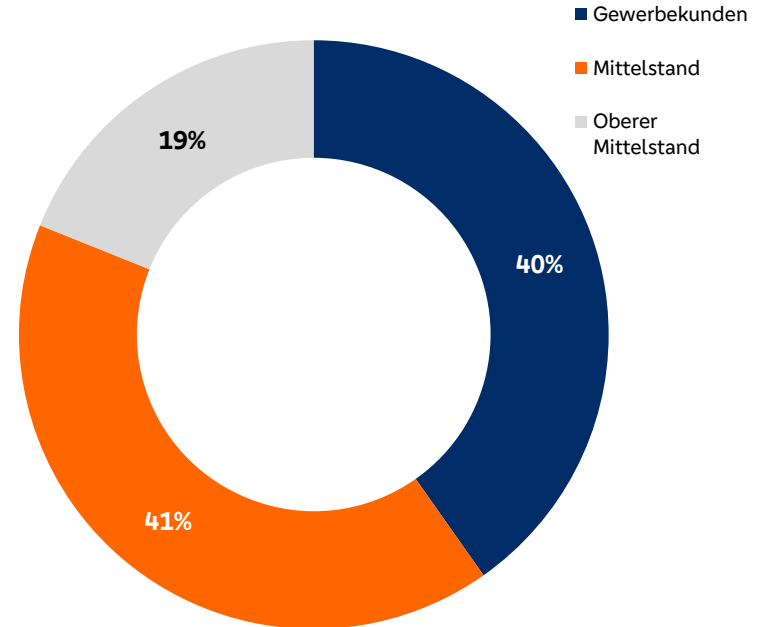
# Verteilung der Kundenstruktur innerhalb der Firmenkundenabteilung (ohne Geschäftskunden)

## Personalstruktur

- 1 Bereichsleitung
- 3 Mittelstandbetreuer(innen) (MS und OMS-Kunden)
- 2 Gewerbekundenbetreuer(innen) (GK und MS)
- 5 Mitarbeiter(innen) in der Vertriebsassistentz (teilweise Teilzeitkräfte)

Gesamtanzahl Kunden  
im FK-Segment

**>1.034**



## Verteilung der Deckungsbeiträge innerhalb der Firmenkundenabteilung (Steuerung nach DBII)

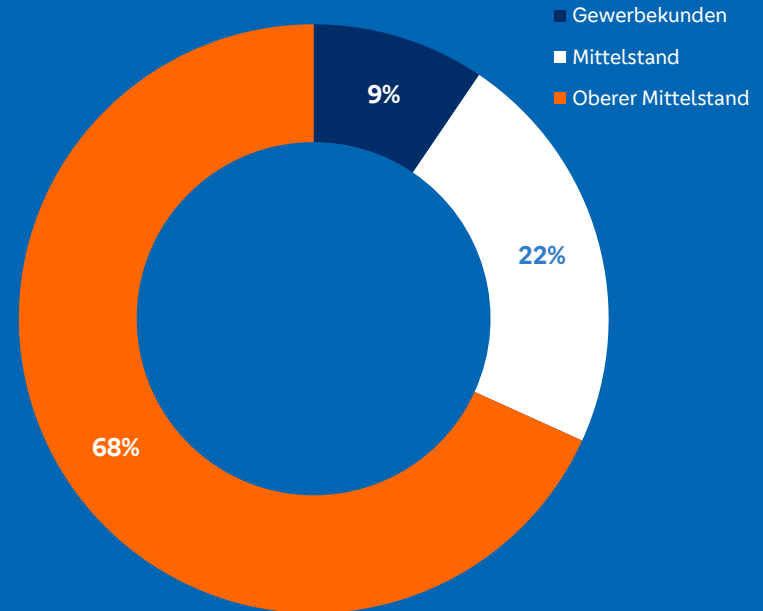
### Betreutes Volumen (FK-Bank):

- Aktivvolumen ca. 554,3 Mio. €
- Passivvolumen ca. 345,3 Mio. €

Gesamt DBII FK-Segment

>T€ 7.581

~ 90 %  
MS/OMS



## Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft

Beispiel: Volksbank eG Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle



### Aufbau einer vertriebsorientierten Abteilungsstruktur

Entwicklung bzw. Einstellung von FKB für Segmente MS und OMS (und ggf. UK)

Aufbau einer Vertriebsassistenten und Entwicklung von Nachwuchskräften bspw. durch "Junior-FK-Berater"

Segmentierung der Kunden – Konzentration auf Zielkundensegmente MS und OMS in der Region



### Organisation von regelmäßigen Events für Firmenkunden/ Kundenkonferenzen

Firmen-Kunden Workshops bei regionalen Firmen

Netzwerkveranstaltungen in Verbindungen mit Vorträgen für Firmenkunden und potentiellen Neukunden.

Veranstaltungen häufig bei Kunden vor Ort mit gemeinsamer Betriebsbesichtigung.



### Erfolgreiches META-Geschäft in Zusammenarbeit mit der DZ Bank AG

Langfristige Zusammenarbeit in größeren Kundenengagements im OMS und UK-Segment

Neben der Zusammenarbeit im META-Geschäft erfolgt die Einbindung der DZ Privatbank AG im Rahmen der Vermögensverwaltung für Unternehmer auf der Privatseite

## Banken mit Fokus auf das Segment Mittelstand sollten ihre Potentiale im OMS- und UK-Segment prüfen und heben

### Perspektive Archetyp 2: Ausgestaltet für das Firmenkundengeschäft

#### Sie haben ...

- einen Fokus auf PK- und FK-Geschäft
- kein Marktbearbeitungskonzept OMS
- ein Marktbearbeitungskonzept für MS
- MS-Betreuer, die OMS-Kunden mitbetreuen
- keinen separaten FK-Bereich

#### ... dann sind sie vermutlich ein "Archetyp 2"

(bezogen auf die Aufstellung im Firmenkundengeschäft)

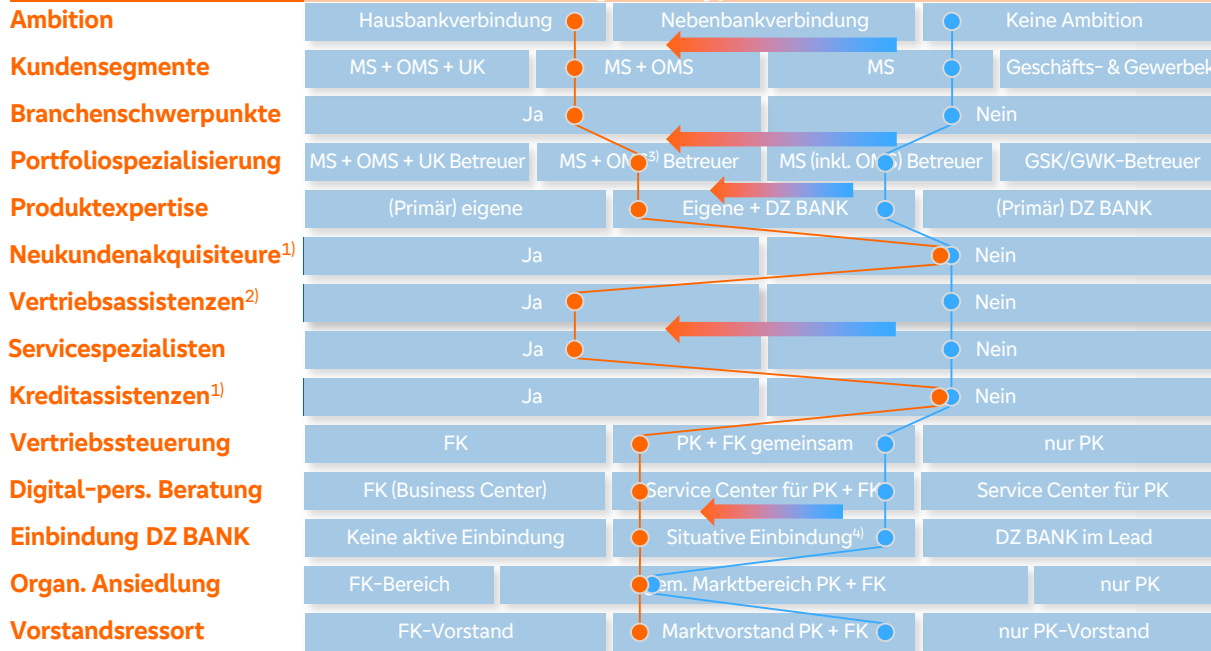


### Handlungsempfehlungen für weiteres Wachstum - Beispiele

- 1 **Transformation zum ausgestalteten Archetyp 3 für das Firmenkundengeschäft** bei ausreichendem Potential – Systematische Neukundenpotentialanalyse OMS und UK und bei Potential von >200 Kunden sukzessiver Aufbau der Struktur eines Archetyp 3 (OMS-Betreuer, Kundenkonferenzen, Zusammenarbeitsmodell DZ, etc.)
- 2 **Marktbearbeitung UK** durch DZ BANK im Lead – Kundenanalyse UK mit DZ BANK; Zielkunden der DZ BANK durch diese im Lead zu betreuen und auf Wunsch Unterbeteiligung der GB zu ermöglichen
- 3 Identifizieren Sie systematisch **Neukunden** und definieren eine Ansprachestrategie, z.B. mit dem VR GeschäftsNavigator
- 4 Setzen Sie Kundenkonferenzen ein, um **bestehende Kundenbeziehungen** mit dem Leistungsspektrum der Gruppe zu bedienen
- 5 Erschließen Sie systematisch die Potentiale **attraktiver Produkte**, z.B. im Zins- und Währungsmanagement, im Auslandsgeschäft und im Transaktionsmanagement – Potentialanalyse und Ansprachestrategie mit den Experten der DZ BANK
- 6 Entdecken und nutzen Sie die Potentiale der **Nachfolgebegleitung** in Ihrem Portfolio durch eine Nachfolge-Algorithmus-Analyse mit der DZ BANK

# Eine Weiterentwicklung von Banken, die im Status Quo dem Archetyp 2 entsprechen, ist durch eine bewusste strategische Entscheidung und der graduellen Weiterentwicklungen der MS-Betreuer möglich

## Transformation von Banken vom ausgestalteten Archetyp 2 für das Firmenkundengeschäft in Richtung Archetyp 3



### Erläuterungen

- **Transformationspfad** beginnt mit **strategischer Entscheidung**, über den Fokus auf das Mittelstands-Segment hinaus auch in das **OMS-Segment einzusteigen** bzw. **proaktiver** tätig zu sein
- Am **Anfang** der Entwicklung erfolgt **Zielkunden-Identifikation & Kundenansprache** im **OMS-Segment im Tandem** mit **DZ BANK**; mit steigender Expertise & Kundenportfolio vermehrt autarke Marktbearbeitung
- Solange **keine kritische Masse** erreicht ist, betreuen die **MS-Betreuer** die **OMS-Kunden** – Mit kritischer Masse, werden **eigene OMS-Betreuer** etabliert
- Durch **erhöhte Anforderungen** seitens der OMS-Kunden rücken Schulungen der Betreuer stärker in den Vordergrund
- Durch **Zuwachs im FK-Geschäft** sollte die **Vertriebssteuerung** für FK in **separate Einheit** gelegt werden
- Erweiterung des **Produktspektrums**
- Erhöhte Kredit- und Volumenanforderungen der OMS-Kunden mit Implikationen auf die **Risikostrategie** der GB (bspw. **höhere Blankokredite** und Kreditvolumen notwendig)

1) Optionales Element 2) Für OMS oder UK-Segment 3) inkl. UK 4) In Abhängigkeit der Ausstattung der GB und des jeweiligen Kunden situativ Einbindung der DZ BANK durch GB (bspw. bei der Kundenansprache)

Archetyp 1: ● Archetyp 2: ● Archetyp 3: ● Archetyp 4: ● Entwicklungspfad: ←

## Wir stehen für Fragen gerne zur Verfügung



**Ute Berhorst**

**BVR**

**Referentin Vertriebsstrategie**

Tel.: **+49 30 2021 1717**

E-Mail: **u.berhorst@bvr.de**



**Vincent Stumpe**

**VB eG Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle**

**Stv. Bereichsleiter Firmenkunden**

Tel.: **+49 5422 9443723**

E-Mail: **vincent.stumpe@voba-eg.de**