



Bundesverband der Deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken

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

Ingolstadt, 03. Juli 2024

# **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**

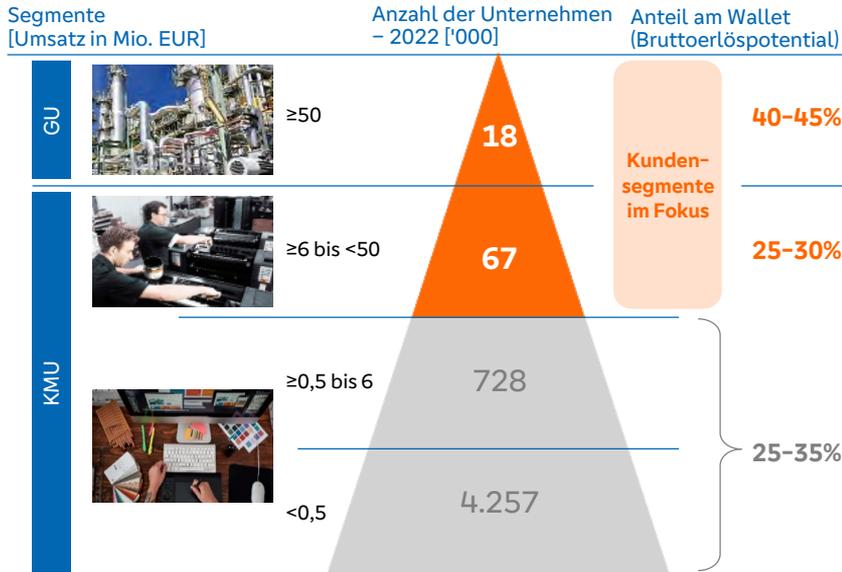
<sup>1)</sup> Ergebnisse aus Bankenbefragung 2020 bei der DZ BANK bestätigen Fokus auf Immobilienfinanzierungen, Einzelinterviews mit Projektbanken bestätigen Vernachlässigung des klassischen FK-Geschäfts ebenfalls <sup>2)</sup> Firmen-FMDS 2023

# 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

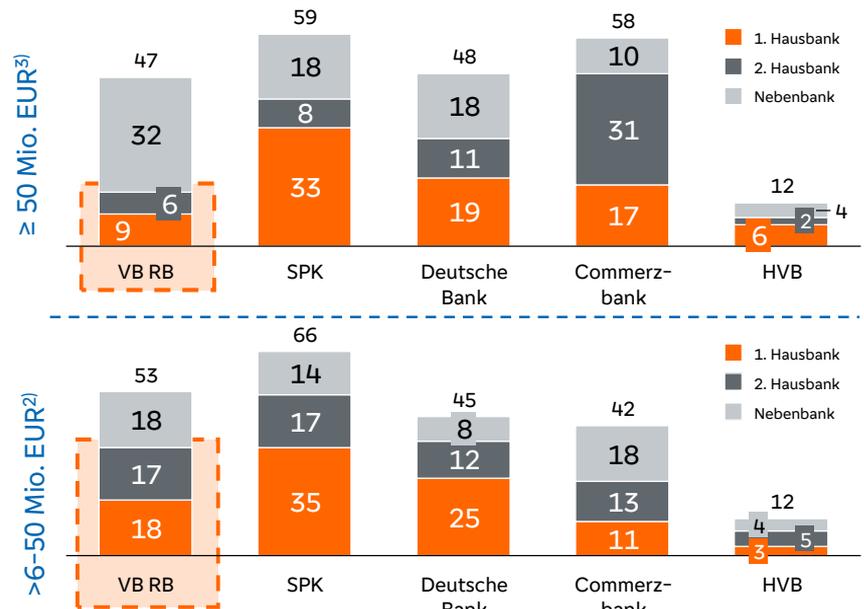
Auszug FMDS – Werte für VB RB ohne DZ BANK

## 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** ein zusätzliches Ertragspotential von **500-700 Mio. EUR p.a.** generiert werden



## In den relevanten Kundensegmenten OMS und UK sind durchaus Erlöse im sechsstelligen Bereich pro Kunde möglich (1/2)

		Praxisbeispiele			
Umsatzcluster		Ca. 10 Mio. EUR	Ca. 30 Mio. EUR	Ca. 100 Mio. EUR	Über 100 Mio. EUR
Branche des Kunden		Herstellung von kälte- und lufttechnischen Erzeugnissen (nicht für den Haushalt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herstellung von Maschinen für die Erzeugung und Nutzung von mech. Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herstellung von Ausbau-elementen aus Elementen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handelsvermittlung und Großhandel (ohne Handel mit Kraftwagen)</li> </ul>
Produktnutzung in der Gruppe (u.a.)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrere Konten (auch für Tochtergesellschaften)</li> <li>Firmenkreditkarten</li> <li>Avale/Bürgschaften</li> <li>Diverse Finanzierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrere Konten (auch für Tochtergesellschaften)</li> <li>Firmenkreditkarten</li> <li>Diverse Finanzierungen</li> <li>Geschäftsverbindung zur Privatseite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrere Konten (auch für Tochtergesellschaften)</li> <li>Diverse Bürgschaften</li> <li>Darlehen</li> <li>Festgelder</li> <li>Depotkonten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrere Konten (auch für Tochtergesellschaften)</li> <li>Firmenkreditkarten</li> <li>Diverse Finanzierungen</li> <li>Firmen- und Sachversicherungen</li> </ul>
Erlöse		<b>DB I:</b> > 25 Tsd. EUR <b>DB II:</b> > 20 Tsd. EUR	<b>DB I:</b> > 75 Tsd. EUR <b>DB II:</b> > 90 Tsd. EUR <sup>1)</sup>	<b>DB I:</b> > 160 Tsd. EUR <b>DB II:</b> > 170 Tsd. EUR <sup>1)</sup>	<b>DB I:</b> > 295 Tsd. EUR <b>DB II:</b> > 270 Tsd. EUR

Der durchschnittliche Erlös (DB I) eines OMS-Beraters liegt bei ca. 2–2,5 Mio. EUR, der durchschnittliche Erlös eines UK-Beraters zwischen 4 und 6 Mio. EUR (vor Risikokosten)

1) Zwischenzeitlicher Geschäftsabschluss hat DB nochmal erhöht

## **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

## Was ist neu?

-  **Einführung** eines neuen **Kundensegments "Unternehmenskunden"** ab einem Umsatz von **>50 Mio.** EUR zur Berücksichtigung der Anforderungen größerer Unternehmen 
-  **Differenzierte** Berücksichtigung der **Ausgangslage** der einzelnen GB durch die Einführung des **Archetyp-Konzepts** (4 Archetypen)<sup>1)</sup> 
-  **Migrationspfade** und **Handlungsempfehlungen** zur Weiterentwicklung der GB eines Archetyps (unterlegt durch Erfolgsgeschichten) 
-  **Neue** praxisnahe **Formate** für die Analyse und Betreuung in der Marktbearbeitung (bspw. Erweiterung um das Marktbearbeitungstool im VR GeschäftsNavigator, Kundenkonferenzen etc.) und Aufzeigen von Good Practice Ansätzen 



Aufbau von **Expertise** für die **Begleitung** bei der **Nachhaltigkeitstransformation** als Vertriebschance in den Segmenten **OMS** und **UK** mit Hilfe bestehender **Unterstützungsleistungen** und Angebote im **NH-Portal** 



**Enge Einbindung** der **DZ BANK** und gemeinsamer **Angang** mit Hilfe **Strategiedialog** für Orchestrierung Marktbearbeitung und VR GeschäftsNavigator für **digitale Zusammenarbeit** 



Breite **Vermarktung** der Projektergebnisse durch unterschiedliche Formate (Webinare, "Blick in die Werkstatt", Erklärvideos etc.) 



**Pilotierungsphase:** Begleitung von Genossenschaftsbanken bei der Wachstumsstrategie und Nutzung der Ergebnisse für die Optimierung der Umsetzung vor Ort und für die Kommunikation 

1) In Anlehnung an die Archetypen aus dem "Wegweiser Organisationsstrukturen in der Omnikanal-Bank" aus 08/21

# 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



## Erweiterte Grobsegmentierung mit einem Segment „Unternehmenskunden“ für Firmenkunden > 50 Mio. Euro legt Basis zur differenzierten Marktbearbeitung und schafft einheitliches Verständnis

Erweiterte Segmentierung GFG		Umsatz [in TEUR] <sup>1)</sup>	# Unternehmen [in Tausend] <sup>2)</sup>	Aktiv/- Passivvolumen [in TEUR]	Unterstützung durch
KMU	Geschäftskunden (GSK)	<250	2.975	≤ 50	KTV-Geno/Produkte der VR Smart Finanz
	Gewerbekunden (GWK)	250-500	1.282	> 50-250	
	Mittelstand (MS)	500-6.000	728	> 250-750	Die Meta-Betreuer der DZ BANK unterstützen bei MS <sup>3)</sup> , OMS und UK
	<b>Oberer Mittelstand (OMS)</b>	<b>&gt;6.000</b>	67	<b>&gt; 750</b>	
GU	<b>Unternehmenskunden (UK)</b>	<b>&gt;50.000</b>	18		
	Keine weitere Differenzierung	>500.000	Keine weitere Differenzierung		DZ Großkunden-Betreuer
		>5.000.000			DZ Multinational-Betreuer

Anmerkung: Wenn wir in dieser Unterlage vom Firmenkundengeschäft sprechen meinen wir die 3 Segmente Mittelstand, Oberer Mittelstand und Unternehmenskunden (Ablösung des ehemaligen Arbeitstitels "OMS+" durch "UK")

1) Dominierender Faktor 2) Anzahl auf Basis GenoFirmendatenbank der VR Data 3) Einzelfallentscheidung ob DZ BANK oder VR Smart Finanz

## 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</b> eigene <b>Produktspezialisten</b></li> <li>▪ <b>DZ BANK</b> im <b>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</b> <b>aktiv</b> in der Marktbearbeitung für <b>Zielkunden</b> der DZ BANK im <b>UK-Segment</b></li> </ul>

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



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

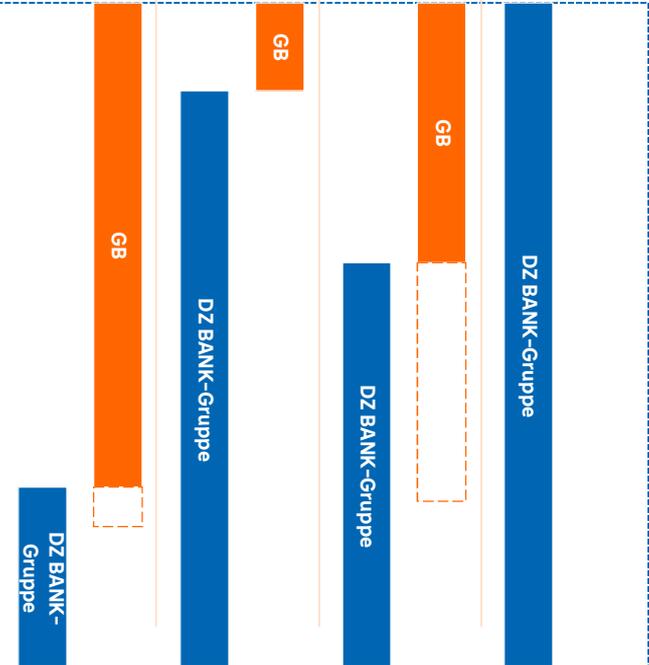
Auslandsgeschäft

Nachhaltigkeit(-sregulatorik)

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

Übersicht und Gegenüberstellung der vier ausdifferenzierten Archetypen und deren idealtypischer Ausgestaltung des Firmenkundengeschäfts

Archetyp 1 Individualkunden	Archetyp 2 Kleinst- und Kleingewerbe	Archetyp 3 Kleinst- und Kleingewerbe	Archetyp 4 Unternehmenskunden
• Individuelle Kundenbeziehungen • Persönliche Betreuung • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen	• Individuelle Kundenbeziehungen • Persönliche Betreuung • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen	• Individuelle Kundenbeziehungen • Persönliche Betreuung • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen	• Individuelle Kundenbeziehungen • Persönliche Betreuung • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen • Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen

Neukundensituationen; Archetyp 1 und 3 mit expliziten Nutzenversprechen und Netzwerkeffekten in den Segmenten GMS und UK – Archetyp 2 bei GMS situativ aktiv, Archetyp 4 ohne proaktive Aktivitäten

Themen	Archetyp 1	Archetyp 2	Archetyp 3	Archetyp 4
Kundenbeziehungen aktiv	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Netzwerkeffekte	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Individualisierung	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Flexibilität bei Serviceleistungen	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv

Übersicht der ausgeprägten wesentlichen Vertriebsrollen – Neue Rollen sind Unternehmenskundenbetreuer, Neukundensituationen und Kreditreferent Markt

Vertriebsrolle	Archetyp 1	Archetyp 2	Archetyp 3	Archetyp 4
Standardbetriebl. Betreuung	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Individualisierung	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Flexibilität bei Serviceleistungen	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv
Hohe Flexibilität bei Serviceleistungen	aktiv	aktiv	aktiv	aktiv

Grundsätzlich ist in der Zusammenarbeit zwischen dem produkt... zu unterscheiden... in Abhängigkeit der Produktkategorie durch die GZ B&B in Fall...

bvr.de

## Vertriebskonzept (Oberer) Mittelstand und Unternehmenskunden

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

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



## 2023 auf einen Blick

**88.271**

Kunden

**22**

Personenbesetzte  
Filialen

**28.501**

Mitglieder

**8**

VideoService-  
Schalter

**3,19 Mrd. €**

Bilanzsumme

**2,53 Mio. €**

Bilanzgewinn

**4,2 Mrd. €**

Betreutes  
Kundenanlagevolumen

**3,0 Mrd. €**

Betreute Kundenkredite



**VR Bank**  
Starnberg-Herrsching-Landsberg eG

## Weiterentwicklung einer mittelgroßen, im OMS-Segment bereits aktiven Genossenschaftsbank

### Perspektive Archetyp 3: Ausgestaltet für das Firmenkundengeschäft

#### Sie haben ...

- einen starken Fokus auf das FK-Geschäft
- ein Vertriebskonzept OMS
- OMS-Betreuer
- mehr als 200 Kunden im Oberen Mittelstand (inkl. UK)
- einen separaten FK-Bereich
- Produktunterstützung der DZ BANK

#### ... dann sind sie vermutlich ein "Archetyp 3"

(bezogen auf die Aufstellung im Firmenkundengeschäft)

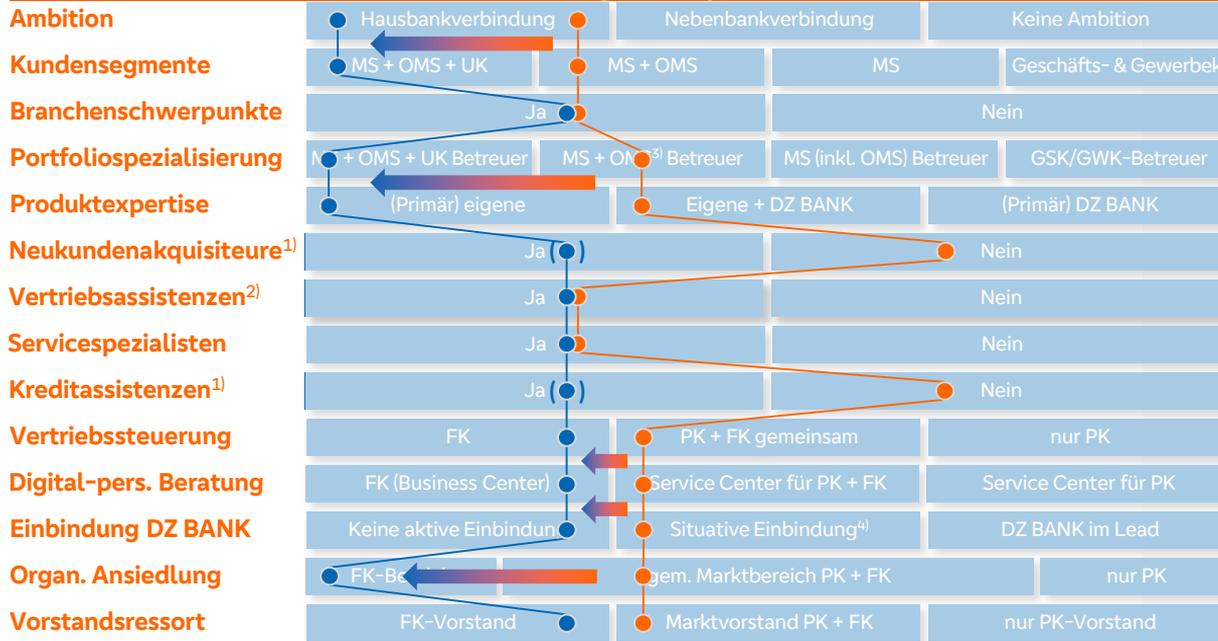


#### Handlungsempfehlungen für weiteres Wachstum - Beispiele

- 1 **Transformation zum ausgestalteten Archetyp 1 für das Firmenkundengeschäft** bei ausreichendem Potential – Systematische Neukundenpotentialanalyse OMS und UK und bei Potential von >500 Kunden sukzessiver Aufbau der Struktur eines Archetyp 1 (Berater, Produktexpertise, etc.)
- 2 Identifizieren Sie systematisch **Neukunden** und definieren eine Ansprachestrategie, z.B. mit dem VR GeschäftsNavigator und /oder den Datenpaketen der VR Data
- 3 Setzen Sie Kundenkonferenzen ein, um **bestehende Kundenbeziehungen** mit dem Leistungsspektrum der Gruppe zu bedienen
- 4 Erschließen Sie systematisch die Potentiale **attraktiver Produkte**, z.B. im Zins- und Währungsmanagement, im Auslandsgeschäft und im Transaktionsmanagement – Potentialanalyse und Ansprachestrategie mit den Produktspezialisten der DZ BANK
- 5 Entdecken und nutzen Sie die Potentiale der **Nachfolgebegleitung** in Ihrem Portfolio durch eine Nachfolge-Algorithmus-Analyse mit der DZ BANK
- 6 Verknüpfen Sie das OMS/UK-Geschäft mit einem aktiven **Private Banking**-Ansatz
- 7 Nutzen Sie **Vertriebschancen** im Kontext **Nachhaltigkeit** durch Aufbau von Know-How gezielt mit (O)MS unter Anwendung bestehender Unterstützungsleistungen – bei UK situative Einbindung der DZ BANK

# Banken des Archetyps 3, die bewusst stärker das UK-Segment bespielen wollen nähern sich über Tandem mit DZ BANK dem Segment und können mit steigender Expertise & Kunden eigene UK-Betreuer etablieren

## Transformation von Banken vom ausgestalteten Archetyp 3 für das Firmenkundengeschäft in Richtung Archetyp 1



### Erläuterungen

- **Transformationspfad** beginnt mit **strategischer Entscheidung**, über den Fokus auf das OMS-Segments hinaus auch in das **UK-Segment einzusteigen** bzw. **proaktiver** dort tätig zu sein
- Am **Anfang** der Entwicklung erfolgt die **Identifikation von Zielkunden im UK-Segment im Tandem** mit der **DZ BANK**
- Auch die **Kundenansprache** erfolgt zu Beginn weiterhin im **Tandem** mit der **DZ BANK** – Dies verändert sich mit steigender Expertise und Kundenbasis der GB
- Solange **keine kritische Masse** erreicht ist, betreuen die **OMS-Betreuer** die **UK-Kunden** – Sobald eine kritische Masse von mind. 100 UK-Kunden erreicht ist, werden **eigene UK-Betreuer** etabliert
- **Kundenidentifikation, -ansprache** und die **Betreuung** erfolgen dann **zunehmend autark** und unabhängig von der DZ BANK
- Bei entsprechender Größe **Zuordnung** zu einem **separaten FK-Vorstand**
- **Ausbau** der eigenen **Produktexpertise** und der **Risikostrategie** der GB

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: ←

## Beispiel des Transformationspfades einer Genossenschaftsbank des Archetyp 3 zum Archetyp 1 (1/2)

### Transformation von Banken vom ausgestalteten Archetyp 3 für das Firmenkundengeschäft in Richtung Archetyp 1

#### Eckpunkte

**Größe der Bank:**

>5 Mrd. EUR Bilanzsumme

**Dauer der Transformation:**

3+ Jahre

#### Wesentliche Maßnahmen

- **Analyse Potentialkunden** (Neu und Bestand) im Geschäftsgebiet – Sicherstellung ausreichender Potentiale für die Betreuer
- Festlegung des **strategischen Ziels** (Volumen/Ertrag) und entsprechender **Risikostruktur/Blankoquoten/Ertragsanforderungen** etc.
- **Festlegung Akquisestruktur** inkl. Zeitplan – Systematische **Schlüsselung** der **Potentialkunden** auf entsprechende FKB und **Einbindung BL** und **Vorstand** in Kundengespräche
- **Bildung von Vertriebsteams** mit eng verzahnter Zusammenarbeit von Betreuer/Assistenz, und Kredit
- Festlegung von **Kompetenzen**, Anforderungen an **Beschlussvorlagen** und **SLAs** – Frühzeitige Einbindung aller Entscheider im Kreditprozess
- Aufbau einer intensiven **Kommunikationsstruktur**
- Organisation von exklusiven **Kundenveranstaltungen** (Golf, Logen, etc.)
- Schaffung Rahmenbedingungen: **Raumkonzept, technische Ausstattung, Vergütungsstrukturen, Führungsstrukturen, Stellen(-beschreibungen)**
- Frühzeitige **Entwicklung von High-Potentials** – Entsendung zu Weiterbildungsangeboten der ADG und Fachtagungen



## Beispiel des Transformationspfades einer Genossenschaftsbank des Archetyp 3 zum Archetyp 1 (2/2)

### Transformation von Banken vom ausgestalteten Archetyp 3 für das Firmenkundengeschäft in Richtung Archetyp 1

#### Eckpunkte

**Größe der Bank:**

>5 Mrd. EUR Bilanzsumme

**Dauer der Transformation:**

3+ Jahre

#### Erfolgsfaktoren

- **Konsequente Umsetzung** der Transformation
- Klare **Definition** in der **Geschäfts- und Risikostrategie**
- **Einbindung** des **Gesamt-Vorstandes** und **1. Führungsebene**
- Konsequente **Verzahnung** des Bereichs Firmenkunden mit dem Bereich **Private Banking** zur gemeinschaftlichen Betreuung des Kunden
- **Realistische Zeitplanung** vom Konzept bis zur Umsetzung



## Wir stehen für Fragen gerne zur Verfügung



**Ute Berhorst**

**BVR**

**Projektleiterin Vertriebsstrategie**

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

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



**Peter Schwab**

**VR Bank Starnberg-Herrsching-Landsberg**

**Bereichsleiter Firmenkunden**

Tel.: **+49 8152 371111**

E-Mail: **peter.schwab@vrsta.de**