



Volksbanken
Raiffeisenbanken



Strategische Orientierung gewinnen: Richtig navigieren mit dem Bundesweiten Strategieportfolio am Beispiel der BSP-Initiative zum Firmenkundengeschäft

Claudia Piquardt (DZ BANK), Daniel Griethe (BVR), Daniel Nippesen (BVR)



BSP: Die Bündelung aller strategischen Initiativen der Genossenschaftlichen Finanzgruppe

Vier strategische Ziele


Ein gemeinsames strategisches Fundament der
Genossenschaftlichen Finanzgruppe

 Kunden-
/Marktrelevanz

Ausbau der Kunden-
und Mitgliederbasis
insbesondere in
attraktiven
Zielgruppen

 Veränderungs-
fähigkeit

Permanente
Anpassung an
technische &
gesellschaftliche
Entwicklungen
in Organisation &
Struktur, Personal &
Kultur

 Rentabilität &
Stabilität

Sicherstellung der
nachhaltigen
Rentabilität und
Stabilität der
Gruppe

 Nachhaltigkeit

Durchgängige
Verankerung von
Nachhaltigkeit in der
Gruppe

4897

Das gebündelte Wissen der GFG in einem gemeinsamen Angebot

- Initiativen entstehen aus der GFG heraus
- Initiativenleitungen betreuen die Initiativen End-to-End
- Gremien und BVR-Koordinatoren sichern Inhalt und Ausrichtung
- Verlängerung der Inhalte durch die gesamte GFG, insb. Regional- & Spartenverbände



Mit dem BSP navigieren Sie Ihren Strategieprozess einfacher

Mehr Klarheit. Weniger Aufwand.

- ✓ Vermeidung von Parallel- & Doppelarbeit
- ✓ Frühzeitige Orientierung im jährlichen Strategieprozess oder bei unterjährigem Handlungsbedarf
- ✓ Planungs- und Entscheidungshilfe für Banken
- ✓ Strukturierter Zugang zu Umsetzungshilfen
- ✓ Verknüpfung mit den Strategischen Zielen der Gruppe



Die BSP-Initiativen im Überblick

Top-Initiative

Kunden- und Marktrelevanz

Aufbau Geschäftsfeld und Nutzung Potenziale Private Banking

Effizienzen und Potenziale im Privatkundengeschäft

Sichern und Heben von Potentialen im Wertpapiergeschäft

Ausbau des genossenschaftlichen Ökosystems

R+V-Nextlevel Bancassurance

Digitaler Euro

Girocard Weiterentwicklung

Zielbild Wallet-Strategie

Marketing-Zielbild 2030 in der GFG

Effizienzen und Potenziale im Firmenkundengeschäft

Erhöhung Marktanteile im Konsumentenkreditgeschäft

Weiterentwicklung Vertriebskanäle

Datengetriebener Vertrieb und Omnikanal-Vertriebssteuerung

Steigerung Attraktivität der Mitgliedschaft (Neuerfindung)

European Payment Initiative (EPI) - Etablierung Wero

Händlerakzeptanzgeschäft-Strategie (ZV) inkl. Acquiring

Request to Pay

Rentabilität und Stabilität

Datenmanagement in der GFG

Neues Betriebsmodell (nBM)

Sourcing-Strategie der GFG

Strategisches Ziel- und Kennzahlensystem

Zukunft der Banksteuerung

Begleitung IRBA-Umsetzungsprojekt

Risikomarktplatz inkl. Pfandbriefpooling

Digitalisierung der Prozesse im Eigengeschäft

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit in Wirkung bringen

ESG-Datenhaushalt

Erneuerbare Energien

Veränderungsfähigkeit

Strategisches Personalmanagement

Veränderungsfähigkeit der Banken (Change the bank)

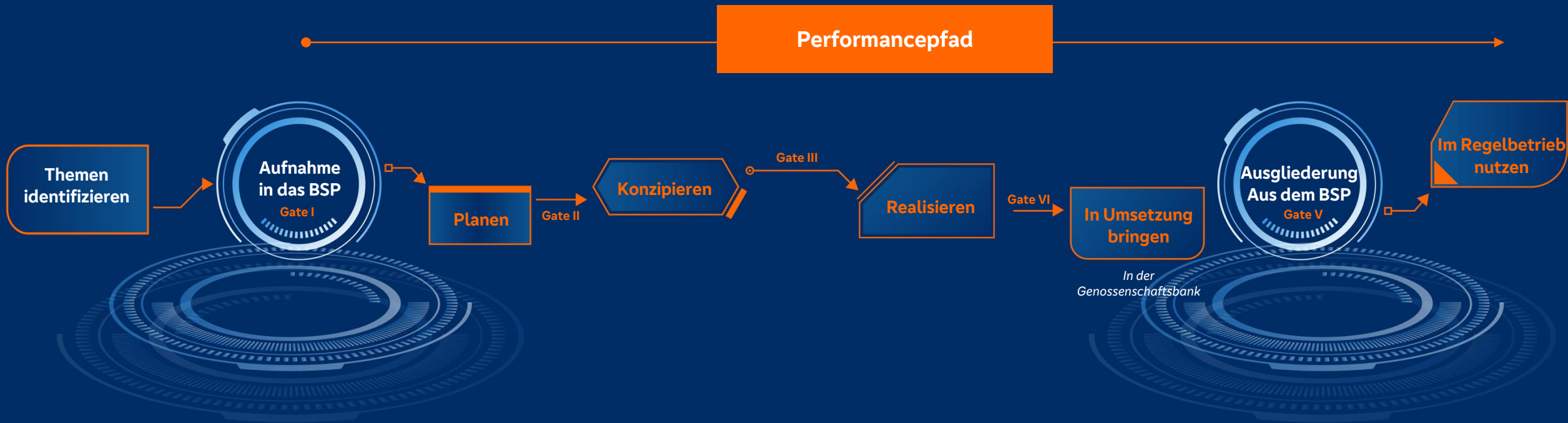
Informationsmanagement und Collaboration in der GFG

Künstliche Intelligenz

Distributed Ledger Technology / Blockchain

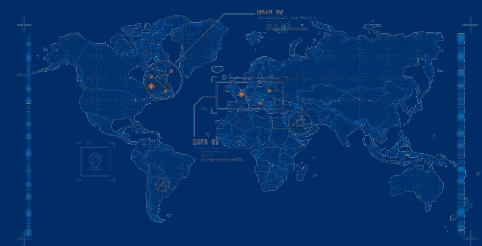
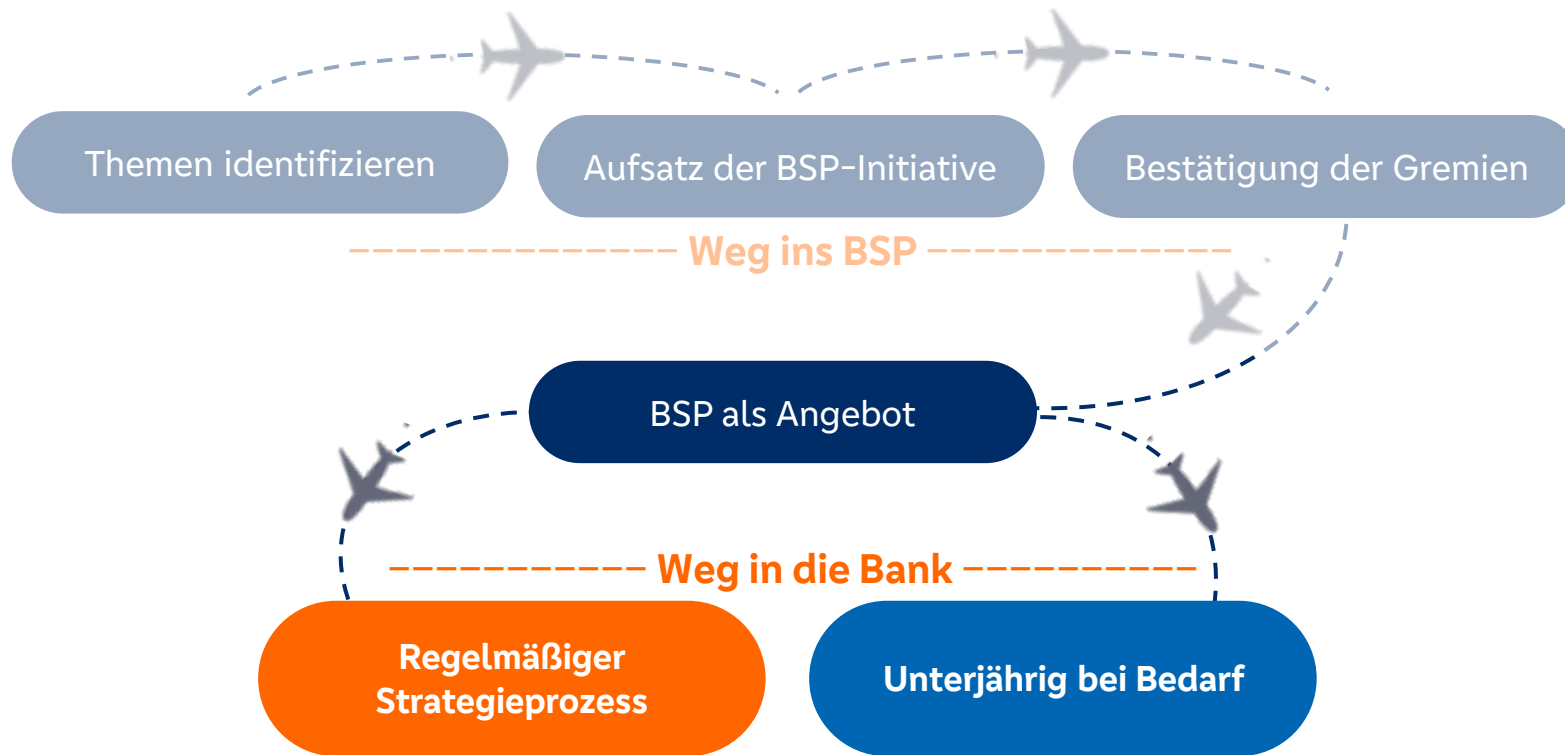


Alle Initiativen durchlaufen die Phasen des ‚Performancepfads‘

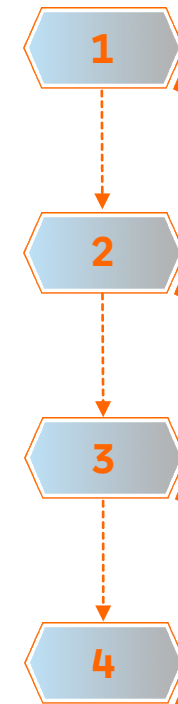
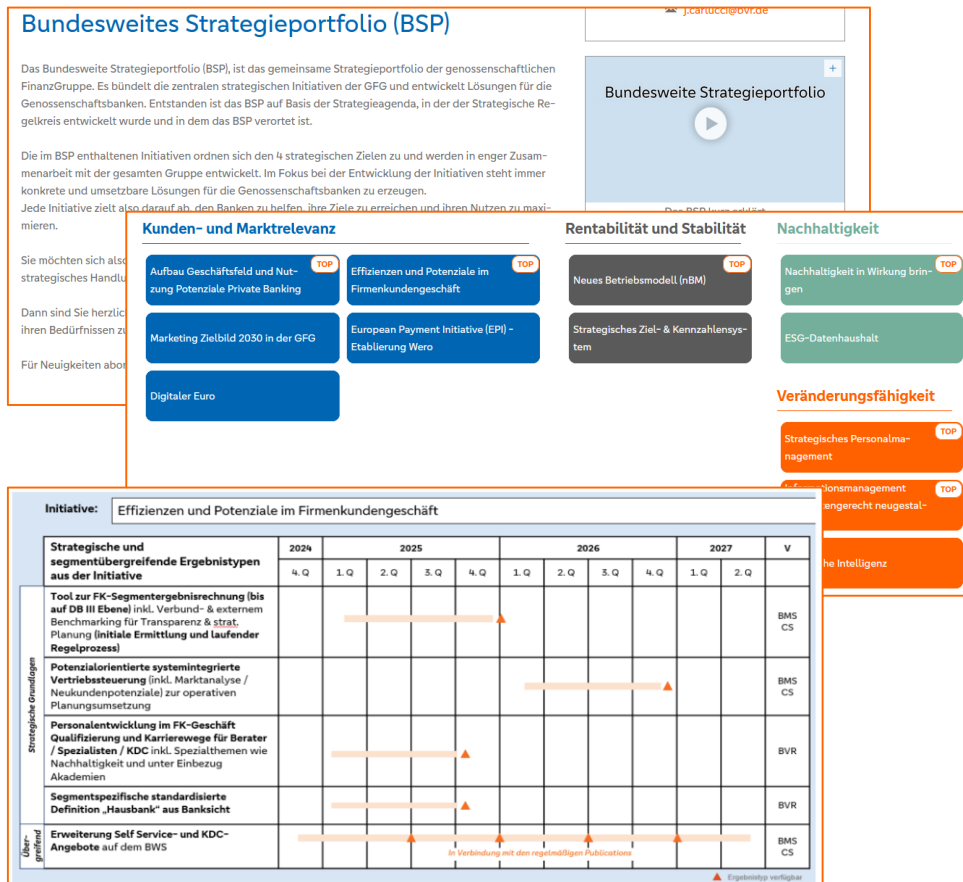


Zwei Wege das BSP in ihrer Bank einzusetzen

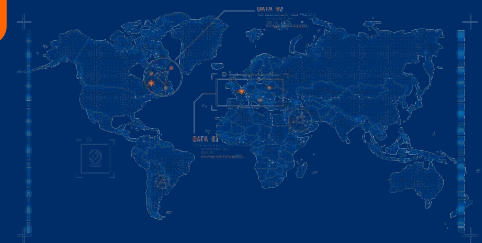
Please get ready for take off



Im BVR-Extranet sind alle Initiativen strukturiert aufbereitet



- Initiative auf Relevanz prüfen**
- Umsetzungsentscheidung in ihrer Bank treffen**
- Voraussetzungen für die Umsetzung schaffen**
- Umsetzung in ihrer Bank steuern**



Das BSP bündelt die zentralen strategischen Initiativen der GFG entlang der vier strategischen Ziele

Kunden- und Marktrelevanz

Rentabilität & Stabilität

**Veränderungs-
fähigkeit**

Nachhaltigkeit



Wesentliche Kennzahlen zeigen, dass wir im Firmenkunden- geschäft wieder aktiver werden müssen

-5% Pkt.

Abnehmende Kundenreichweite

Reichweite bei Volksbanken
Raiffeisenbanken von 2022 auf 2024

-11%

Geringe Produktnutzungsquote

von Volksbanken Raiffeisenbanken
gegenüber Wettbewerbern 2024

237 Tage

Zunehmender Personalmangel

für Wiederbesetzung einer offenen
Stelle im FK-Bereich

**Es ist Zeit, gemeinsam unsere Position im
Firmenkundengeschäft zu stärken**

950 Mio. €^{*}

Mehrertrag p.a. im DB I



**(Geschäfts)-
Gewerbekunden**

**Steigerung
Produktnutzungsquote
+ 20 %**



(Oberer) Mittelstand

**Anteil
1. Hausbank
25 %**



Unternehmenskunden

**Anteil
1. Hausbank
20 %**

Die Aufstellung der BSP-Initiative Firmenkunden bündelt die Kompetenzen

- ✓ DZ BANK als Experte für den oberen Mittelstand und das Unternehmenskundengeschäft

DZ
BANK

BVR

- ✓ BVR als Spitzenverband sowohl in der Koordination der Initiative als auch mit eigenen Ergebnistypen

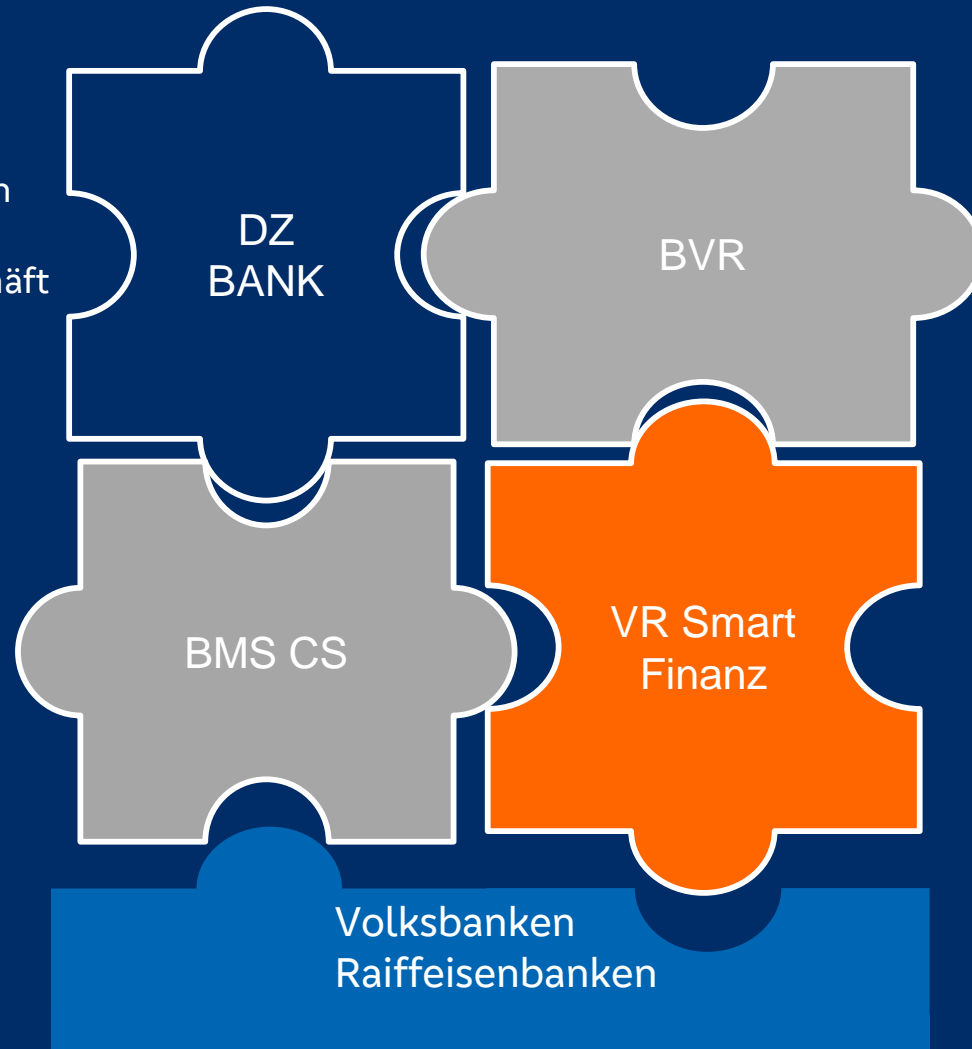
- ✓ BMS CS als Wegbereiter für die digitale Umsetzung der Firmenkundenlösungen und verbindende Klammer der Segmente

BMS CS

VR Smart
Finanz

- ✓ VR Smart Finanz als digitaler Gewerbekundenfinanzierer mit Fokus auf GSK/GWK

Volksbanken
Raiffeisenbanken



Praxisfokus und segmentspezifisches Vorgehen



**Geschäfts- und
Gewerbekunden**



**(Oberer) Mittelstand und
Unternehmenskunden**



Effizienz steigern



Bestand ausschöpfen

Stoßrichtungen



Neukunden gewinnen



Bestand ausschöpfen



Digitales Banking



Digital-persönliches Banking

**Vertriebs-
kanäle
(Beratung)**



Digital-persönliches Banking



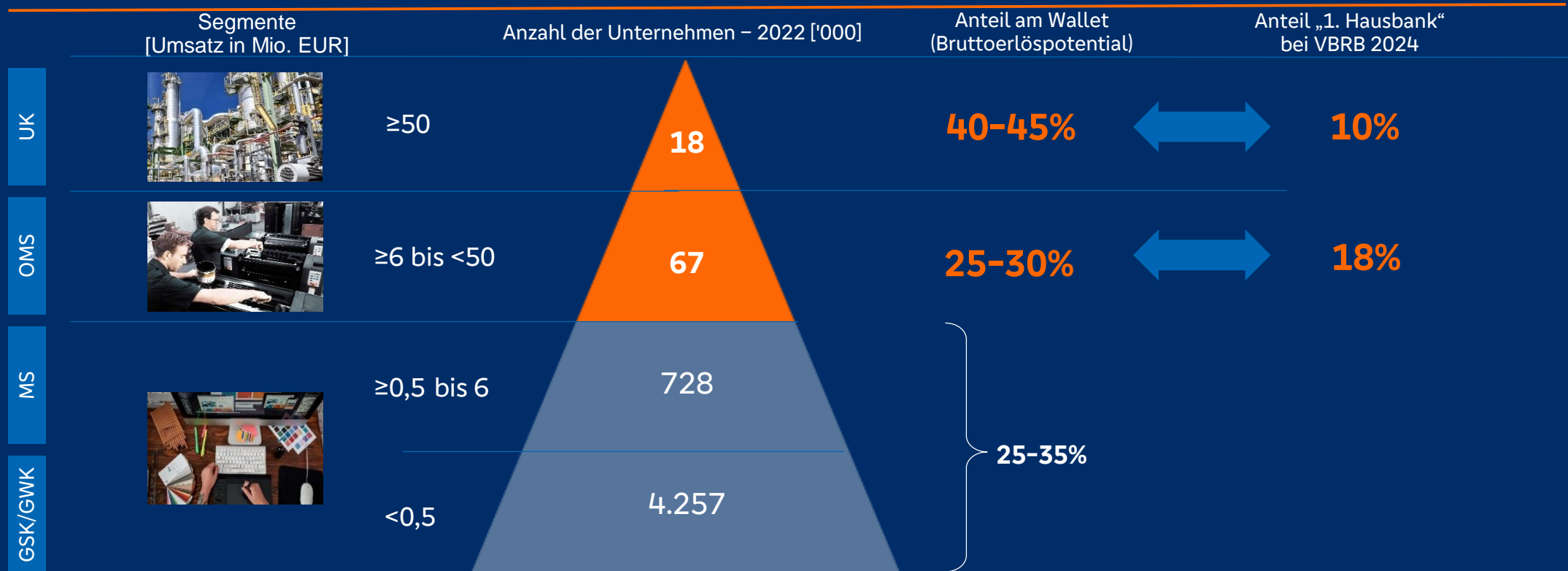
Persönliches Banking

Obere Marktsegmente des FK-Geschäfts zeigen das höchste Ertragspotenzial



Marktsituation

Übersicht Firmenkunden in Deutschland¹⁾



1) Stand 2022 – Unternehmen mit Umsatz >22 Tsd. EUR

Zuordnung der 16 Ergebnistypen aus der Initiative zu den Segmenten



Strategische Grundlagen

BMS CS:



Segmentergebnisrechnung FK



BMS CS:



Potenzialorientierte Vertriebssteuerung



BVR:



Projekt Personalentwicklung FK-Geschäft



BVR:



Projekt Definition Hausbank FK



MS/OMS

BMS CS:



Kunden- und Beratererlebnis ausbauen und in Wirkung bringen

BMS CS:



Realisierung durchgängiger FK-Kreditprozess auf dem BWS

OMS/UK

BVR:



Selbstcheck Archetyp für OMS/UK

BVR:



Projekt Auslandsgeschäft + Unternehmens-/Vermögensnachfolge

DZ BANK:



Weiterentwicklung technischer Unterstützung für Marktbearbeitung

DZ BANK:



Gemeinsame Marktbearbeitung

GSK/GWK

BVR:



GSK/GWK Selbst-Check zur Standortbestimmung

VRSF (fachlich), BMS CS (technisch):



Workflowbasiertes Beratungs-/Vertriebstool

VRSF (fachlich), BMS CS (technisch):



Integration, Validierung und bei Bedarf Weiterentwicklung der Basisproduktpalette

VRSF:



Vertriebsstrategie zur Marktbearbeitung mit Plattformen

Übergreifend

BMS CS:



Erweiterung Self Service- und KDC-Angebote



BMS CS und BVR:



Toolbox Nachhaltigkeit

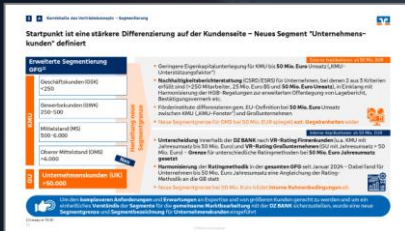




Die Umsetzung ist entscheidend!

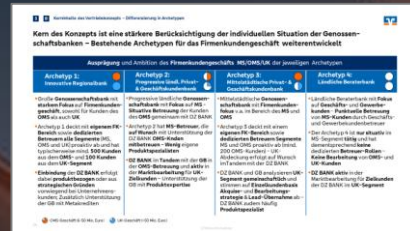
Rückblick | Kerninhalte des Vertriebskonzepts #LassMachen

A Segmentierung



Einführung einer **neuen Segmentgrenze Unternehmenskunden** mit Umsatz über 50 Mio. Euro

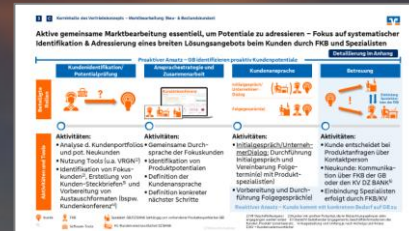
B Differenzierung in Archetypen



Berücksichtigung der **Heterogenität der Genossenschaftsbanken**

Ermittlung des Archetyps über den **SelbstCheck**

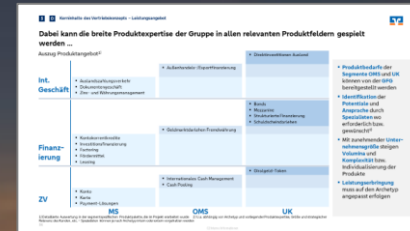
C Marktbearbeitung (Neu- & Bestandskunden)



Systematische & fortlaufende Kundenidentifikation und Kundenansprache

Ziel: Positionierung als **Allfinanzanbieter**

D Leistungsangebot



Systematische Identifikation von Potentialen und Spezialisteneinbindung

Ziel: **Stärkung der Kompetenzwahrnehmung**

E Aufstellung im OMS-/UK-Segment



Abhängig von der Ausgangssituation der Genossenschaftsbank, des Archetyps und der Ambition

Basis ist der SelbstCheck zur Ermittlung des Archetyps im FK-Geschäft



Selbstcheck

1 Eingabe Basisdaten der GB

Institut:

VB Musterstadt

Bilanzsumme:

4,2 Mrd. EUR

Name & Funktion:

...

2 Informationen zu Ihrem OMS-/UK-Bereich

UK-Betreuer: 0

OMS-Betreuer: 12

Spezialisten:

- ZV ☒
- ALG ☒
- Nachfolge ☐
- Fördermittel ☐
- Nachhaltigkeit ☐
- ... ☐

Kunden bei der GB 0

...

Beantwortung von 16 Fragen für die Einordnung in den Archetyp erforderlich

Archetyp

3 Einordnung gemäß Vertriebskonzept

Fazit:

- Gemäß Vertriebskonzept sind Sie aktuell als Archetyp 3 positioniert
- Im Folgenden erhalten Sie einen Vergleich Ihrer Bank mit dem "idealtypischen" Archetypen 3
- Außerdem haben wir für Sie mehrere Vorschläge, wie Sie sich im FK-Geschäft als Bank weiterentwickeln können

Zustimmung zur Datenweitergabe an DZ BANK: ☒

Unsere Bitte!

bankindividuelle Umsetzung

4 Ansätze zur Weiterentwicklung

Über folgende Elemente können Sie Ihr OMS/UK-Geschäft weiterentwickeln:

- **Maßnahme 1:** Ausbau der Produktexpertise im Bereich ALG
- **Maßnahme 2:** Aufbau dezidierter UK-Betreuer
- **Maßnahme 3:** ...

Ergebnis des SelbstCheck: Archetyp & Handlungsempfehlung

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"> ▪ Große Genossenschaftsbank mit starkem Fokus auf Firmenkundengeschäft ▪ Eigener FK-Bereich mit dedizierten Betreuern alle Segmente (MS, OMS und UK) Typischerweise mind. 500 Kunden aus dem OMS- und 100 Kunden aus dem UK-Segment <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung der DZ BANK erfolgt dabei produktbezogen oder aus strategischen Gründen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf MS – Situative Betreuung der Kunden des OMS gemeinsam mit DZ BANK ▪ I.d.R. MS-Betreuer – Wenig eigene Produktspezialisten <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DZ BANK im Tandem mit der GB in der OMS-Betreuung und aktiv in der Marktbearbeitung für UK-Zielkunden – Unterstützung der GB mit Produkt-expertise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus v.a. im Bereich des MS und OMS ▪ Eigener FK-Bereich mit dedizierten Betreuern Segmente MS und OMS (mind. 200 OMS-Kunden) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DZ BANK und GB analysieren UK-Segment gemeinschaftlich und stimmen auf Einzelkundenbasis Akquise- und Bearbeitungsstrategie & Lead-Übernahme ab – DZ BANK zudem häufig Produktspezialist 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf Geschäfts- und Gewerbekunden – Punktueller Betreuung von MS-Kunden ▪ Nur situativ im MS-Segment tätig und hat dementsprechend keine dedizierten Betreuer-Rollen – Keine Bearbeitung von OMS- und UK-Kunden <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DZ BANK aktiv in der Marktbearbeitung für Zielkunden der DZ BANK im UK-Segment

Die **Ergebnisse** werden im **Tool** angezeigt. Ergänzend wird auch ein **PDF** mit den **Antworten** und **Handlungsempfehlungen** erstellt.

Statistik SelbstCheck Forum Firmenkunden Pforzheim

56

Banken sind heute vertreten

23

Banken haben den
SelbstCheck abgeschlossen

16

Banken haben das Ergebnis an die
DZ BANK weitergeleitet

Erfolgreiche Marktbearbeitung | der Marktbearbeitungskreislauf



BVR SelbstCheck

Bestimmung Status Quo & Handlungsoptionen für die Weiterentwicklung



Strategiedialog

Festlegung der Parameter für die gemeinsame Marktbearbeitung



Gemeinsamer Erfolg

Durch intensive Einbindung von **Produktspezialisten** und gemeinsame Kundentermine



- Session Nachfolge "Ein Verkauf für die Zukunft"
- Session "Auslandsgeschäft. Einfach machen!"
- Session "Personalentwicklung"

VR GeschäftsNavigator

Identifikation von relevanten Zieladressen, daneben **Antragsstrecken** für

- Gemeinschaftskredit
- Auslandsgeschäft
- Nachfolge



Kundenkonferenz

Besprechung des konkreten Vertriebsanges auf Adressebene



Links zum Vortrag

[Das Bundesweite Strategieportfolio](#)

[TOP-Initiative zum Firmenkundengeschäft](#)

[SelbstCheck für gehobenes Firmenkundengeschäft](#)



Das sind wir...



Claudia Piquardt

Senior Referentin DZ BANK

claudia.piquardt@dzbank.de

069 7447 90241



Daniel Griethe

Referent BVR Vertriebsstrategie

d.griethe@bvr.de

0176 12021404



Daniel Nippesen

Referent BVR Portfoliokoordination

d.nippesen@bvr.de

0176 12021489