

Die Praxis der

Firmenkunden- betreuung

Geschäftsbeziehungen
erfolgreich intensivieren
Konzepte – Checklisten – Tipps

von

Anton Schmoll

3. Auflage

Wien 2009

Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Inhaltsverzeichnis

I. NEUE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DAS FIRMIENKUNDENGESCHÄFT	1
1. Die Firmenkunden	3
1.1 Wer ist der mittelständische Firmenkunde?	3
1.1.1 Zielgruppenbestimmung und Marktabgrenzung	3
1.1.2 Der Unternehmer – die zentrale Figur	4
1.1.3 Die Finanzwirtschaft im mittelständischen Unternehmen	5
1.2 Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen	8
1.3 Was erwarten mittelständische Firmenkunden von ihrer Bank?	10
2. Die Banken	12
2.1 Die Kreditwirtschaft im Wandel	12
2.2 Die mittelständischen Unternehmen – eine interessante Zielgruppe	15
2.3 Der verschärfte Wettbewerb um mittelständische Firmenkunden	16
3. Strategische Neuausrichtung im Firmenkundengeschäft	17
II. SYSTEMATISCHE FIRMIENKUNDENBETREUUNG: ERFOLGSFAKTOR IM WETTBEWERB	23
1. Kundenbindung als strategisches Ziel	25
1.1 Nur zufriedene Kunden sind loyal	25
1.2 Die Qualität der Bankleistung ist entscheidend	26
1.3 Kundenzufriedenheit regelmäßig untersuchen	29
2. Gefordert: Eine neue Qualität der Kundenbetreuung	33
2.1 Betreuungsqualität – die Chance zur Profilierung am Markt	33
2.2 Verbesserungen sind notwendig	34
2.3 Worin besteht exzellente Kundenbetreuung?	36
3. Intensivierung der Kundenbeziehung	38
3.1 Die kostengünstigste Marktstrategie	38
3.2 Das Ziel: Ertragssteigerung durch Cross Selling	40
4. Systematische Kundenbetreuung: Alle Beteiligten profitieren	41
4.1 Der Nutzen für den Firmenkunden	42
4.2 Der Nutzen für die Bank	42
4.3 Der Nutzen für den Firmenkundenbetreuer	43
5. Das Firmenkunden-Betreuungssystem: Elemente und Aufbau	44
III. DER FIRMIENKUNDENBETREUER	47
1. Der Firmenkundenbetreuer – Die Seele des Betreuungskonzeptes	49
2. Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung des Firmenkundenbetreuers	50
2.1 Ziele und Verantwortung	50
2.2 Die vielfältigen Aufgaben	52
2.3 Die notwendigen Kompetenzen	53
3. Das Anforderungsprofil eines Firmenkundenbetreuers	59
3.1 Persönlichkeit und Grundhaltung	60
3.2 Unternehmerisches Denken: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer	61

V. DER „STRUKTURIERTE KUNDE“	121
1. Kundenklassifizierung – wozu?	123
2. Die Betreuungskategorien	125
2.1 Die ABC-Analyse	125
2.2 Die Segmentierungskriterien	126
2.2.1 Anforderungen	126
2.2.2 Systematisierung	127
2.3 Das Firmenkunden-Portfolio	129
2.3.1 Den Ist-Zustand erfassen	130
2.3.2 Zukünftiges Geschäftspotenzial abschätzen	131
2.3.3 Analyse und Bewerten	131
2.3.4 Positionierung in der Portfolio-Matrix	132
2.4 Der EDV-gestützte „Quickcheck“ (Praxisbeispiel)	134
2.5 Praktische Konsequenzen für das Betreuungskonzept	135
3. Die Risikokategorien	137
3.1 Die Ziele der Risikoklassifizierung	137
3.2 Die Elemente des Ratings	138
3.3 Der Ratingprozess	140
3.4 Risikoklassifizierung ist kein Selbstzweck	140
VI. INTENSIVIERUNGSMASSNAHMEN IN DER KUNDENBETREUUNG	145
1. Grundlagen	147
1.1 Die Intensivierungsziele	147
1.2 Aktive und passive Geschäftsintensivierung	149
2. Ausgangsbasis	150
2.1 Kundenstrukturanalyse	150
2.1.1 Auswertungsbeispiele: Vorgefertigte Statistiken	151
2.1.2 Auswertungsbeispiele: Eigene Online-Auswertungen	153
2.2 Kriterien für die Auswahl der Intensivierungskunden	154
3. Informationen sammeln	156
3.1 Das Ziel: Ein umfassendes Bild des Kunden	156
3.2 Der Kundeninformationsbogen (KIB)	157
4. Potenzialanalyse: Die gezielte Suche nach Verkaufsideen	163
4.1 Unternehmensbezogene Verkaufsideen	164
4.2 Branchenbezogene Verkaufsideen	166
4.3 Produktbezogene Verkaufsideen	167
4.3.1 Produktnutzung intensivieren	168
4.3.2 Kalkulationsergebnisse auswerten	168
4.3.3 Girokonto und Kontokorrentkredit	171
4.3.4 Ergebnisverbesserung im Zahlungsverkehr	172
4.4 Verkaufsorientierte Bilanzanalyse	174
4.5 Geschäftspotenziale im Privatbereich	175
4.6 Brainstorming unterstützt Ideenfindung	187

5. Verkaufsideen umsetzen	188
5.1 Ideen bewerten	188
5.1.1 Kalkulation der Mehrergebnisse	188
5.1.2 Ideenbeurteilung	190
5.2 Ideen umsetzen	191
5.3 Controlling und Feedback	192
VII. KUNDENBETREUUNG – MIT SYSTEM	197
1. Die Betreuungsanlässe	199
1.1 Die Initiative ergreifen	199
1.2 Die unterschiedlichen Anlässe nützen	200
2. Die Betreuungsformen	204
2.1 Das Direct-Marketing	205
2.2 Die schriftliche Kundenansprache	208
2.2.1 Das klassische Direct-Mail	208
2.2.2 Der individuell gestaltete Kundenbrief	211
2.2.3 Kundenzeitschrift, Broschüren, Fachartikel	211
2.3 Die telefonische Kundenansprache	212
2.3.1 Die Vorteile des Telefons nützen	212
2.3.2 Das Telefon gezielt einsetzen	213
2.3.3 Erst vorbereiten – dann telefonieren	214
2.4 Das Kundengespräch	217
2.4.1 Die wichtigste Form der Kundenbetreuung	217
2.4.2 Gründliche Vorbereitung: Der Grundstein für den Erfolg	217
2.4.3 Tipps für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf	219
2.4.4 Konsequente Gesprächsdokumentation	226
2.4.5 Der „mobile“ Betreuer: Das Kundengespräch außer Haus	228
3. Das Unternehmer-Jahresgespräch	230
3.1 Ziele und Phasen	230
3.2 Die Gesprächsvorbereitung: Systematik erspart Zeit	233
3.3 Die Betriebsbesichtigung	239
3.4 Die Bilanzbesprechung	242
3.5 Das Strategiegelgespräch: „Business Check“	245
3.6 Die Finanzvorschau	250
3.7 Das maßgeschneiderte Angebot	251
3.8 Das Jahresgespräch nützt dem Unternehmer und dem Kundenbetreuer	253
4. Die vier Grade der Betreuungsintensität	254
4.1 „Intensiv pflegen“	255
4.2 „Mit hohem Aufwand umwerben“	256
4.3 „Regelmäßig beobachten“	257
4.4 „Keine aktive Betreuung“	257
5. Spezialfall: Betreuung gefährdeter Engagements	259
5.1 Risikofrüherkennung durch systematische Kreditüberwachung	259
5.2 Die Zusammenarbeit mit Sanierungsspezialisten und Sanierungsausschuss	260

6. Wie viele Firmenkunden „verkräftet“ ein Betreuer?	263
6.1 Den Betreuungsaufwand ermitteln	263
6.2 Die Kundenanzahl berechnen	265
VIII. VERKAUFSSUNTERSTÜTZENDE INSTRUMENTE	269
1. Zielgruppenspezifische Kommunikationspolitik	271
2. Werbung im Firmenkundengeschäft	272
3. Schriftliche Kommunikationsmedien	274
3.1 Die Kundenzeitung	274
3.2 Firmenkundenbroschüren	275
4. Verkaufsfördernde Beratungsunterlagen	276
4.1 Ziel: Bankleistungen veranschaulichen	276
4.2 Das Unterlagensystem	277
5. Veranstaltungen für Firmenkunden	278
5.1 Kundenveranstaltungen? – Ja, mit gutem Grund	278
5.2 Systematische Veranstaltungsplanung	280
5.3 Aktive Kundenbetreuung rund um die Veranstaltung	281
IX. WIE BEGINNEN? DIE EINFÜHRUNG DES FIRMIENKUNDENBETREUUNGSSYSTEMS	285
1. Grundgedanken zur Umsetzung	287
2. Die wesentlichen Gestaltungsbereiche	290
3. Die Vorbereitungsphase: Geeignete Rahmenbedingungen schaffen	290
4. Die Einführungsphase: Ein Pilotprojekt starten	297
Verzeichnis der Abbildungen	301
Verzeichnis der Checklisten	303
Literaturverzeichnis	305
Stichwortverzeichnis	311