

Wettbewerbsfaktor S-Finanzkonzept Firmenkunden

- eine konstruktiv-kritische Analyse -

Vorwort

In letzter Zeit häufen sich die Gespräche mit "meinen" Sparkassen, die Umsetzungsprobleme und Nachschulungsbedarf hinsichtlich der ganzheitlichen Beratung des S-Finanzkonzept (SFK) zum Thema haben:

- 1) *Nach kurzer Euphorie hat der Vertrieb das Thema zu den Akten gelegt.*
- 2) *Der Vertrieb weigert sich gar, die roten Bögen, besonders die Finanzchecks, mit seinen Kunden durcharbeiten.*
- 3) *Die gemessenen Verkaufserfolge bleiben hinter den ambitionierten Erwartungen zurück.*

Zeit für eine kritische Bestandsaufnahme und die Erörterung von Maßnahmen, um einem sinnvollen Konzept zum gewünschten Erfolg zu verhelfen.

Wettbewerbsfaktor SFK

Die Bedeutung des SFK als Wettbewerbsfaktor wird dadurch relativiert, dass die Genossenschaftsbanken mit dem VR Finanzplan Mittelstand einen fast identischen Vorstoß gemacht haben. Dennoch lohnt sich eine detaillierte Betrachtung; denn das SFK ist kein Patentrezept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit; es ist ein sinnvoller Baustein, der im Konzert mit anderen viel Gutes bewirken kann, für sich allein genommen aber leicht den Nervfaktor entwickelt, den ein Geiger ohne Orchester entwickelt. Genau genommen ist es kein Konzept sondern eine längst fällige strategische Idee, die nur kundig umgesetzt werden muss.

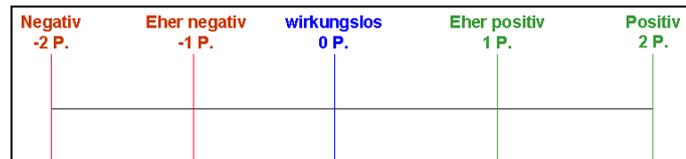
Der Wettbewerb wird im Firmenkundengeschäft über 10 Faktoren ausgetragen, sechs **personen-** und vier **institutsabhängige**:

- 1) **Kontaktfrequenz**: Potenzialstarke Kunden regelmäßig kontaktieren / treffen (Gefährdet sind Kunden ohne laufendes Kreditengagement)
- 2) **Verkaufsinitiative**: Kunden aktiv auf jene relevanten Beratungsthemen sprechen, auf die der Kunde seinen Betreuer nicht anspricht (Holgeschäft; gefährdet sind alle Geschäft mit einem latenten Blamagerisiko für den FKB)
- 3) **Anbahnungs- und Beratungskompetenz**: Über ausreichend verkaufswichtiges Fachwissen verfügen, um den Kunden im ersten Schritt (FKB) für ein Produkt zu interessieren und im zweiten Schritt (Fachberater) kundenorientiert (und besser als die Konkurrenz) zu beraten
- 4) **Produktsortiment / Problemlösung**: Am Kundenbedarf orientierte, im Vergleich mit dem Wettbewerb möglichst bessere Produkte und Lösungen bieten können
- 5) **Preiswürdigkeit**: Billiger sein als die Konkurrenz oder wenigstens preiswert(er) wirken
- 6) **Risikopolitik / Risikotragfähigkeit**: Die Fähigkeit und Bereitschaft, mehr oder höhere Risiken einzugehen als die Konkurrenz, manchmal auch einfach nur eine zuverlässige, stabile Mittelstands- und Kreditpolitik
- 7) **Prozesse / Convenience**: Kundenfreundliche Prozesse, dem Kunden das Geschäft so einfach wie möglich machen (Schnelligkeit, Einfachheit, keine Bürokratie)
- 8) **Verhandlungssicherheit / Durchsetzungsvermögen**: Sich selbst ambitionierte Ziele setzen und diese durch geeignete Verhandlungsmethoden erreichen können, ein geschickter Verhandler sein

- 9) **Abschlusssicherheit / Verkaufstalent:** Latentes Kundeninteresse in konkrete Geschäftsabschlüsse umsetzen können, Verkaufstechniken beherrschen
- 10) **Persönliche Beziehung:** Persönliche Beziehungen mit dem Kunden etablieren und für eigene Interessen nutzen können.

Welche dieser 10 Faktoren werden nun vom SFK...

- sehr günstig (2 Punkte)
- eher günstig (1 Punkt)
- nicht (0 Punkte)
- eher ungünstig (-1 Punkt)
- sehr ungünstig (-2 Punkte)



beeinflusst. Die Betrachtung der Details lohnt sich:

Kontaktfrequenz: Das SFK zielt unter anderem darauf, die Kontaktbasis Kunde : Sparkasse zu verbreitern. Richtig umgesetzt, sollen also nach erstmaliger Überleitung die aus Kundensicht relevanten Fachberater (Vermögensmanagement, Internationales Geschäft, Sachversicherungen) autonom regelmäßig Kundenkontakte unterhalten, ohne dass sich der FKB darum eigens kümmern muss. Die Gesamtkontaktfrequenz steigt also theoretisch spürbar, weil nicht Geschäfte sondern Kunden übergeleitet werden, wofür ich zwei Punkte vergebe.

Einen Punkt Abzug gibt es dafür, dass Finanzchecks inkl. Vorbereitung und Erfassung viel länger dauern als gut vorbereitete Verkaufsgespräche und alles andere als effizient sind, um Kunden für ein Folgegespräch mit einem Fachkollegen zu ermuntern. Die verbreitete Verzielung ("40 Finanzchecks pro Jahr") sorgt mangels einer nach Fachbereichen differenzierten ABCD-Analyse für weitere Ineffizienzen (Kontakte mit Kunden, die das wirklich nicht rechtfertigen), so dass sich die Zahl der relevanten Kundenkontakte bei unveränderter Nettomarktzeit in den ersten Jahren eher verringert. Und schließlich ist es eher die Ausnahme als die Regel, dass die angestrebten autonomen Kundenkontakte durch Fachbereiche tatsächlich nachgehalten werden.

Betreuungskompetenz: Da alle Kunden mit dem Finanzcheck auf dieselben Themen angesprochen werden, kann von einer gezielten Ansprache nicht die Rede sein. Weder gibt es für alle FK-Zielgruppen schon spezifische Vorlagen; noch werden die der Sparkasse bereits bekannten Bedarfsinformationen jedes einzelnen Kunden systematisch integriert, um daraus kundenspezifische Gesprächsschablonen abzuleiten. Da aber durch den Einsatz der roten Bögen wenigstens kollateral Themen zur Sprache kommen, die ohne Bögen nicht zur Sprache gekommen wären, vergebe ich **ei-nen Pluspunkt**. Die Einschränkung beachtet, dass statistisch nur 15-20% der Kunden Potenzialkunden sind, die einen Finanzcheck gleichermaßen rechtfertigen wie erfordern. Lobend erwähne ich die Bögen zur Erhebung des Detailbedarfs und zur Sicherung einer qualifizierten Überleitung, auch wenn gerade diese oft nicht in die "Zielerreichung 50 SFK-Gespräche pro Jahr" einbezogen werden.

Sinnvoll ist die Zusammenführung aller verkaufswichtiger Informationen auf derselben Plattform und die Überführung der Informationen in die Verkaufszielplanung, wie wir das bei einer Reihe von Häusern realisiert haben. Tut man das nicht, fristen die mühsam erhobenen Informationen ein trauriges Dasein in der Kundenakte.



Problemlösungs- und Anbahnungskompetenz: Sie ist besonders dort gefordert, wo Themen zur Sprache kommen, um die der Betreuer aus fachlicher Unsicherheit gern einen Bogen schlägt: Auslandsgeschäft (Dokumente, Währungen, Exportfinanzierung), Zinsderivate, Vermögensbildung, staatlich geförderte Altersvorsorge, private Kapitalanlage. Der Betreuer braucht Argumente. Die liefert ihm das SFK aber gerade nicht, weil die Bögen der Informationserhebung dienen. Mancher Betreuer schließt bereitwillig die Akte, wenn der Kunde zu erkennen gibt, dass er auf einem bestimmten Feld entweder keinen Bedarf hat oder sich beim Wettbewerb gut aufgehoben fühlt. Es ist etwas anderes, ob ich die Basisrente im Rahmen von "Mitarbeiter binden und eigene Versorgung optimieren" nur namentlich erwähne oder ob ich dem Kunden die drei für ihn schlagenden Vorteile aufzeigen kann, bevor ich die gängigen Einwände des Steuerberaters routiniert in zusätzliche Kaufargumente ummünze. Das SFK steigert die Anbahnungskompetenz nicht und bekommt in dieser Disziplin **0 Punkte**.

Wo wir die Anbahnungskompetenz der Betreuer trainiert haben, berichten die Verantwortlichen von einer spürbaren Zunahme der Vertriebsaktivitäten und von einer messbaren Steigerung der Abschlüsse.

Produktkompetenz: Sind Ihre Fachberater (Ausland, Versicherung, Vermögensberatung etc.) träge, mit eigenen Kunden zu sehr beschäftigt oder bereits heute überlastet, oder verfügen Sie nicht über die Produkte, die der Kunde wünscht oder benötigt, hilft Ihnen das SFK auch nichts. **0 Punkte**.

Die nötigen Verbesserungen erreichen Sie am ehesten dadurch, dass Sie die wichtigsten Fachbereiche (Sach- und Personenversicherungen, Wertpapiergeschäft, Auslandsgeschäft, Derivate) in das SFK integrieren und die mit dem SFK gewonnenen Kundeninformationen dort aktiv sichtbar machen. Wo wir die IT-gestützte qualifizierte Überleitung realisiert haben, beobachten wir eine Initiativumkehr: Da die Fachbereiche erkennen, bei welchen Kunden es für sie welche Geschäfte zu holen gibt, suchen sie von sich aus den Kontakt zu diesen Kunden. Und alle Aktivitäten laufen beim Betreuer und im Aktivitätenreporting zusammen.

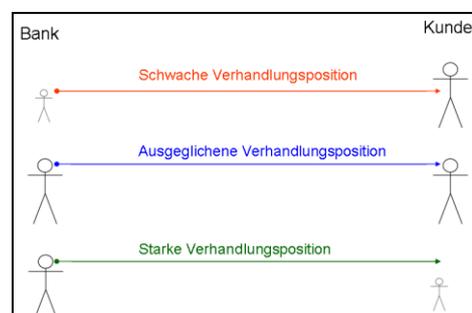
Preiswürdigkeit: Ihre Preise werden von den roten Bögen nicht beeinflusst. **0 Punkte**.

Wo wir Firmenkundenbetreuer gezielt in Preisverhandlungen trainiert haben, berichten die Verantwortlichen von preisbedingten Mehreinnahmen, die pro Jahr mehrere hundert T€ erreichen.

Risikobereitschaft: Auf Ihre Risikobereitschaft oder das Votum der Marktfolge hat der Einsatz der roten Bögen keinen Einfluss. **0 Punkte**.

Hingegen unterstützen wir unsere Sparkassen mit Trainings und Coachings zur konsequenten Engagementführung, zur qualifizierten Führung von Rating- und SPP-Jahresgesprächen sowie zur Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Basiswissen, damit die Betreuer verstehen, welches Unternehmen mit welchen Soll-Bruchstellen sich hinter der EBIL verbirgt.

Verkaufskompetenz / Verhandlungsgeschick: Über Verhandlungsgeschick verfügt, wer seine Verhandlungsposition realistisch einschätzen und aus ihr die angemessene Verhandlungstaktik ableiten und anwenden kann. Das SFK leistet hier eher einen schlechten Dienst, weil es für alle Gespräche dieselbe Verhandlungsposition (ausgeglichen) unterstellt. Es wird also davon ausgegangen, dass alle Kunden im Verhältnis zu ihrer Sparkasse eine gleich starke Verhandlungsposition haben. Das stimmt aber nicht. Ich schätze die Zahl der Kunden, die sich in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis



von ihrer Sparkasse befinden, auf ein gutes Drittel, Tendenz - der Finanzmarktkrise einschl. anschließender Kreditklemme sei Dank - steigend. Eine Reihe von kreditnahen Produkten (z.B. Versicherungen) lässt sich danach leichter beauftragen als argumentieren: "Was wir finanzieren, das versichern wir auch".

Wir haben die selbstbewusste und situative Verhandlungsführung in vielen Häusern trainiert und ausnahmslos positive Rückmeldungen erhalten. Wir meinen, Sparkassen sollten sich nicht unter Preis verkaufen, sind sie doch der wichtigste Mittelstandsfinanzierer nicht nur in schwierigen Zeiten.

Unter verkäuferischen Aspekten ist eher hinderlich, dass die Bögen reine Informationserhebungsbögen sind und der Geschäftsabschluss - wenn überhaupt - einem Folgetermin vorbehalten bleibt. Mancher Betreuer missversteht denn auch den Bogen als auszufüllendes Formular, dessen Erhebung der gemessenen Zielerreichung dient und auch schon genügt. Das ist besonders krass beim Finanzcheck wegen seiner epischen Breite. Hinzu kommt, dass es heute noch sehr umständlich ist, sich die gewonnenen SFK-Erkenntnisse so gezielt vor die Füße zu legen, dass sie beim nächsten Kundenkontakt wieder auf der Agenda stehen.

Wo wir Firmenkundenbetreuer zum Kunden begleitet haben, um aus Beratungsansätzen konkrete Geschäfte zu machen, stieg nicht nur die Trefferquote nachhaltig; wir haben auch manchen verblüfften Betreuer erlebt, der selbst kaum glauben konnte, wie einfach verkaufen sein kann. Manchmal geht das sogar ohne roten Bogen.

Das SFK schneidet unter verhandlerischen und verkäuferischen Aspekten ungünstig ab. Ich vergebe **1 Minuspunkt**.

Convenience: Ob der Einsatz des SFK vom Kunden als "Service" oder als "lästige Übung" wahrgenommen wird, liegt im Auge des Betrachters. Ich habe von Kunden gehört, die den Ansatz toll finden. Ebenso kenne ich Kunden, die sich mehr als irritiert zeigen, so etwas durcharbeiten zu sollen, wo sie doch schon seit über 10 Jahren Kunde der Sparkasse sind. Geschmackssache. Der eigentliche Prozess der Leistungsbereitstellung wird jedenfalls nicht erleichtert. Wegen des hoffentlich insgesamt positiven Image-Einflusses vergebe ich **1 Pluspunkt**.

Persönliche Beziehung: Ob eine rein zweckdienliche Beziehung wohl persönlicher wird, wenn man Gespräche entlang einem roten Bogen führt? Was immer eine persönliche Beziehung fördern mag: Der rote Bogen gehört nach meiner Lebenserfahrung nicht dazu. Mit meinen engen Freunden führe ich keine strukturierten Interviews. Und mit Personen, die mit mir je ein strukturiertes Interview geführt haben, verbindet mich bestenfalls eine zweckdienliche Beziehung. Verschärfend wirkt, dass das Füllen von Beratungsbögen im Tagesgeschäft oft zum ungeliebten Ritus verkommt. Man kann Betreuer zwar dazu bringen, Bögen auszufüllen; man kann sie aber nicht zwingen, dieser Tätigkeit mit Sinn, Verstand und Herzblut nachzukommen. **0 Punkte**.

Bleibe noch: Effizienz, oder: Ist das SFK die effizienteste Methode, Informationen zu sammeln, aus denen sich Verkaufsmöglichkeiten ableiten lassen? Mit deutscher Gründlichkeit ist der Finanzcheck so konzipiert, dass

- alle Themen
- in allen Sparkassen
- bei allen Kunden

angesprochen werden. Dabei gibt es Themen, die

- von einzelnen Sparkassen gar nicht besetzt werden
- von einzelnen Kundengruppen oder Kunden gar nicht benötigt werden
- durch einen Blick in die §-18-Unterlagen des Kunden einfacher zu recherchieren sind, wenn die Marktfolge kooperativ ist.

Wir empfehlen unseren Sparkassen deshalb einen differenzierten Einsatz der Beratungshilfen:

- S-Finanzcheck: einmalig zur Erhebung der Gesamtsituation nur bei Potenzialkunden (Kunden ohne §-18-Unterlagen)
- Jahresgespräch: nur bei Potenzial- und Topkunden mit nennenswertem Kreditbuch; weil wir die DSGVO-Vorlage "Jahresgespräch" missglückt finden, empfehlen wir, das bisherige Ratinggespräch als Jahresgespräch zu führen und mit dem SPP-Profil (Rating-Tachos) zu unterstützen. U.E. bietet das dem Kunden mehr Wert als das "klassische" Jahresgespräch.
- Sechs Detailbögen zur detaillierten Klärung der Bedarfsfelder, die sich aus der Kundenportfolioklassifizierung ergeben:
 - **Perspektiven für Investitionen schaffen:** Kunden, die ihren nennenswerten Kreditbedarf woanders decken
 - **Internationale Aktivitäten grenzenlos begleiten:** Kunden, die ihre nennenswerten Auslandsgeschäfte bei der Konkurrenz abwickeln, sofern die eigene Stellung als Kreditgeber das Einfordern von Auslandsumsätzen nicht zulässt
 - **Risiken richtig managen:** Kunden mit einer umfangreichen Versicherungsakte beim Wettbewerb, sofern die eigene Stellung als Kreditgeber das Einfordern von Versicherungen nicht zulässt
 - **Mitarbeiter- und eigene Versorgung:** a) Firmen mit interessanten Belegschaften (junge Akademiker, Nicht-Gewerbliche, Führungskräfte), b) finanziell erfolgreiche Firmeninhaber, die ihr Privatkonto beim Wettbewerb führen
 - **Nachfolge regeln:** Firmen, die perspektivisch eine außerfamiliäre Nachfolge umsetzen müssen
 - **Service und Liquidität / Anlagen optimieren:** Firmen, die nennenswerte gewerbliche Guthaben beim Wettbewerb unterhalten

Dass ausgerechnet das interessanteste Cross-Selling-Feld der Sparkassen, nämlich die private Vermögensplanung des Unternehmers, im SFK Firmenkunden eher stiefmütterlich behandelt wird, bedaure ich ausdrücklich. Die Genossenschaftsbanken widmen diesem Thema in ihrem VR-Finanzplan eine eigene Rubrik (dafür fehlt dort das internationale Geschäft).

Damit hat das SFK zwei Effizienz-Defizite: Zu bombastische Fragenkataloge und zu undifferenzierter Einsatz der Schablonen (omnia omnibus statt suum cuique). Es gibt leider **2 Minuspunkte**.

Abhilfe leistet die SFK-kompatible Kundensegmentierung und - auf dem Kundenportfolio aufbauend - die potenzialorientierte Kontakt- und Aktivitätensteuerung, wie wir sie für etliche Häuser realisiert haben.

Gesamtergebnis: Welchen Beitrag leistet das S-Finanzkonzept Firmenkunden zur Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen? In 10 Disziplinen gab es jeweils max. 2 Punkte zu gewinnen oder zu verlieren. Die Skala liegt also zwischen plus 20 und minus 20.

Kriterium	Punkte	Kommentar
-----------	--------	-----------

Kriterium	Punkte	Kommentar
Kontaktfrequenz	-2	Weniger Gespräche
Betreuungskompetenz	+1	Kaum gezieltere Informationen
Anbahnungskompetenz	0	
Produktkompetenz	0	
Preiswürdigkeit	0	
Risikobereitschaft	0	
Verhandlungsgeschick	-1	Undifferenziert, nicht abschlussorientiert
Convenience	+1	Mglw. positives Image
Persönliche Beziehung	0	
Effizienz	-2	Undifferenziert, zu bombastisch
Gesamtergebnis	-3	

Wenn es Sie tröstet: Der VR-Finanzplan schneidet fast identisch ab.

Heißt das nun, dass das SFK tatsächlich gescheitert ist? Im Gegenteil: Das Herzstück jeder Vertriebssteuerung ist eine klare strategische Aussage, wer man für seine Kunden sein und was man seinen Kunden bieten will. Erst dann wird es überhaupt möglich, den Vertrieb mit den richtigen Themen auf die richtigen Kunden auszurichten. Und genau das ist mit dem SFK gelungen. Es ist nicht nur ein Versprechen an die Kunden, sondern auch die verbindliche Ansage an den Vertrieb, die Sparkasse beim Kunden nicht länger als reine Kreditsparkasse zu repräsentieren, sondern den engen Kundenkontakt zu nutzen, um dem Kunden die ganze Leistungsvielfalt des Sparkassenverbundes verfügbar zu machen. Und als strategisches Fundament ist es dabei bereits erfreulich konkret.

Seine Schwäche liegt in der Art und Weise der Umsetzung. Das "Was" ist fast durchweg zu würdigen; das "Wie" ist misslungen. Das Einführen der roten und das Auszählen der ausgefüllten Bögen allein ist nicht hinreichend. Das SFK entfaltet seine ganze Wirkung erst, wenn im Umfeld Maßnahmen getroffen werden, die das ermöglichen. Überspitzt ausgedrückt: Wenn der Kundenbetreuer "SFK macht" und alles andere bleibt, wie es zuvor war, dann wird SFK i.d.R. scheitern.

Womit das Gesamtfazit aber positiv ausfällt: Es ist viel einfacher, eine zielführende Umsetzung ins Werk zu setzen, wenn die Sache an sich schon zielführend ist. Schwieriger und gefährlicher wäre es, wenn ein von vornherein unsinniges Konzept perfekt umgesetzt würde.

Was ist zu tun, um

- 1) den Anliegen des SFK noch mehr Wirkung zu verschaffen
- 2) die unerwünschten Nebenwirkungen mit einfachen Maßnahmen zu verhindern?

Sparkassen, die die Einführung des SFK planen oder die SFK bereits eingeführt haben, ohne mit den Ergebnissen bisher zufrieden zu sein, und natürlich auch allen anderen Sparkassen bieten wir dies:

Kriterium	Teilprojekt
Kontaktfrequenz	-Kundensegmentierung -Potenzialabhängige Kontakt- und Aktivitätensteuerung -Maßnahmen zur Erhöhung der Nettomarktzeit
Betreuungskompetenz	-Zusammenführung aller verkaufswichtiger Daten inkl. SFK -Aufbau von kundenindividuellen Gesprächsagenden
Anbahnungskompetenz	Verkaufstrainings in den Bereichen -Kredit / Finanzierung

Kriterium	Teilprojekt
	-Vermögensbildung, Altersvorsorge, Kapitalanlage -Auslandsgeschäft, Zinsderivate
Preise	Preisverhandlungstrainings -Rückbau von Sonderkonditionen -Einführung neuer Preise und Gebühren -Margenerhöhung -Umgang mit Wettbewerbsangeboten
Risikobereitschaft	Fachtrainings für FKB -Ratinggespräche -Betriebswirtschaftliches Know How für FKB -Verhandlungstrainings zur Engagementführung
Verhandlungsgeschick	Verhandlungstrainings -Preisverhandlungen -Cross Selling durchsetzen -Engagementführung
Effizienz	-Potenzialabhängige Kontakt- und Aktivitätensteuerung -Kundenindividuelle Vertriebssteuerung -IT-gestützter Verkaufs-Workflow -Kapazitäts- und Effizienzanalysen -Maßnahmen zur Erhöhung der Nettomarktzeit

Die Verbindlichkeit der Vorgaben dokumentieren wir mit einem SFK-kompatiblen Aktivitäten- und Vertriebsmonitoring, mit dem wir die Umsetzungsverantwortung innerhalb klarer Vorgaben und Leitplanken sukzessiv auf den Vertrieb übertragen. Denn wir glauben, dass die Verantwortung für die ganzheitliche Beratung im Vertrieb am besten angesiedelt ist. Wo sonst?

Thomas Töller
 H&T Software GmbH, Kelkheim
 November 2009

Auf Ihre Kontaktaufnahme freuen sich:

Thomas Töller - Kundenorientierung im Firmenkundengeschäft
 H&T SOFTWARE GmbH
 Telefon: (0 61 98) 3 38 46
 t.toeller@ht-software-gmbh.de oder thomas.toeller@t-online.de

Ralf Polter - Personalentwicklung Ammersee
 Telefon: (0 81 92) 93 48 41
 ralf.polter@pe-ammersee.de

Claus Weiers
 Telefon: (0 72 22) 40 16 30
 claus@weiersnet.de