

## Wettbewerbsfaktor VR Finanzplan Mittelstand - eine konstruktiv-kritische Analyse -

### Vorwort

*In letzter Zeit häufen sich die Gespräche mit "meinen" Genossenschaftsbanken, die Umsetzungsprobleme beim VR Finanzplan Mittelstand (i.F.: "VRF") zum Thema haben:*

- 1) Nach kurzer Euphorie hat der Vertrieb das Thema zu den Akten gelegt.*
- 2) Mancher Vertrieb weigert sich gar - offen oder heimlich - UnternehmerDialoge oder Exposés mit seinen Kunden durchzuarbeiten.*
- 3) Die gemessenen Verkaufserfolge bleiben fast durchgängig hinter den ambitionierten Erwartungen zurück.*

*Damit droht ein gutes Konzept zum ungeliebten Kind im Vertrieb zu werden.*

*Es ist Zeit für eine kritische Bestandsaufnahme und die Erörterung von Maßnahmen, um einer guten Idee zum gewünschten Erfolg zu verhelfen.*

### Wettbewerbsfaktor VRF

Sieht man einmal davon ab, dass die Sparkassen als wohl größte Wettbewerbsgruppierung mit ihrem S Finanzkonzept Firmenkunden etwas bedrohlich Ähnliches versuchen, wie die Genossenschaftsbanken mit VRF, lohnt sich doch eine differenzierte Analyse des Konzepts. Denn wie so manche Verbandsinitiative kommt der VRF - gewollt oder ungewollt - wie ein Patentrezept daher oder wird er doch wenigstens von vielen Banken so behandelt. Damit tut man dem VRF Unrecht. Er ist kein Patentrezept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit; er ist eine sinnvolle Strategie, die im Konzert mit anderen Faktoren viel Gutes bewirken kann, für sich allein genommen aber leicht den Nervfaktor entwickelt, den ein Geiger ohne Orchester entwickelt.

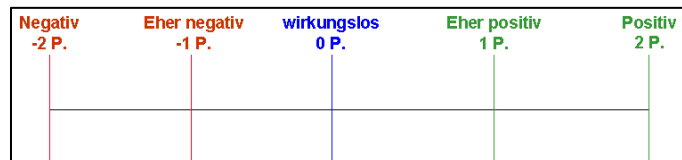
Der Wettbewerb wird im Firmenkundengeschäft seit langem über dieselben Faktoren ausgetragen; wenn man Geschäfte an den Wettbewerb verliert, dann deshalb:

- Der Betreuer meldet sich nicht oft genug beim Kunden (Kontaktfrequenz)
- Der Betreuer spricht seinen Kunden nicht gezielt auf interessante Themen außerhalb des Kreditgeschäfts an (Betreuungskompetenz)
- Der Betreuer kennt sich in den anzusprechenden Themen nicht gut genug aus (Problemlösungskompetenz / Anbahnungskompetenz)
- Der Fachbereich reagiert nicht oder zu träge; oder er kann die benötigte Problemlösung / ein bestimmtes Produkt nicht beschaffen (Produktkompetenz)
- Der Wettbewerb ist oder wirkt billiger (Preiswürdigkeit)
- Die Bank ist nicht bereit, die mit der Problemlösung einher gehende Risikoposition zu tragen (Risikobereitschaft)
- Der Betreuer / Fachberater macht eine gute Beratung, kommt aber nicht zum Abschluss oder scheitert an Einwänden (Verkaufskompetenz / Verhandlungsgeschick)
- Die Bereitstellung einer Problemlösung ist dem Kunden zu umständlich / kompliziert (Convenience)
- Die persönliche Beziehung zwischen Kunde und Berater ist nicht so eng wie die Beziehung des Kunden zu einem anderen Anbieter (Beziehung)

Last not least: die Effizienz, wonach zur Erreichung eines Ergebnisses möglichst geringe Ressourcen zu investieren sind oder umgekehrt die vorhandenen Ressourcen dort zu investieren sind, wo sie sich am besten rentieren.

Damit haben wir 10 Kriterien, die den Wettbewerb ausmachen, die Effizienz mitgerechnet. Welche davon werden nun vom VRF...

- 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: UnternehmerDialoge oder Exposees dauern mit leicht 4:00h inkl. Vorbereitung und Erfassung länger als gut vorbereitete Verkaufsgespräche (90 Min). Für ein Portfolio mit 110 Verbänden und der in der Tabelle skizzierten qualitativen Struktur benötigt ein Betreuer eine Nettomarktzeit von rd. 40%, wenn er diese Kontaktfrequenzen umsetzen will:

	A-Kunde 20%	B-Kunde 20%	C-Kunde 40%	D-Kunde 20%
<b>VRF</b>	0,8	0,8	0,4	0,0
<b>Verkauf</b>	1,3	2,0	0,9	0,8
<b>Telefonat</b>	4,1	5,6	2,6	1,5
<b>Kontakte</b>	<b>6,2</b>	<b>8,4</b>	<b>3,9</b>	<b>2,3</b>

(Zur Erläuterung:

A-Kunde: Nebenbankverbindung mit hohem Potenzial auf ausgewählten Feldern

B-Kunde: Hauptbankverbindung mit weiterem Potenzial auf ausgewählten Feldern

C-Kunde: Hauptbankverbindung ohne nennenswertes weiteres Potenzial

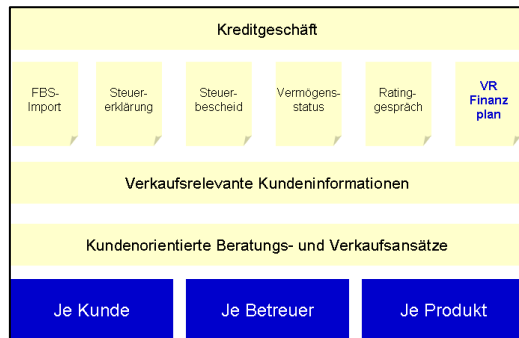
D-Kunde: Nebenbankverbindung ohne nennenswertes Potenzial.)

Das o.a. Kundenportfolio ermöglicht bei 40% Nettomarktzeit 182 Kundentermine pro Jahr inkl. 52 Dialoge / Exposees. Ohne VRF lässt sich die Terminquote auf 221 Termine pro Jahr erhöhen. Das ist eine Steigerung von 21,4%. Die Kontaktfrequenz allein wird durch den VRF danach stark negativ beeinflusst. Die Analyse beginnt leider mit **2 Minuspunkten**.

*Dass die erforderliche Erhöhung der Nettomarktzeit um etwa 90 - 120 min/Tag mit Bordmitteln möglich ist, haben Projekte, die wir mit Banken realisiert haben, unter Beweis gestellt.*

Betreuungskompetenz: Da alle Kunden mit dem UnternehmerDialog auf dieselben Themen angesprochen werden, kann von einer *gezielten* Ansprache nicht die Rede sein. Weder gibt es für alle FK-Zielgruppen spezifische Vorlagen; noch werden die der Bank bereits bekannten Bedarfsinformationen jedes einzelnen Kunden systematisch integriert, um daraus kundenspezifische Beratungsbögen abzuleiten, obwohl es solche Informationen im Überfluss gibt (Ausnahme: das Expose, das sich wenigstens auf die Bilanzdaten stützt; dort allerdings heißt das Verkaufsthema allzu oft "Sachversicherungen", die man aber über ganz andere Wettbewerbsfaktoren leichter gewinnt als über Exposees). Da aber doch wenigstens vermutet werden darf, dass durch den Einsatz der Gesprächsschablonen kollateral auch Themen zur Sprache kommen, die ohne Bögen nicht zur Sprache gekommen wären, vergebe ich **einen Pluspunkt**. Die Einschränkung beachtet, dass statistisch nur etwa 15-20% der Kun-

den den Einsatz des UnternehmerDialogs oder eines Exposees ebenso erfordern wie rechtfertigen und es mühsam ist, die im Gespräch gewonnenen Erkenntnisse so abzulegen, dass daraus Vertriebsinformationen werden, die schlussendlich auch von allen Stellen der Bank genutzt werden können.



*Sinnvoll ist die Zusammenführung aller verkaufswichtiger Informationen auf derselben IT-Plattform und die Überführung der Informationen in die Verkaufszielplanung, wie wir das bei einer Reihe von Häusern realisiert haben.*

Problemlösungs- und Anbahnungskompetenz: Sie ist besonders dort gefordert, wo Themen zur Sprache kommen, um die der Betreuer aus fachlicher Unsicherheit gern einen Bogen schlägt:

Vermögensbildung, staatlich geförderte Altersvorsorge, private Kapitalanlage, bei größeren Häusern auch Auslandsgeschäft (Dokumente, Währungen, Exportfinanzierung) und Zinsderivate. Der Betreuer braucht Argumente. Die liefert ihm der VRF aber gerade nicht, weil die Bögen der Informationserhebung (Dialoge) oder der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Stärken-Schwächen-Präsentation (Expose) dienen. Mancher Betreuer schließt die Akte dankbar, 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 RuV-Basisrente nur namentlich erwähnen oder dem Kunden gleich die drei für ihn schlagenden Vorteile aufzeigen kann, bevor ich die gängigen Einwände des Steuerberaters routiniert in zusätzliche Kaufargumente ummünze. Der VRF 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 (Versicherung, Vermögensberatung, ggf. Ausland 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 der VRF auch nichts. **0 Punkte**.

*Die nötigen Verbesserungen erreichen Sie am ehesten dadurch, dass Sie die wichtigsten Fachbereiche (Sach- und Personenversicherungen, Wertpapiergeschäft, Auslandsgeschäft, Derivate) in den VRF integrieren und die mit dem VRF 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.*

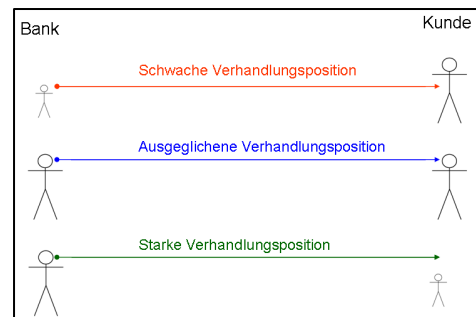
Preiswürdigkeit: Ihre Preise werden vom Einsatz der VRF-Gesprächsschablonen nicht systematisch beeinflusst. **0 Punkte**.

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

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

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

Verkaufskompetenz / Verhandlungsgeschick: Über Verhandlungsgeschick verfügt, wer seine Verhandlungsposition realistisch einschätzen und aus ihr die angemessene Verhandlungstaktik ableiten und anwenden kann. Der VRF leistet hier eher einen schlechten Dienst, weil er für alle Gespräche dieselbe Taktik (überzeugen) verwendet. Es wird also davon ausgegangen, dass alle Kunden im Verhältnis zu ihrer Bank eine ausgeglichene Verhandlungsposition haben. Das stimmt aber nicht. Ich schätze die Zahl der Kunden, die sich in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis von ihrer Bank 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, Genossenschaftsbanken sollten sich nicht unter Preis verkaufen, sind sie doch zusammen mit den Sparkassen der wichtigste Mittelstandsfinanzierer nicht nur in schwierigen Zeiten.*

Unter verkäuferischen Aspekten ist eher hinderlich, dass die Gesprächsbögen reine Informationserhebungsbögen oder Präsentationsvorlagen sind und der Geschäftsabschluss - wenn überhaupt - einem Folgetermin vorbehalten bleibt. Mancher Betreuer missversteht denn auch den UnternehmerDialog als auszufüllendes Formular, dessen Erhebung der gemessenen Zielerreichung dient und auch schon genügt. Hinzu kommt, dass es zurzeit noch sehr umständlich ist, sich die gewonnenen VRF-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. IdR geht das sogar ohne UnternehmerDialog und ohne Expose.*

Der VRF schneidet unter verhandlerischen und verkäuferischen Aspekten ungünstig ab. Ich vergebe **1 Minuspunkt**.

Convenience: Ob der Einsatz des VRF 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 Bank 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 Gesprächsbogen führt? Was immer eine persönliche Beziehung fördern mag: Der UnternehmerDialog 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.**

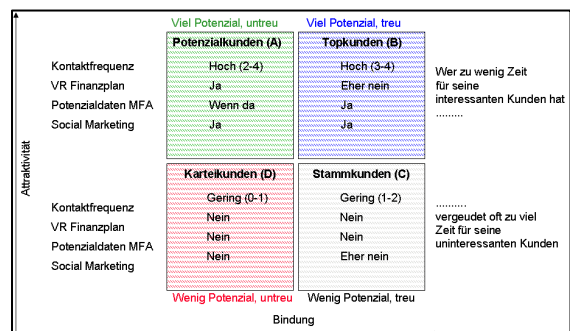
Bleibe noch: Effizienz, oder: Ist der VRF die effizienteste Methode, das zu erreichen, was mit UnternehmerDialogen erreichbar ist? Effizienz ist in Zeiten knapper Vertriebsressourcen eine wichtige Qualität. Welcher Betreuer hat schon Zeit zu verschenken?

Es geht darum, Informationen zu erheben, um aus diesen Ansätze für Geschäft abzuleiten.

Wir haben den UnternehmerDialog in unserer Vertriebssteuerungssoftware KPM so hinterlegt, dass die vom Kunden gegebenen Antworten automatisch in Verkaufsansätze für das Folgegespräch überführt werden. Das ausgedruckte Gesprächsprotokoll behandelt über 13 Seiten insgesamt 25 Leitfragen, in denen mehr als 200 Detailinformationen erhoben werden. Die daraus bestenfalls resultierenden Verkaufsansätze liegen auf den Feldern:

- Finanzierung / Leasing
- Electronic Banking
- Versicherungsscheck
- Vermögensbildung
- Kapitalanlage

Um auf diesen Feldern Ansatzpunkte zu identifizieren, bedarf es aber beim besten Willen keiner 200 Einzelinformationen. Die Programmierarbeit hat uns also reich gemacht, wenn auch nur an Erkenntnis.



Einige Banken haben die Dialoge denn auch auf die Details verdichtet, die der Betreuer wirklich benötigt, um eine qualifizierte Überleitung zum Fachberater ins Werk zu setzen. Je VRF-Thema genügen im Schnitt kaum 5 Informationen, wenn die bereits vorhandenen Informationen (Bilanz, Steuererklärung, Steuerbescheid, Vermögensstatus) systematisch genutzt werden und der Fachbereich mitzieht.

In der Praxis werden Kunden auch oft nicht differenziert angesprochen, weil das vollständige Ausfüllen eines Bogens mitunter zum Selbstzweck geworden ist (omnia omnibus statt sum cuique). Der DSGVO hat diese Gefahr erkannt und bietet den Sparkassen deshalb zu jedem Thema einen eigenen Gesprächsleitfaden. Zum Glück für die Genossenschaftsbanken wurde bei den Sparkassen allerdings die private Vermögensplanung des Unternehmers als wichtigstes Cross-Selling Feld nicht erkannt oder jedenfalls im Sparkassen-Finanzkonzept Firmenkunden so stiefmütterlich behandelt wie das Auslandsgeschäft im VRF.

Damit hat der VRF zwei Effizienz-Defizite: Zu bombastische Fragenkataloge und zu undifferenzierter Einsatz der Schablonen. Es gibt leider **2 Minuspunkte.**

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

Gesamtergebnis: Welchen Beitrag leistet der VR Finanzplan Mittelstand zur Wettbewerbsfähigkeit der Banken? 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
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
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-3</b>	

Wenn es Sie tröstet: Das S-Finanzkonzept schneidet fast identisch ab.

Heißt das nun, dass der VRF 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 VRF gelungen. Es ist nicht nur ein Versprechen an die Kunden, sondern auch die verbindliche Ansage an den Vertrieb, die Bank beim Kunden nicht länger als reine Kreditbank zu repräsentieren, sondern den engen Kundenkontakt zu nutzen, um dem Kunden die ganze Leistungsvielfalt des genossenschaftlichen Verbundes verfügbar zu machen. Und als Idee ist es dabei erfreulich konkret, wenn auch handwerklich gewiss noch verbesserungsfähig.

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

Womit das Gesamtfazit aber positiv ausfällt: Es ist viel einfacher, eine zielführende Umsetzung ins Werk zu setzen, wenn die Idee 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) dem Anliegen des VRF mehr Wirkung zu verschaffen
- 2) die unerwünschten Nebenwirkungen mit einfachen Maßnahmen zu verhindern?

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

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