

## Zeit für Kundenkontakte

Wussten Sie, dass bewegte Uhren langsamer gehen als nicht bewegte? Und dass in einem fahrenden Zug (dasselbe dürfte auch für Autos gelten) die Zeit langsamer vergeht als am Bahndamm? Das hat Albert Einstein herausgefunden. *Zeitdilatation* heißt das Phänomen.

Das würde bedeuten, dass Mitarbeiter in Bewegung zum Kunden mehr Zeit haben als Mitarbeiter im Büro. Womit die These, für Kundenkontakte fehle es an vertriebsaktiver Zeit, seit 1905 widerlegt wäre.

### Welche Kunden?

Nicht alle Kunden sind besuchenswert. Mit einer [differenzierten ABCD-Analyse](#) finden Sie schnell heraus, welche etwa 35% Ihrer Kunden aktiv kontaktiert werden müssen. Übrigens hilft Ihnen der Deckungsbeitrag zur Klassifizierung nicht weiter: er stammt aus Geschäften der Vergangenheit und hauptsächlich aus der Kreditmarge, Sie aber suchen Erträge der Zukunft auch und besonders auf anderen Feldern (Provisionen). Eine differenzierte ABCD-Analyse, die sich an Ihrem offiziellen Beratungskonzept und an [Ihren Vertriebszielen](#) orientiert, betrachtet etwa diese Faktoren:

- Braucht der Kunde Geld?  => Kreditgeschäft
- Hat der Kunde Geld?  => Vermögensmanager
- Verdient der Kunde Geld?  => Vermögensbildung in allen Formen inkl. Policen
- Sachversicherungsprämie > T€ 5?  => Versicherungsspezialist
- Nennenswerte Im- und -exporte?  => Auslandsfachberater
- Fach- und Führungskräfte?  => Fahrzeuge, Karten für den AD, Gruppenversicherungen

[Je mehr Treffer, desto mehr Termine](#). Man sieht auch gleich, wer zum Kunden hin muss. Das muss ja nicht immer der FKB sein. Womit die Relativitätstheorie um den Aspekt bereichert wäre, dass auch Fachbereiche in Bewegung dem FKB Zeit sparen.

	Auswahl (0) alle   keine	Rating	Absehbarer (Re)Finanzier...	Firmenliquidit...	Risiko-Versicherungs... p.a.	Im- und Exporte p.a. T€	Zinsderivate	Unternehmen...	Als Privatnleger interessant?
Schl (C)	<input type="checkbox"/>	5A	-	-	-	-	-	-	-
1-2 (D)	<input type="checkbox"/>	3	negativ / kein	-	Keine Chance: Makler!	-	-	ist geregelt / steht nicht an	nicht lohnend
A+ (D)	<input type="checkbox"/>	-	gering	-	Keine Chance: Makler!	-	-	ist perspektivisch zu lösen	Großes Barvermögen
A B (D)	<input type="checkbox"/>	5C	gering	-	5 bis unter 15 T €	-	-	ist nicht optimal gelöst	nicht lohnend
A N (B)	<input type="checkbox"/>	4B	nennenswert	-	Keine Chance: Makler!	kaum / keine	außerordentlich	ist geregelt / steht nicht an	Großes Barvermögen
A. F. (D)	<input type="checkbox"/>	5B	negativ / kein	-	unter 5 T€	-	-	ist geregelt / steht nicht an	Großes Barvermögen
Abel (B)	<input type="checkbox"/>	1	gering	-	5 bis unter 15 T €	kaum / keine	keine / kaum	ist geregelt / steht nicht an	Hohes Einkommen und großes Barvermögen
Adams (B)	<input type="checkbox"/>	-	gering	-	unter 5 T€	-	-	ist perspektivisch zu lösen	Großes Barvermögen
AFS Co. (D)	<input type="checkbox"/>	6B	gering	-	5 bis unter 15 T €	-	-	ist geregelt / steht nicht an	Hohes Einkommen
Abel (C)	<input type="checkbox"/>	-	gering	-	unter 5 T€	-	-	ist geregelt / steht nicht an	Hohes Einkommen
Alfr (C)	<input type="checkbox"/>	4B	-	-	-	-	-	-	-
Al-A (D)	<input type="checkbox"/>	-	gering	-	unter 5 T€	-	-	ist geregelt / steht nicht an	Hohes Einkommen und großes Barvermögen
Alam (B)	<input type="checkbox"/>	1	negativ / kein	-	-	kaum / keine	gering	ist perspektivisch zu lösen	Hohes Einkommen und großes Barvermögen
Alb (D)	<input type="checkbox"/>	4C	gering	-	-	-	-	ist geregelt / steht nicht an	Hohes Einkommen

Abbildung 1: geschäftsorientierte ABCD-Analyse; Quelle: H&T SOFTWARE GmbH

## Keine Zeit für die Kunden

Keine Klage hören wir häufiger. Zu viele Kunden, zu viel Geschäft. Zu viel Mist auf dem Schreibtisch.

Zugegeben: Es wird in manchen Häusern Zeit verplempert. Die häufigsten Sünden, die uns im Rahmen unserer Projekte begegnen, sind

- Ausufernde, umständliche, teils rituelle Kreditprozesse
- Innendiensttätigkeiten im Außendienst (um Kosten zu sparen, lustig!)
- Mit der menschlichen Natur unvereinbare Schnittstellen zur Arbeitsteilung

Uns begegnen aber auch

- Zeitvergeudung mit den falschen Kunden (siehe ABCD)
- [Schlecht oder gar nicht vorbereitete Kundentermine](#)
- Eine gewisse Prozessverliebtheit im Vertrieb ("schöne Kreditanträge")

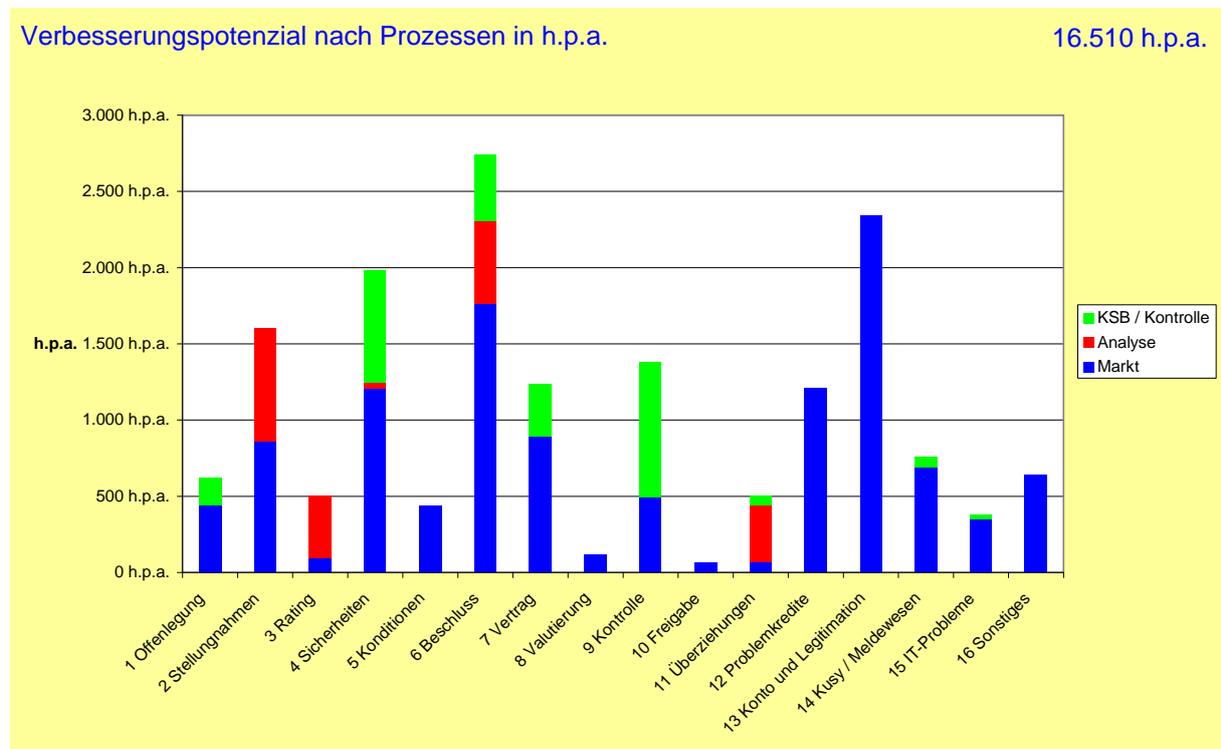


Abbildung 2: Zeitdiebe im Firmenkundenvertrieb; Quelle: eigenes Beratungsmandat

## Kontaktfrequenz

Mit einer differenzierten ABCD-Analyse können Sie den rein quantitativen Ansatz (Jeder Betreuer macht so und so viele Termine im Jahr) ersetzen: [Jeder Kunde muss künftig gemäß seiner Attraktivität kontaktiert werden](#). Wer den Kunden besucht, ist egal. Hauptsache, Besucher und Besuchter haben sich etwas zu sagen und machen Geschäfte miteinander. Einige unserer Kunden haben genau diesen Ansatz in die Bemessungsgrundlage für ihre leistungsabhängige Zusatzvergütung integriert. Damit vermeiden sie Zeitverluste durch rituelle Kundenkontakte, die allein der Statistik dienen. Womit übrigens der FKB einen Anreiz hat, seine Fachberaterkollegen zu seinen Kunden zu schicken: Das bringt ihm Kontakte und kostet keine Zeit.

## Kontaktqualität

Im Vordergrund steht die Beratungsinitiative (alias Verkaufsinitiative). Sie ist das Gegenteil von der Antragsannahme. Wie viel mehr ließe sich wohl verkaufen, wenn man seine Kunden [nach Maßgabe der vorliegenden Informationen individuell auf Themen ansprache](#), auf die sie ihren Berater nicht ansprechen, z.B.

Information im CRM-System	Ansprache / Verkaufsziel
16 Mitarbeiter im Außendienst	BusinessCard, Fahrzeuge, Gruppen-Unfall
Website auch auf Chinesisch	Exportgeschäft, Garantien
2 studierende Kinder	Studienrente (BUZ-Vers.)
zvE T€ 233	Basisrente
Maschinen- / Apparatebau	Absatzleasing / Exportfinanzierung

Und vieles mehr.

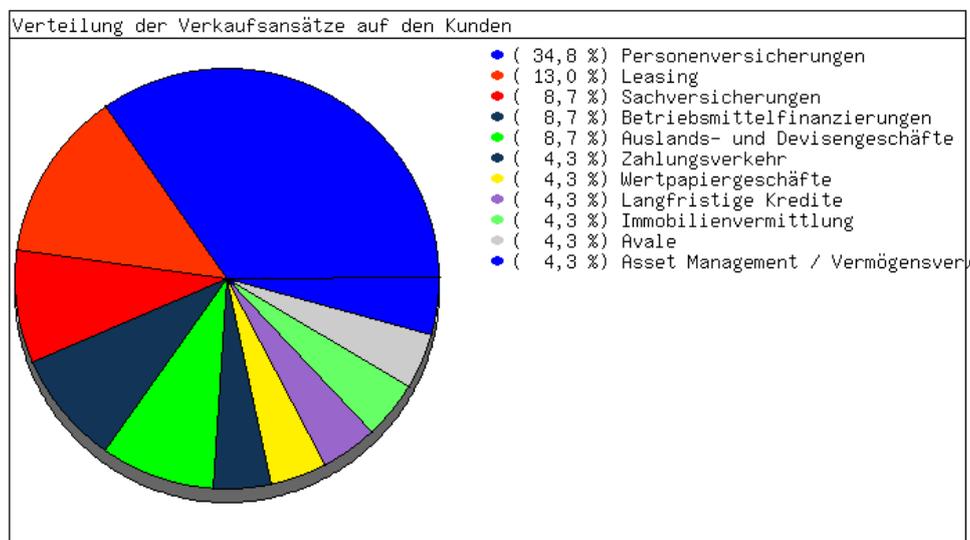


Abbildung 3: CRM-gestützte Potenzialermittlung auf Einzelkundenebene

Natürlich können Sie auch die verbandsinternen Beratungsleitfäden einsetzen. Mir gefällt daran nicht, dass es sich durchweg um Leitfäden zur Informationserhebung handelt, während im kreditlastigen Firmenkundengeschäft ja eher das Problem besteht, die bereits vorhandenen Kundeninformationen gezielt für Geschäfte zu nutzen. Die Leitfäden sind eine gute Lösung, aber nicht für das vorliegende Problem. Im Übrigen arbeiten junge, unerfahrene Betreuer damit lieber als "gestandene" Firmenkundenbetreuer.

Natürlich können Sie Verkaufskampagnen schalten. Meine Bank hat mir nun schon 2 x einen "Kredit ohne Prüfung" für meine H&T SOFTWARE GmbH angeboten. Dafür hat mir meine Beraterin ich weiß nicht wie oft hinterher telefoniert, bis sie mich endlich erreicht hat. Da aber unsere Bilanz aktivisch hauptsächlich aus Kasse und passivisch hauptsächlich aus Eigenkapital besteht, hat sie damit nicht nur ihre Zeit vergeudet, sondern zugleich Zweifel an ihrer Glaubwürdigkeit genährt.

## Das Experiment: Ran an die Kunden, ran an's Geschäft

Bei einem unserer Kunden finde ich gerade heraus, ob es mit Blick auf den Einsatz von Vertriebszeit noch Effizienzreserven im Vertrieb gibt oder ob die Kapazitäten tatsächlich erschöpft sind. Dazu machen wir ein Experiment über unser [Portal zur Online-Kundenbefragung SEE-360](#). Wir schalten monatliche Kundenbefragungen und lassen uns dafür je FKB zunächst 10 Kunden als Teilnehmer der Umfrage

benennen. Dass es sich bei diesen Kunden um Adressen handelt, die sich voraussichtlich lobend äußern werden, macht nichts. Denn nächsten Monat bitten wir um die nächsten 10 Adressen. Und das geht jeden Monat so weiter; eine Pause ist nur für die Zeit der Sommerferien vorgesehen. So hat der FKB immer einen Monat Zeit, 10 Kunden so zu betreuen, dass sie sich lobend äußern werden:

- 1) Wie ist das Kontaktverhalten / Melden wir uns oft genug?
- 2) Werden alle wichtigen Themen regelmäßig besprochen, auch und besonders Themen abseits vom Kreditgeschäft.

Ich füge den Fragebogen auch noch mal als pdf bei. Er spiegelt den verbandsinternen Beratungsansatz wider und wird - je nach Kundensegment - modifiziert.

Ihr Firmenkundenberater Thomas Heinrich			
Wie oft meldet sich Ihr Firmenkundenberater bei Ihnen?	nie     häufig		
Wie oft treffen Sie Ihren Firmenkundenberater?	nie     häufig		
Wie gut bereitet sich Ihr Firmenkundenberater auf ein Gespräch mit Ihnen vor?	gar nicht     sehr gut		
Wie regelmäßig bespricht Ihr Firmenkundenberater mit Ihnen Ihren Finanzierungsbedarf für Investitionen und Aufträge?	gar nicht     sehr	Nicht nötig	
Wie oft spricht Ihr Firmenkundenberater Themen außerhalb der reinen Firmenfinanzierung an?	nie     häufig		
Wie regelmäßig bespricht Ihr Firmenkundenberater mit Ihnen Möglichkeiten zur Verbesserung Ihrer Firmenliquidität oder zur Optimierung Ihrer betrieblichen Geldanlagen?	gar nicht     sehr	nicht relevant	
Wie regelmäßig bespricht Ihr Firmenkundenberater mit Ihnen speziell Ihren Bedarf an Firmenversicherungen?	gar nicht     ständig	nicht relevant	
Wie gut kümmert sich Ihr Firmenkundenberater um Ihre internationalen Geschäfte?	gar nicht     sehr gut	nicht relevant	
Wie vertraut sind Sie mit unserem Angebot für Ihre Mitarbeiter, z.B. Gruppenversicherungen, Firmenfahrzeuge, Firmenkreditkarten?	gar nicht     sehr	nicht relevant	
Wie vertraut sind Sie mit unseren modernen Zahlungssystemen für Ihre Kunden, z.B. Kreditkartenterminals, Bezahlsysteme im onlineshop?	gar nicht     sehr	nicht relevant	
Wie regelmäßig bespricht Ihr Firmenkundenberater mit Ihnen die Absicherung Ihrer Lebensrisiken (Krankheit, Unfall, Pflege, Berufsunfähigkeit, Tod)?	gar nicht     ständig	nicht relevant	
Wie regelmäßig bespricht Ihr Firmenkundenberater mit Ihnen auch Ihre privaten Vermögensangelegenheiten?	gar nicht     ständig	nicht relevant	

Wie gut kümmert sich Ihr Firmenkundenberater speziell um Ihre Altersvorsorge?	gar nicht     ständig	nicht relevant
Wie konkret sind die Vorschläge, die Ihnen Ihr Firmenkundenberater macht?	gar nicht     sehr	weiß nicht
Wie gut passen die Vorschläge Ihres Firmenkundenberaters zu Ihren Vorstellungen / Ihrem Bedarf?	gar nicht     sehr	keine Erfahrung
Für wie fachkompetent halten Sie Ihren Firmenkundenberater insgesamt?	gar nicht     sehr kompetent	
Für wie fachkompetent halten Sie Ihren Firmenkundenberater speziell in Fragen der Unternehmensfinanzierung?	gar nicht     sehr kompetent	nicht relevant
Für wie fachkompetent halten Sie Ihren Firmenkundenberater speziell in Fragen der privaten Vermögensbildung und Altersvorsorge?	gar nicht     sehr kompetent	nicht relevant
Stimmt die Aussage: Mein Firmenkundenberater kann gut erklären	gar nicht     genau	
Stimmt die Aussage: Mein Firmenkundenberater arbeitet zielorientiert	gar nicht     genau	
Stimmt die Aussage: Ich würde meinen Firmenkundenberater auch anderen Geschäftspartnern empfehlen	gar nicht     genau	

Vielen Dank, dass Sie sich für uns Zeit genommen haben.

[Umfrage abschließen](#)

Impressum

Abbildung 4: Kurz geschaltete Online-Kundenbefragung zur Vertriebsintensivierung

Anders als in Kundenbefragungen, die Sie bisher kennen, interessiert uns die Antwort der Kunden nur am Rande. Wir stellen nämlich die aufbereiteten Ergebnisse je FKB dezentral online so, dass jeder sehen kann, wie er abschneidet. Und kein FKB, der seinen Job ernst nimmt, erträgt rote oder gelbe Ampeln, wenn sie ihm vom Kunden gezeigt werden. Wir nutzen einfach nur das regelmäßige Kundenfeedback, um die Zeit der Betreuer dort zu investieren, wo sie investiert werden muss.

Sollte sich erweisen, dass die Kundenfeedbacks trotz frühzeitiger Ankündigung der Maßnahme nicht zufriedenstellend ausfallen, dann ist das ein gutes Indiz für tatsächlich zu wenig Zeit im Vertrieb. Und dann hilft auch Albert Einstein nicht mehr. Dann hilft Ihnen nur noch ein [Projekt zur Schaffung von mehr vertriebsaktiver Zeit](#).