

## Gezielte Ansprache / Beratungsinitiative

### Zum Geleit

Dass Banken im Privatkundengeschäft Fragebögen im Rahmen ihrer ganzheitlichen Beratungskonzepte nutzen, leuchtet ein: Die Anzahl der Kunden ist hoch, die Informationslage je Kunde oft dürftig. Im Firmenkundengeschäft ist gerade andersherum: Die Zahl der Kunden ist überschaubar, die vorliegenden vertriebsrelevanten Informationen sind vielfältig. Warum Banken auch im Firmenkundengeschäft Fragebögen nutzen, war mir schon immer ein Rätsel. Effizienter finde ich, vorliegende Daten systematisch für Geschäft zu nutzen. Das ist das Anliegen der gezielten Ansprache / Beratungsinitiative.

### Engpass Datenmanagement

Beratungsinitiative ist das Gegenteil von Antragsbearbeitung. Sie entsteht durch systematische Befassung mit den vorliegenden Kundeninformationen zur Gewinnung eigener Ideen, auf die der Kunde angesprochen werden sollte, im Mengengeschäft eine typische Spielwiese für KI (vgl. IAM im Sparkassenlager), im Individualgeschäft eher nicht.<sup>1</sup>

Die eigentliche Herausforderung besteht wohl bis heute in der sinnvollen Nutzung vorhandener oder leicht verfügbarer Daten, weniger in der Beschaffung. Im Kern geht es ja nur um zwei Fragen:

- 1) Was weiß ich über den Kunden? => Vertriebsorientiertes Datenmanagement (Daten so ablegen, dass man sie mühelos auf Knopfdruck findet und über das Gesamt-Kundenportfolio auswerten kann => Wer hat mehr als 10 Mitarbeiter / 5 Autos / kleine Kinder / ein zVE > T€ 120?
- 2) Wie kann ich dieses Wissen für meine Vertriebsziele und meine persönliche Profilierung beim Kunden nutzen? => Einfache Wenn-Dann-Logik

Wenn (Kunden-Info)	Dann (Produktidee)	Im Beratungskontext
Große Kinder	Berufsunfähigkeitsversicherung	Private Risiken
Außendienst	Fahrzeugleasing Firmen-Kreditkarte	Mitarbeiter Mitarbeiter
Hohes Einkommen Betrieb ohne Rechtsform	Rürup-Rente	Private Vorsorge
Hohes Barvermögen	Überleitung Vermögensberater	Privates Vermögen
Buchwert Maschinen > 500T€	Leasing	Betriebliche Investitionen

Die einfache Technologie dazu gibt es längst. Übrigens: Auch KI braucht Daten. Besonders KI. Ohne Daten sind von KI keine Wunder zu erwarten.<sup>2</sup>

Ohne zeitgemäßes Datenmanagement benötigt eine systematische vertriebsorientierte Gesprächsvorbereitung mehr Zeit, als Kundenbetreuer in der Regel investieren können oder wollen. Das Thema ist aber wettbewerbserheblich: Der Erfolg wird häufiger *vor* dem als *im* Gespräch entschieden.

### Kundenrecherche

<sup>1</sup> Siehe das traurige Schicksal des "Musterkundenportfolio" im DSGVO

<sup>2</sup> Siehe "[Das integrierte Ansprachemanagement](#)" mit Data [sic!] Analytics (FI-Magazin)

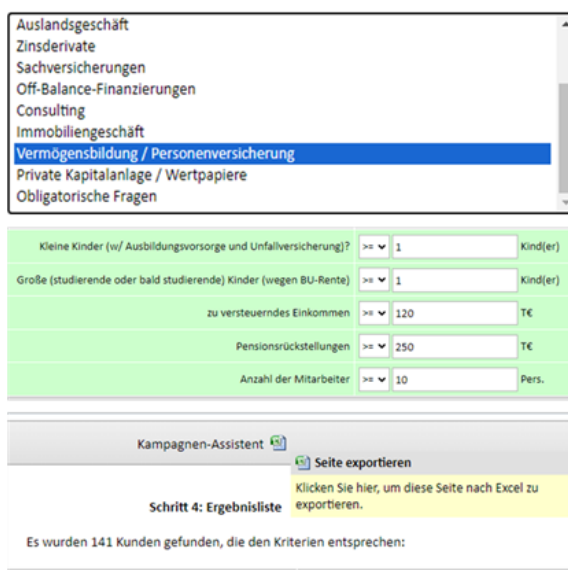
Die Recherche richtet sich inhaltlich nach der Vertriebsstrategie. Die Daten werden beim Kunden zum Vertriebsziel abgelegt. (siehe Beispiele auf dieser Seite).

Typischer Datenhaushalt:

- ☑ Die Informationen aus der qualifizierten ABCD-Analyse (die fußen auf der Vertriebsstrategie)
- ☑ Daten aus der EBIL/FBS (weil digital) <sup>3</sup>
- ☑ Analoge Daten aus digital nicht verfügbaren Quellen (Steuerunterlagen, Vermögensstatus, Original-Jahresabschluss), zu erfassen am besten, wenn sie gerade auf dem Schirm sind, damit man sie hat und nicht suchen muss, wenn man sie braucht.

Beispiele für Datenmanagement entlang der eigenen Vertriebsstrategie:

### Beispiel: Personenversicherungen



**Kriterien:**

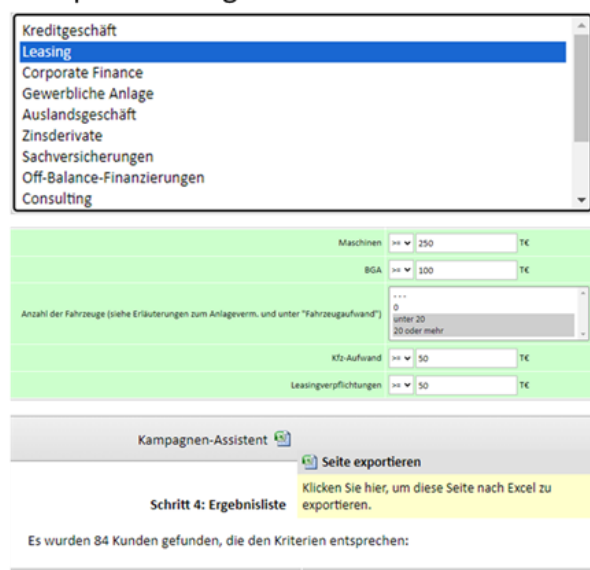
- Auslandsgeschäft
- Zinsderivate
- Sachversicherungen
- Off-Balance-Finanzierungen
- Consulting
- Immobiliengeschäft
- Vermögensbildung / Personenversicherung**
- Private Kapitalanlage / Wertpapiere
- Obligatorische Fragen

**Filterwerte:**

- Kleine Kinder (w/ Ausbildungsvorsorge und Unfallversicherung)? >> 1 Kind(er)
- Große (studierende oder bald studierende) Kinder (wegen BU-Rente) >> 1 Kind(er)
- zu versteuerndes Einkommen >> 120 T€
- Pensionsrückstellungen >> 250 T€
- Anzahl der Mitarbeiter >> 10 Pers.

**Ergebnisse:** Es wurden 141 Kunden gefunden, die den Kriterien entsprechen.

### Beispiel: Leasing



**Kriterien:**

- Kreditgeschäft
- Leasing**
- Corporate Finance
- Gewerbliche Anlage
- Auslandsgeschäft
- Zinsderivate
- Sachversicherungen
- Off-Balance-Finanzierungen
- Consulting

**Filterwerte:**

- Maschinen >> 250 T€
- BGA >> 100 T€
- Anzahl der Fahrzeuge (siehe Erläuterungen zum Anlageverm. und unter "Fahrzeugaufwand") >> 0 (unter 20 oder mehr)
- Kfz-Aufwand >> 50 T€
- Leasingverpflichtungen >> 50 T€

**Ergebnisse:** Es wurden 84 Kunden gefunden, die den Kriterien entsprechen.

Die Daten werden durch die einfache Wenn-Dann-Logik (s.o.) zu Vertriebsansätzen, diese zu Beratungsinitiativen nach der Nomenklatura des jeweiligen Bankensektors oder Instituts. Damit stehen alle [Vertriebsideen je Kunde](#) am PoS und just in time (z.B. Kundengespräch) online bereit.

Zur interdisziplinären Betreuungsplanung und Initiativverlagerung in die Fachbereiche sind die Kundenprofile je Fachbereich online auswertbar nach FKB, Kunde und Geschäftsfeld. Die Zahlenwerte in den Beispieltabellen stehen für die in den Kundenunterlagen gefundenen Hinweise.

Berater	Zahlungsverkehr	Liquidität	Betriebliche Investitionen	Außenstände	Firmenrisiken	Mitarbeiter	Vermögen / Eigenkapital	Unternehmensnachfolge	Private Liquidität	Private Risiken	Private Vorsorge	Privates Vermögen	Private Immobilie
FKB 1	40	79	77	20	67	16	17	35		39	115	107	17
FKB2	65	49	90	17	55	23	20	32	1	14	112	63	10
FKB3	47	40	77	9	36	25	10	33	2	29	140	71	7
FKB4	35	32	52	5	42	20	8	23	1	23	123	47	6
FKB5	44	19	35	3	23	22	8	11	4	23	56	36	8

Ansätze nach Betreuer

Kunde	Indenname	Zahlungsverkehr	Liquidität	Betriebliche Investitionen	Außenstände	Firmenrisiken	Mitarbeiter	Vermögen / Eigenkapital	Unternehmensnachfolge	Private Liquidität	Private Risiken	Private Vorsorge	Privates Vermögen	Private Immobilie	B
Kunde 1		4	2	2	1	1	1	1				1	5	5	1 FKB 1
Kunde 2		5	1	1			1			3	1	1	4	5	1 FKB 2
Kunde 3		1	1	3		2	1	1	1			1	5	5	1 FKB 1
Kunde 4		1	2	3	1	1	1	1			1	4	6	1	FKB 3
Kunde 5		1	2	2	1	2	3	2				2	5	1	FKB 5

Ansätze je Kunde

<sup>3</sup> Bedauerlich in dem Kontext, dass Banken bei kleineren Engagements durchweg auf Offenlegung verzichten, der Erfassungsaufwand würde sich bei konsequenter Datennutzung mit Sicherheit lohnen, mit KI erst recht

## Zwischenfazit

- Die Vertriebsstrategie determiniert die Recherche (= die Daten) zur Potenzialermittlung.
- Eine zeitgemäße (aber nicht wirklich hoch intelligente) IT übersetzt Kundeninformationen mit Wenn-Dann-Funktion<sup>4</sup> in passende Vertriebsideen (Produkte) und Beratungskontexte.
- Alle Vertriebsansätze fußen auf individuellen Kundeninformationen<sup>5</sup>.
- Zugriff auf das Online-Kundenprofil haben alle freigeschalteten Fachbereiche.

## Typische Hürden

Wenn Kundenberater aussichtsreiche und lukrative Themen abseits ihres fachlichen Heimathafens nicht oder nur oberflächlich ansprechen, gibt es dafür oft simple Gründe, die mit fehlender Fachkompetenz, Blamage-Risiko und / oder umständlichen Prozessen zu tun haben:

- 1) Das Thema ist dem Kundenberater nicht auf- oder eingefallen (=> Fachkompetenz)
- 2) Fachliche Unsicherheit => Fachkompetenz / Blamage-Risiko
- 3) Fehlendes Vertrauen in das Produkt (Fonds-Rente), die Wettbewerbsfähigkeit des Verbundpartners ("zu teuer") oder den Fachberaterkollegen ("Schlafmütze") =>Blamage-Risiko
- 4) Schlechte Erfahrungen (Schadenabwicklung Wasserschaden) => Blamage-Risiko, Prozess
- 5) Umständlicher Antragsprozess im Erfolgsfall (Gebäude-Feuerversicherung).

Die 5 Punkte werden uns in späteren Essays wieder begegne, Punkte 1+2 im März.

## Monitoring

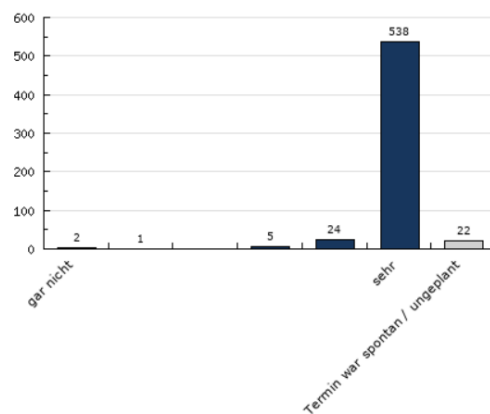
Das Monitoring der Beratungsinitiative via [Kunden-Feedback](#) kann drei Aspekte betreffen:

- 1) Qualität der Gesprächsplanung / -vorbereitung
- 2) Themenwahl (inkl. Relevanz, Verständlichkeit)
- 3) Genutztes Beratungsmedium (Tablet, Präsentation, S-Fiko, GenoBQ...)?

Zu 1: Im digitalen care call fragen wir u.a.

- Wie gut wurden Sie von Ihrem Kundenberater vor dem Gespräch über die zu behandelnden Themen informiert (Gesprächsagenda)?
- Wie gut vorbereitet wirkte Ihr Kundenberater

Die Grafik macht deutlich, dass sich dieser Aspekt mit Kunden-Feedback nicht nur gut messen, sondern auch [positiv beeinflussen / steuern](#) lässt. Wer hätte erwartet, dass die Kunden den Beratern fast durchweg eine sehr gute Gesprächsvorbereitung bescheinigen?



<sup>4</sup> Eine (wirklich sehr simple) Wenn-Dann-Tabelle (xlsx) finden Sie als Anlage. Zum Download gibt es die als interaktive Tabelle auf <https://t-toeller.de/veroeffentlichungen>. Bitte ganz nach unten scrollen => "Kleine Excel-Helfer für das Tagesgeschäft" => Kundendossier.)

<sup>5</sup> "Als ich mich auf unser heutiges Gespräch vorbereitet habe, ist mir aufgefallen..." sei die Rede des Betreuers.

**Zu 2:** Auf der Inhaltsebene überwachen wir, welche Themen / ob die vom Institut auf die Agenda gesetzten Themen zur Sprache kamen...

Wie zielführend fanden Sie den Gedankenaustausch zu folgenden Themen?
... Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Rating
... Ihre mittelfristige Unternehmensstrategie (Chancen und Risiken Ihres Geschäftsmodells)
... Fragen zum Gesellschafterkreis (heutige und zukünftige Eigentümerstruktur)
... Digitalisierung (Maßnahmen und Finanzierung, Risiken)
... Demografie / Fachkräftemangel / Mitarbeiterbindung
... Nachhaltigkeit / Dekarbonisierung (Maßnahmen und Finanzierung)
... andere Aspekte der betrieblichen Finanzplanung (Finanzierung, Payment, Risikoabsicherung, Finanzbuchhaltung...)
... Fragen der privaten Finanzplanung (Risikoschutz, Vorsorge, Geldanlage, Generationenmanagement)
Welche Themen hätten Sie ggf. zusätzlich interessiert?

...und / oder welche konkreten Vertriebsinitiativen gestartet wurden und wie gut die Themenwahl zum Kunden gepasst hat:



**Zu 3:** Sollen die Betreuer eine bestimmte Beratungshilfe / Präsentation / Technologie usw. als Träger der Marke und Beleg für eine zeitgemäße Arbeitsweise nutzen, fragen wir z.B.

Hat Ihr Kundenberater / Ihre Kundenberaterin einen Beratungsbogen oder eine Checkliste verwendet?

Wurde der Beratungsprozess am (Tablet-)PC veranschaulicht?

⇒ Wie gut hat Ihnen unsere PC-gestützte Beratung gefallen?

## Ausblick

Im nächsten Essay geht es um Anbahnungs- und Beratungskompetenz. Sie unterstützt die Kundenrecherche und die kundenorientierte Themenplanung ebenso wie den eigentlichen Verkaufsprozess.

Kelkheim, im Februar 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>

## Wenn-Dann-Tabelle

Firmendossier	Kundenname oder Alias		erledigt (x)
Wenn...		Dann...	
<b>Quelle: FKB-Kennntnis des Unternehmens</b>			
Gesellschafterkreis stabil / zweckmäßig?	nicht zukunftsfähig	↳ Gesellschafterkreis und Nachfolge: Konsolidierung, z.B. LBO/SF, UBG, Private Equity	
Anzahl Mitarbeiter ca.	50 Personen	Dienstleistungen für Belegschaften: bAv, bKv, Gruppenversicherungen für Mitarbeiter, Autos	
Anzahl Außendienst ca.	5 Personen	Produkte für den Außendienst: Fahrzeugleasing, BusinessCard	
Anzahl Fahrzeuge ca.	17 Fahrzeuge	Flottenmanagement	
Vertrieb von Investitionsgütern?	ja	Vertriebsleasing, ggf. Exportfinanzierung	
Klumpenrisiken im Forderungsbestand	ja	Forderungsausfallversicherung	
Jährliche Importe	erheblich	Termin mit Auslandsabteilung vereinbaren	
Jährliche Exporte	erheblich	Termin mit Auslandsabteilung vereinbaren	
Im-/Exporte in Währung	erheblich	Termin mit Auslandsabteilung vereinbaren	
Maklervertrag bei Dritten?	nein	Hinzuziehung der Agentur / Versicherungsspezialist	
Rating	9	Ratinggespräch zur Absicherung der Finanzierungsfähigkeit	
<b>Quelle: Jahresabschluss (Analyst)</b>			
Aktivisch abgesetzte Anzahlungen T€	255 T€	Garantien oder Kautionsversicherung, sofern im Angebot	
Firmenliquidität inkl. Wertpapiere	außerordentlich hoch	Betriebliche Anlagen: Vermögensberatung hinzuziehen	
Pensionsrückstellungen T€	400 T€	Rückdeckungsversicherung / Pensionsfonds	
Erhaltene Anzahlungen (Passiva) T€	400 T€	Garantien oder Kautionsversicherung, sofern im Angebot	
Löhne und Gehälter (ohne GF-Gehalt) T€	2.500 T€	Monatslohn je MA €: 4167	
Aufwendungen für Altersvorsorge T€	2 T€	Jahresprämie je Mitarbeiter € 48	
Leasingaufwand T€	23 T€	Leasing	
Versicherungsaufwand T€	26 T€	Sachversicherungen, Kontakt zur Agentur herstellen	
Forderungsausfälle	erheblich	Forderungsausfallversicherung	
Währungsgewinne oder -verluste	erheblich	Hinzuziehung Auslandsfachberater wegen Devisen	
Bankkredite gesamt T€	1.500 T€	Wir sind wichtiger Kreditgeber! Zusatzgeschäft einfordern!	
...davon bei Dritten T€	150 T€	Investitionsfinanzierung: Forwarddarlehn / Prolongationstermin erfragen	
Freie Verschuldungskapazität (cash flow) T€	1.000 T€	Investitionen: Investitionslinie ansprechen	
Freie Verschuldungskapazität (beNUV) T€	1.000 T€	Liquiditätssicherung: Betriebsmittellinie ansprechen	
Kreditorenziel in Tagen	45 Tage	Liquiditätsoptimierung: mglw. keine durchgängige Skontierung => Betriebsmittel / Factoring	
<b>Das Firmenkonto</b>			<b>Ansatz</b>
Bargeldverkehr?	erheblich	Zahlungsverkehr: Kartenleser	erledigt (x)
Manuelle Zahlungsvorgänge?	erheblich	Zahlungsverkehr: EB-Software / Online Banking / Portal	
b2c	On- und Offline	Zahlungsverkehr: Kartenleser, Online-Bezahlungsmöglichkeiten	
b2b	On- und Offline	WKV, Online-Bezahlungsmöglichkeiten	

Privatdossier	Kundenname oder Alias
---------------	-----------------------

**Die Familie**

	Name	Geburtsdag	Alter rd.	Ansatz	erledigt (x)
Inhaber	Fritz Wagner	21.12.1981	42 J	Jung genug für Altersvorsorge	
Ehegatte	Sandra Wagner	14.01.1984	40 J	Jung genug für Altersvorsorge	
Kind	Eva Maria	07.09.2018	5 J	Unfallversicherung	
Kind	Ralf-Ingo	13.04.2011	13 J	Unfallversicherung	
Kind	Elisabeth	05.05.2005	19 J	Berufsunfähigkeitsversicherung	
Kind					
Kind					

**Das Einkommen**

	T€	Ansatz	erledigt (x)
zu versteuerndes Einkommen T€	246	Vorsorge-Freibeträge nutzen, sofern noch nicht geschehen (BAV, Basisrente)	
Einkünfte N T€	120	Betriebliche Altersvorsorge / Gehaltsumwandlung	
davon GF-Gehalt T€	84	Betriebliche Altersvorsorge / Gehaltsumwandlung für den Inhaber => U-Kasse	
davon Ehegatten-Gehalt T€	36	Betriebliche Altersvorsorge / Gehaltsumwandlung für den Ehegatten => Direktvers. / Pensionskasse	
Beitrag Basisrente (eingeschränkt abzugsf. Sondersausg.) T€	0	Basisrente, ggf. mit Hinterbliebenenschutz und BUZ	

**Das Vermögen**

	Wert T€	Ansatz	erledigt (x)
Liquide Anlagen bei Dritten T€	310	Termin mit Vermögensmanagement vereinbaren	
LV-RKW	200	Nach Fälligkeiten fragen	
Vermietete Immobilien ohne das eigene Gewerbeobjekt	300	Immobilienmandat: Kauf oder Verkauf	
Eigenheim ("e")/Miete("m")		e Bausparvertrag	
Private Kredite	220	Forwarddarlehn / Prolongation, ggf. Bausparen	