

Anbahnungskompetenz

Zum Geleit

Ganzheitliche Beratung als Konzept zur Erhöhung der Produktnutzung erfordert beim FKB kundenorientierte Anbahnungskompetenz auf allen Feldern, die das jeweilige Konzept adressiert. Die Idee dahinter ist naheliegend: Wer sich beim Kunden profilieren will, spricht am liebsten über Themen, in denen er sich gut auskennt, und meidet Themen, wo er schwimmt.

Praxisbeobachtungen

Firmenkundenbetreuer sprechen gern über Kreditthemen und ihre Randbereiche, Vermögensberater und Private Banker über Wertpapiergeschäfte und -märkte. Das sind ihre Heimathäfen, da kennen sie sich aus. Und da suchen sie verständlicherweise ihre Profilierung. Bei den Sparkassen war von den sechs "freiwilligen" Beratungsmodulen des S Finanzkonzept FK der Baustein "Perspektiven für Investitionen schaffen" der am häufigsten eingesetzte. Große Überraschung!

Aber... Ein Firmenkundenbetreuer, der in seinem Berufsleben mal im Vertrieb einer Leasinggesellschaft gearbeitet hat, wird bei auffällig vielen Kunden Leasingthemen adressieren, ein ehemaliger Auslandsfachberater wird als FKB mit seinen Kunden gern Im- und Exportthemen behandeln. Und ein ehemaliger Privatkundenberater wird in neuer Funktion als FKB mühelos und bevorzugt private Finanzthemen ansprechen.

HEIMSPIEL!

Kritische Felder

Kundenbetreuer meiden Themen, in denen sie sich nicht gut genug auskennen, um dem Kunden eine spannende Geschichte zu erzählen oder wirksam einen Floh ins Ohr zu setzen. Fragen Sie sich mal, wie viele gehaltvolle Sätze inkl. Abwehr erster Kundeneinwände Ihre FKB auf den folgenden Feldern heil zu Wege bringen. Sind es zu wenig, ist die Wahrscheinlichkeit der aktiven, erfolgreichen Ansprache gering:¹

- Payment
 - Banking-Software (Welche für wen, Features)
 - Bezahlsysteme (stationär, mobil, online)
 - Apps (Rechnungen, Buchhaltung, Wertpapiere)
- Internationales Geschäft
 - Finanzierung von Aufträgen
 - Absicherung von Exportrisiken
 - Währungsabhängige Erfolgsrisiken
- Altersvorsorge für Firmeninhaber
 - Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen
 - Unterstützungskasse
 - Basisrente
- Nachfolge

¹ Fachliche Defizite ermitteln Sie mit digitaler Selbstbildabfrage bei den Betreuern. Die wissen am besten, wo es klemmt, und antworten ehrlich, wenn sie anonym antworten können. <https://see-360.de/kontakt>

- Firmenwertermittlung
 - Firmenbörsen
 - Generationenmanagement / Steuern
- **Rating**
- Rating-Kennzahlen / Gewichtungen
 - Maßnahmen zur positiven Beeinflussung
 - In der Verantwortung des Kunden
 - In der Verantwortung des Betreuers

Für die Fachkompetenz gibt es Fachberater



Kreditferne Fachkompetenz beim FKB wurde in der Vergangenheit (und wird auch heute noch) immer mal wieder als entbehrlich bezeichnet, für die Fachkompetenz habe man schließlich die Fachberater. Im Foliensatz einer Unternehmensberatung las ich denn auch zum Thema Schnittstelle...

"Der FKB nimmt die Signale des Kunden auf und leitet sie an den Fachberater weiter."

Solche Signale zum Beispiel:

- ⇒ "Kann meine GmbH bei Ihnen eigentlich Mitglied in einer Unterstützungskasse werden?"
- ⇒ "Können meine 16-jährigen Zwillinge eine Berufsunfähigkeitsversicherung bekommen?"
- ⇒ "Kann Ihr Experte mal schauen, ob unsere Kunden-Zahlungssysteme noch zeitgemäß sind?"
- ⇒ "Sollte ich meine Vietnam-Importe mit Call-Option statt mit Termingeschäft absichern?"

Sendeten die Kunden tatsächlich "Signale" einmal quer über das Produktsortiment des Instituts, könnte man sich die Konzepte zur ganzheitlichen Beratung und wohl die Hälfte der FKB sparen. Der Kunde gibt dem Chatbot einfach sein Anliegen ("Signal") auf und wird gleich zum Online-Produktabschluss geroutet.

Beratungsinitiative und Anbahnungskompetenz bedingen einander: Ohne Anbahnungskompetenz läuft die Beratungsinitiative oft ins Leere, wenn sie überhaupt stattfindet. Ohne Beratungsinitiative kommt die Anbahnungskompetenz nicht zum Tragen.

Ausnahmen

Wo echte Co-Betreuung mit eigener Kontaktverantwortung im Fachbereich sichergestellt ist, werden lediglich Kontakte angebahnt, keine konkreten Geschäfte. Oft genügt es dann, das zwischen Kunde und FKB bestehende Vertrauensverhältnis qua Empfehlung auf die Fachbereiche zu übertragen:

- "Mein 'Außenminister' würde sie gern kennenlernen. Gerade bei meinen Exporteuren ist der hoch angesehen. Treffen sie den doch mal! Der wird Ihnen gefallen."
- "Ich möchte Ihnen nächstes Mal meinen Kollegen aus dem Private Banking vorstellen. Ist ein guter Typ, wird Ihnen gefallen. Erbschaften sind sein Spezialgebiet."
- "Kennen Sie eigentlich meinen Kollegen aus dem Payment? Den müssen Sie unbedingt kennenlernen! Ist ein echter Pragmatiker, denkt wie Ihre Kunden. Der müsste Ihnen liegen!"

Voraussetzung: Die Kollegen *sind* empfehlenswert. Überleitungen erfolgen aus Sicht der FKB zum Lob und Ruhm ihres *eigenen* Namens. Äußert sich der Kunde im Anschluss begeistert, folgen weitere Überleitungen automatisch. Im anderen Fall oft selbst dann nicht, wenn Überleitungen Zielvorgabe sind.

Übrigens: Fachberater profilieren sich beim Kunden leichter, wenn sie in erster Linie Kundenkenntnis beweisen und erst in zweiter Linie Fachkompetenz. Fachkompetenz ist wichtig, aber gegenüber dem Kunden ist weniger oft mehr. Gut, wenn man alle Fragen des Kunden verständlich beantworten kann, nicht gut, wenn man *alle* Fragen – auch die ungestellten – beantwortet, um Fachkompetenz zu zeigen.²

Zwischenfazit

- Die Vertriebsstrategie determiniert die Felder, auf denen der FKB satisfaktionsfähig sein muss.
- Das Vertriebskonzept (Co-Betreuung vs. fallweise Hinzuziehung) determiniert den erforderlichen Umfang der Anbahnungskompetenz.
- Kommen Themen beim Kunden nicht zur Sprache, fehlt es möglicherweise an Anbahnungskompetenz.³ Oder der Fachberater taugt in den Augen des FKB zu wenig.

Maßnahmen

Die gute Nachricht vornweg: Fehlende Anbahnungskompetenz ist heilbar.

Als Trainer kommen mir zuerst geeignete PE-Maßnahmen in den Sinn. Dabei geht es nicht um allzu vertiefte Produktkenntnis, vielmehr darum, den FKB mit den schon genannten 5 – 10 Sätzen in die Lage versetzen, sich mit einem Thema beim Kunden zu profilieren. Wenn das gelingt, wird der Prozess selbsttragend, weil Profilierung zu den stabilen Motivatoren im Außendienst gehört.

Workshops als jour fixe mit Fachberatern / Spezialisten der Verbundpartner stiften Sinn, wenn weniger die fachchinesische Funktionsweise eines Produktes, vielmehr erneut die Profilierung des FKB anhand von Praxisbeispielen im Mittelpunkt der Betrachtungen steht: Kundensituation – Problem – Lösung – Vorteil.

Hospitationen haben mir früher kurze Wege durch persönliche Kontakte in Fachbereiche geebnet und mir geholfen, eine Affinität zu deren Produkten zu entwickeln (Corporate Finance, Zinsderivate, Devisengeschäft) und deren Denk- und Arbeitsweise zu verstehen.

Und schließlich können einfache Musterrechnungen⁴, mit denen der FKB seinen Vorschlag überschlägig veranschaulichen kann, Wunder wirken. Banken und Sparkassen bieten oft Musterrechner, die mir unergonomisch, zu detailverliebt oder schlicht nicht kundenorientiert vorkommen, entsprechend selten werden sie genutzt. Zu manchen Themen gibt es gar keine (mir bekannten) akkreditierten Rechner; oder es gibt sie nur im Fachbereich und also nicht at arm's length des FKB und so auch selten in seinem Bewusstsein.

Monitoring

² "Ich lasse mir das alles nochmal in Ruhe durch den Kopf gehen" steht regelmäßig synonym für "I'm still confused, but on a higher level".

³ Beispiele im vorigen Essay "2 Beratungsinitiative" auf Seite 4

⁴ Einige Musterrechner (xlsx) finden Sie zum Download auf <https://t-toeller.de/Veroeffentlichungen> ganz unten auf der Seite

Wie wir sicherstellen, dass die Schwerpunkte der eigenen Vertriebsstrategie an den Kunden herangebragen werden, habe ich im letzten Essay gezeigt.⁵ Die Anbahnungskompetenz als Teil der Fachkompetenz erfragen wir im [digitalen care call](#) z.B. so:

	gar nicht	sehr
Wie ausführlich wurden Sie zu den folgenden Themen informiert oder beraten?		
... Finanzierung von Tochtergesellschaften, Beteiligungen und Firmenübernahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Ihr aktuelles Firmenrating und die Art und Weise, wie es zustandekommt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... unser Angebot im Bereich Cash Management und Electronic Banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Instrumente zur Mitarbeiterbindung, z.B. Firmenfahrzeuge, betriebliche Krankenversicherung, Zeitwertkonten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie konkret waren die Vorschläge Ihres Kundenberaters / Ihrer Kundenberaterin?		
Wie verständlich und nachvollziehbar fanden Sie die Ausführungen oder Vorschläge Ihres Kundenberaters / Ihrer Kundenberaterin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat Ihnen Ihr Kundenberater / Ihre Kundenberaterin individuelle Berechnungen für einzelne Vorschläge gemacht?	nein	ja
Wie gut passen die Lösungsvorschläge Ihres Kundenberaters / Ihrer Kundenberaterin zu Ihrem Bedarf / Ihren Vorstellungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wurde aus Ihrer Sicht an alles Wichtige gedacht?	nein	ja
Wie fachkompetent wirkte Ihr Kundenberater / Ihre Kundenberaterin auf Sie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wurde die weitere Vorgehensweise bzw. ein Folgetermin mit Ihnen vereinbart?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umfang der Leistungen, die Sie künftig bei Ihrer [Institut_Name] in Anspruch nehmen, wird aufgrund dieser Beratung...	abnehmend	<input type="radio"/>
		zunehmend

Im nächsten Essay geht es um Problemlösungskompetenz und Produktqualität: Auf welchen Feldern bietet das Haus Lösungen, und wie wettbewerbsfähig sind die Lösungen, Produkte und Verbundpartner auf dem jeweiligen Feld?

Kelkheim, im März 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>

⁵ Seite 4 in "[2 Beratungsinitiative](#)"