

# Ertragsimpulse durch effiziente Vertriebsunterstützung (1)

**FIRMENKUNDENGESCHÄFT** Um das Firmenkundengeschäft im Spannungsfeld zwischen Ertrag und Risiko profitabel zu gestalten, bedarf es neben ausgefeilter Kosten- und Risikostrategien insbesondere auch einer systematischen Marktbearbeitung. Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei ein schlüssiges Marketingkonzept, eine konsequente Vertriebssteuerung und vor allem qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Die Firmenkundenbetreuer sind aktuell enormen Belastungen ausgesetzt. Sie brauchen mehr denn je effiziente Vertriebsunterstützung, damit sie die hoch gesteckten Anforderungen erfüllen können. *Anton Schmoll*

**Keywords: Firmenkundenbetreuer, Vertriebsdruck, Customer Relation Management**

Die Kreditwirtschaft befindet sich in einem tief greifenden Strukturwandel, und auch das Firmenkundengeschäft erlebt turbulente Zeiten. Diese vielschichtigen Veränderungen haben unmittelbare Auswirkungen auf die Kunde-Bank-Beziehung. So haben sich durch die globale Finanzkrise die Finanzierungsbedingungen sowohl für die Banken als auch für die Unternehmen spürbar verändert. Die Firmenkunden wollen ihren Finanzierungsbedarf wieder langfristig sichern, und Liquidität hat einen bedeutenden Stellenwert bekommen. Für die Banken bedeuten die veränderten aufsichtsrechtlichen Anforderungen (Stichwort Basel III) unter anderem höhere Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen. Diese geänderten Rahmenbedingungen sowie die unsichere Konjunkturlage führen zwangsläufig zu einer erhöhten Risikosensibilität sowie zu einer selektiveren Kreditvergabe.

Gleichzeitig sind die Anforderungen der Firmenkunden merklich gestiegen. Sie sind informierter und kritischer geworden und erwarten individuelle Problemlösungen. Dadurch hat zudem die Vielfalt und Komplexität der Bankprodukte zugenommen. Etliche Banken haben in letzter Zeit den Mittelstand wiederentdeckt, so dass die Wettbewerbsintensität auf dem Firmenkundenmarkt zunehmend gestiegen ist. Verschärft wird diese Situation noch durch einen spürbaren Rückgang der Zinsmargen. Somit werden die Ergebnisse im Firmenkundengeschäft wahrscheinlich auf absehbare Zeit weiter unter Druck bleiben.

Neben diesen betriebswirtschaftlichen Aspekten stellt auch das gegenwärtige Image der Banken eine besondere Herausforderung dar. Es vergeht praktisch kein Tag, an dem die Medien

nicht kritische Meldungen oder Kommentare zu Banken veröffentlichen. Das negative Branchenbild in der veröffentlichten Meinung führt bei vielen Kunden zu Verunsicherung und Skepsis.

Gefragt sind jetzt Antworten und Optionen, um unter sich dramatisch ändernden Rahmenbedingungen die Zukunft des Firmenkundengeschäfts im Spannungsfeld zwischen Ertrag und Risiko erfolgreich zu gestalten. Um die Profitabilität in diesem Geschäftsbereich zu erhöhen, bedarf es neben ausgefeilten Kosten- und Risikostrategien insbesondere auch einer aktiven und systematischen Marktbearbeitung. Wichtige Erfolgsfaktoren dabei sind neben einer in sich schlüssigen Vertriebskonzeption und einer konsequenten Vertriebssteuerung vor allem die im Vertrieb tätigen Mitarbeiter.

## **Spürbar gestiegene Anforderungen an die Firmenkundenbetreuer**

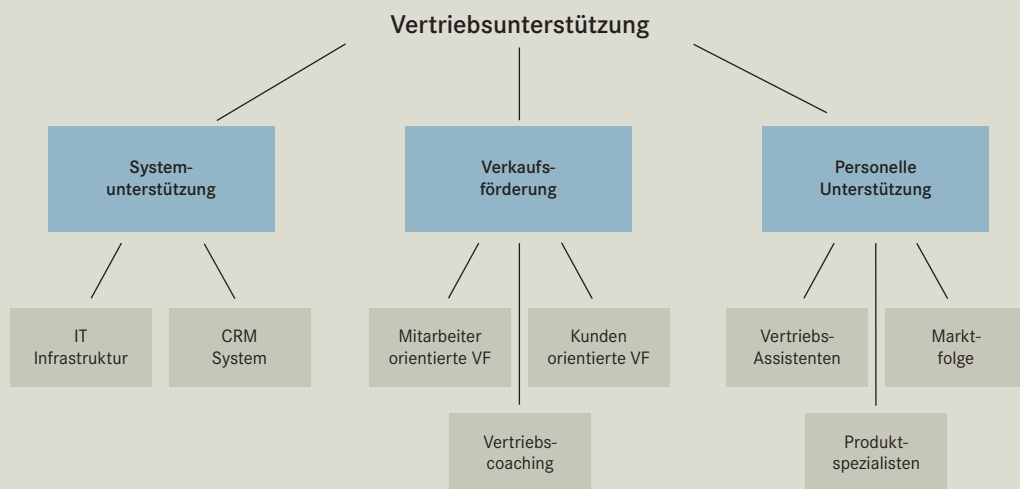
Die Vertriebsmitarbeiter sind in unsicheren Zeiten in besonderer Weise gefordert, denn die wirkungsvollsten Profilierungs- und Differenzierungsstrategien am Markt laufen über den Firmenkundenbetreuer. Durch den Kundenbetreuer erlebt der Unternehmer gleichsam „seine“ Bank. Die fachlichen und persönlichen Qualitäten des Betreuers entscheiden über Erfolg oder Misserfolg. Er muss in der Lage sein, sich auf die geänderten Rahmenbedingungen einzustellen und die Kundenbeziehungen darauf aufbauend zu gestalten. Gerade in schwierigen Zeiten spielt die Qualität der Kundenbetreuung eine zentrale Rolle.

Die Anforderungen an die Firmenkundenbetreuer sind erheblich gestiegen – sowohl fachlich, verkäuferisch als auch menschlich. Für die positive Gestaltung einer Kundenbeziehung benötigt der Betreuer (als Beziehungsmanager) eine positive Grundeinstellung und ein hohes Maß an Selbstmotivation. Und das ist



FIRMENKUNDENBETREUER BRAUCHEN SUPPORT ► 1

Systematisierung der Vertriebsunterstützung



angesichts der heute vorherrschenden Rahmenbedingungen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Neben den bereits skizzierten externen Umfeldbedingungen sind es auch bankinterne Einflussfaktoren, die den Alltag eines Betreuers prägen.

Die kritische öffentliche Meinung über Banken färbt natürlich auch auf das interne Klima der Institute ab. Es ist in diesen Tagen sehr schwer, eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen, wenn man von außen täglich mit negativen Schlagzeilen konfrontiert ist. Der interne Blick auf verstärkte Kontrolle innerhalb der Banken macht es derzeit schwer, über Markt- und Vertriebsthemen zu sprechen. Auch wenn vordergründig immer wieder Begriffe wie „Berater- oder Vertriebsbank“ kursieren, ist das dominierende Thema doch oftmals Risikosteuerung und Kontrolle. Neben immer umfangreicheren Regeln und Vorschriften sowie den manchmal mühsamen Abstimmungsprozessen

Die Ergebnisse im Firmenkundengeschäft werden auf absehbare Zeit unter Druck bleiben.

mit der Marktfolge („Wir müssen einen Kredit zwei Mal verkaufen“) sind es auch die anspruchsvollen Zielvereinbarungen im Vertrieb (die in Wahrheit oftmals Zielvorgaben sind), die für die Betreuer die Latte hoch legen. Noch nie wurde unter Vertriebsmitarbeitern so viel über den steigenden Verkaufsdruck diskutiert wie in diesen Tagen.

Und es spricht Bände, wenn man bei bankinternen Stellenausschreibungen sieht, wie viele Bewerbe sich für interne Bereiche melden und wie viele für den Vertrieb. Viele Bankmanager klagen, wie schwer es heutzutage ist, gute Firmenkundenbetreuer zu finden. Qualifizierte und motivierte Betreuer sind daher nicht nur der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Marktbearbeitung – sie sind gleichzeitig auch der am deutlichsten spürbare „Engpassfaktor“ bei der Umsetzung der Vertriebsstrategie.

### Die nötigen Konsequenzen

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Probleme bedarf es einiger Anstrengungen, um die Situation im Firmenkundenvertrieb zu optimieren. Zunächst ist eine zentrale Frage zu beantworten: Wohin soll die Reise gehen? In der Bank muss Klarheit über den Stellenwert des Firmenkundengeschäfts bestehen. Die immer dynamischer und komplexer werdenden Rahmenbedingungen erfordern eine bewusste Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen. Eine in sich geschlossene und kommunizierte Geschäftsfeldstrategie hat eine wesentliche Orientierungsfunktion für die Entwicklung der Vertriebskonzeption. Ein nicht zu unterschätzender Beitrag zur Erfolgssteigerung

besteht daher darin, den Vertriebsmitarbeitern klare Vorstellungen über die anzustrebenden Ziele und Vorgehensweisen bei der Marktbearbeitung zu vermitteln. Langfristig gesehen werden nur jene Banken Erfolg haben, die

- klare Vorstellungen über die zukünftige Stellung des Firmenkundengeschäfts im Rahmen der Gesamtbankstrategie haben,
- nachhaltige Strategien für das Firmenkundengeschäft besitzen und
- diese Strategien wirksam und konsequent in operative Maßnahmen umzusetzen vermögen.

Die Leistungen der Vertriebsmitarbeiter sind wesentlich von den Qualitäten der Führungskräfte abhängig. Diese beeinflussen den Vertriebsserfolg durch ihre Entscheidungen über Prioritäten und Ressourceneinsatz sowie durch ihre Fähigkeiten, den Vertrieb zu organisieren und zu steuern. Das Führungsverhalten hat wiederum unmittelbaren Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Kundenbetreuer.

Engagierte und initiative Mitarbeiter brauchen eine andere Art der Führung als in der Vergangenheit. Die „Amtsautorität“ des „Vorgesetzten“ zählt heute immer weniger. Gefragt ist eine ausgeprägte Führungs- und Sozialkompetenz – und hier in besonderem Maße Kommunikations- und Motivationsfähigkeit sowie Einfühlungsvermögen und Kooperationsbereitschaft. Dabei gilt es, bei den Mitarbeitern neben Engagement auch die Freude am Verkaufen zu wecken. Nur dann werden diese beim Kunden ihr Potenzial voll einsetzen.

Angesichts der schwierigen Bedingungen im Bankenumfeld benötigen die Firmenkundenbetreuer im Alltag aber auch eine für sie spürbare Unterstützung bei ihren anspruchsvollen Aufgaben. Eine wichtige Aufgabe der Vertriebsführungskräfte besteht somit darin, ihre Mitarbeiter bei der Erreichung der Vertriebsziele zu unterstützen. Das bedeutet, jene Rahmenbedingungen zu schaffen, damit beraten, betreuen und verkaufen zielgerichtet und systematisch erfolgen kann. Darüber hinaus sind möglichst optimale Voraussetzungen zu schaffen, die es den Firmenkundenbetreuern ermöglichen, sich auf ihre ureigensten Betreuungs- und Verkaufsaufgaben zu konzentrieren. Eine wirkungsvolle Vertriebsunterstützung wird somit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Marktbearbeitung.

### Schlüsselfaktor Vertriebsunterstützung

Die Bedeutung einer systematischen Vertriebsunterstützung wird in der Praxis manchmal unterschätzt. Oftmals werden Maßnahmen und Aktionen gesetzt, die mehr oder weniger isoliert nebeneinander stehen. Dadurch wird aber die Chance vergeben, das vorhandene Vertriebspotenzial optimal auszu-schöpfen.

Von ihrem Wesen her handelt es sich bei einer integrierten Vertriebsunterstützung um ein Konzept, das darauf abzielt, den Vertriebsenerfolg im Firmenkundengeschäft zu steigern. Vereinfacht ausgedrückt geht es darum, die Firmenkundenbetreuer bei der Umsetzung der Vertriebsstrategie und bei der Erreichung ihrer Verkaufsziele zu unterstützen. Im Unterschied zum strategischen Zielgruppenmanagement handelt es sich hier um Aktivitäten im operativen Bereich, die häufig unter der Bezeichnung „Verkaufsförderung“ zusammengefasst werden.

In der Praxis kann man zum Teil sehr unterschiedliche Maßnahmen und Instrumenten für die Unterstützung des Firmenkundenvertriebs beobachten. Angesichts dieser Vielfalt ist es sinnvoll, diese Ansätze vorerst zu systematisieren. So können beispielsweise folgende Dimensionen unterschieden werden:

- strategische / operative Ansätze,
- personelle Unterstützung / IT-Unterstützung,
- mitarbeiterbezogene / kundenbezogene Vertriebsunterstützung.

In der Bankpraxis sind die hier aus Systematisierungsgründen dargestellten Bereiche nicht in dieser „reinen Form“ anzutreffen, sondern es kommt zu diversen Überschneidungen. In diesem Zusammenhang ist auch eine Differenzierung der Unterstützungsmaßnahmen in Abhängigkeit vom jeweiligen Kundensegment sinnvoll. Die wichtigste Rolle spielt die Vertriebsunterstützung zweifelsohne im Gewerbekundengeschäft. Anders als im gehobenen Firmenkundengeschäft stellen sich im Geschäft mit den kleineren Gewerbekunden die Herausforderungen eines mengengetriebenen Vertriebsansatzes. Die Anzahl der Gewerbekunden ist ja wesentlich höher als die der Firmenkunden – dies gilt sowohl absolut als auch für die Kundenanzahl pro Betreuer.

**Mitarbeiterbezogene Vertriebsunterstützung:** Die mitarbeiterbezogene Vertriebsunterstützung zielt darauf ab, die verkäuferischen Leistungen der Firmenkundenbetreuer zu erhöhen. Dazu ist es erforderlich, deren Vertriebsaktivitäten zu vereinfachen sowie systematischer und effizienter zu gestalten. Um die angestrebten Marktziele zu erreichen, muss beispielsweise die Nettomarktzeit (die für Kundenberatung und Verkauf zur Verfügung stehende Zeit) signifikant erhöht werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Steigerung der Erträge im Firmenkundengeschäft ist eine gezielte systematische Vorgehensweise bei der Marktbearbeitung. Die Basis dazu bildet ein ganzheitlicher und strukturierter Vertriebsprozess. Auf diese Weise sollen die vorhandenen Markt- und Kundenpotenziale gezielt aufgespürt und die Cross-Selling-Quote konsequent gesteigert werden.

Angesichts der hohen Vertriebskosten ist es wichtig, die knappen Betreuerkapazitäten noch stärker als bisher auf die ertragsmäßig interessanten Kundenbeziehungen zu fokussieren. Eine wirkungsvolle Vertriebsunterstützung soll somit dazu beitragen, die Abschlussproduktivität spürbar zu erhöhen und dadurch die Rentabilität im Firmenkundengeschäft zu steigern.

**Kundenbezogene Vertriebsunterstützung:** Diese Maßnahmen richten sich unmittelbar an den Firmenkunden am Markt. Aufgabe dieser Form der Verkaufsunterstützung ist es beispielsweise, die Bankprodukte kundenorientiert zu gestalten und ansprechend zu präsentieren. Überdies gilt es, die Kundengespräche durch entsprechende Beratungsunterlagen und Verkaufs-

Die Anforderungen an den Firmenkundenbetreuer sind erheblich gestiegen – sowohl fachlich, verkäuferisch als auch menschlich. Für die positive Gestaltung einer Kundenbeziehung benötigt er eine positive Grundeinstellung und ein hohes Maß an Selbstmotivation.

hilfen zu unterstützen. Schließlich sollte die persönliche Kundenbetreuung durch schriftliche Kommunikationsmedien sowie Kundenveranstaltungen ergänzt werden.

**Systemunterstützung:** Im Bereich der Systemunterstützung geht es neben einer marktgerechten Organisationsstruktur und einer entsprechenden Raumorganisation vor allem um die technische Infrastruktur. Ein leistungsfähiges IT-System ist heute zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden, weil ein strukturierter Vertriebsprozess ohne IT-Unterstützung nicht denkbar ist. Es gibt heute praktisch keinen Arbeitsvorgang mehr, bei dem der Firmenkundenbetreuer nicht auf die IT zugreifen müsste. Das Herzstück bildet eine leistungsfähige Customer Relationship Management Software, mit deren Hilfe die aus unterschiedlichen Quellen stammenden Daten zu einer wirkungsvollen Informationsplattform gebündelt werden, die eine effiziente und potenzialorientierte Kundenbetreuung ermöglicht. Einen zusammenfassenden Überblick über die vielfältigen Ansätze der Vertriebsunterstützung bietet ► 1.

### Vertriebsorientierte IT-Unterstützung

Einen wichtigen Einflussfaktor für die Effizienzsteigerung im Vertrieb bildet eine wirkungsvolle IT-Unterstützung. Das Ziel besteht darin, für alle Phasen des Vertriebsprozesses für die Kundenbetreuer eine spürbare Erleichterung zu schaffen. Somit gilt es, dem Betreuer für die Kundensegmentierung, Kunden-

analyse, das Aufspüren von Verkaufsansätzen, Erstellen der Kundenberichte, Terminplanung sowie Erfolgscontrolling entsprechende Tools zur Verfügung zu stellen. Nachfolgend werden einige Beispiele dargestellt.

**Kundendarstellung auf Knopfdruck:** Um im Vertriebsalltag eine spürbare Erleichterung zu erreichen, ist ein effizientes Informationsmanagement von zentraler Bedeutung. Zielgerichtete Kundeninformationen sind der „Rohstoff“ eines erfolgreichen

— Noch nie wurde unter Vertriebsmitarbeitern so viel über den steigenden Verkaufsdruck diskutiert wie in diesen Tagen.

Firmenkundenbetreuungssysteme. Die Informationsqualität entscheidet über den Verkaufserfolg. In der täglichen Bankenpraxis wird jedoch offenbar, dass manchmal ein bedenklicher Mangel an wirklich aussagekräftigen Kundeninformationen herrscht: Entweder sind die erforderlichen Informationen nicht rasch verfügbar oder liegen verstreut in „Datenfriedhöfen“. Firmenkundenbetreuer beklagen, dass sie oftmals in verschiedenen EDV-Systemen (mit unterschiedlichen Oberflächen) einsteigen müssen, um eine Kundenbeziehung in ihrer Gesamtheit zu erfassen und darzustellen.

Ziel muss es daher sein, dem Kundenbetreuer alle kunden- und verkaufsrelevanten Informationen mit einem möglichst einfachen technischen Zugang in komprimierter Form zur Verfügung zu stellen. Der Betreuer sollte quasi auf Knopfdruck innerhalb kürzester Zeit einen Überblick über seine Firmenkunden und deren Geschäftsbeziehung erhalten (One Stop Shop). Dazu gehören unter anderem Informationen

- zu den wichtigsten Eckdaten des Unternehmens (inklusive Unternehmensverflechtungen) bzw. des Unternehmers,
- über die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Bonität),
- über Art und Umfang der bisherigen Geschäftsbeziehungen (Produktnutzung),
- über die Struktur der Kreditbeziehung (Gesamtobligo, Situation der Sicherheiten),
- über die Cross-Selling-Ansätze (aus der Analyse des zukünftigen Geschäftspotenzials).

**Aktive Portfoliosteuerung:** Verkaufen, Beraten und Betreuen wird immer teurer. Stärker als in der Vergangenheit bestimmen heute Rentabilitätsüberlegungen alle Vertriebsaktivitäten der Firmenkundenbetreuer. Ihre Betreuungsmaßnahmen sind des-

halb verstärkt auf jene Firmenkunden zu lenken, die für die Bank besonders lukrativ sind. Die Voraussetzung dafür ist eine ertragsorientierte Kundensegmentierung, die dem Betreuer die Kunden- und Ertragsstruktur in seinem Kundenbestand transparent macht. Bei einem potenzialorientierten Segmentierungsansatz stehen daher folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Erträge konnten mit dem Firmenkunden bisher erzielt werden?
- Wie ausbaufähig ist diese Kundenbeziehung (zukünftiges Erlöspotenzial)?

Ein geeignetes Instrument zur Berücksichtigung dieser beiden Dimensionen ist das in ► 2 dargestellte Firmenkundenportfolio. Diese Klassifizierung liefert für den Betreuer die Grundlage für die Festlegung der Betreuungsprioritäten und für die differenzierten Betreuungsintensitäten.

Um die Vorgehensweise bei der Kundensegmentierung zu erleichtern, ist eine entsprechende IT-Unterstützung zweckmäßig. Anhand EDV-technisch selektierbarer Merkmale (zum Beispiel Entwicklung des Kundendeckungsbeitrags, Umsatzentwicklung, Intensität der Auslandsgeschäfte) wird eine Vorselektion in A-, B-, C- oder D-Kunden vorgenommen. Auf diese Weise erhält der Betreuer eine IT-gestützte Vorschlagsliste für die Klassifizierung seiner Firmenkunden. Ein anderer Weg besteht darin, dass dem Kundenbetreuer eine EDV-Eingabemaske für die Erfassung bestimmter Segmentierungskriterien zur Verfügung steht und das System aus den Eingaben automatisch die Kundenklassifizierung ermittelt.

Die Kundensegmentierung bildet neben dem Ressourcenmanagement auch die Basis für die Steuerung des Kundenportfolios. Dafür ist die Verknüpfung von Volumen-, Ertrags- und Risikodaten erforderlich. Zu diesem Zweck sind für jedes Kundensegment neben den absoluten Zahlen wie Ausleihungsvolumen, Deckungsbeiträgen und Wertberichtigungen auch folgende Kennziffern zu bilden:

- Ertragskennzahlen (zum Beispiel Deckungsbeitrag in Relation zum Wertleistungsvolumen),
- Risikokennzahlen (zum Beispiel Wertberichtigungen in Relation zum Ausleihungsstand) sowie
- Durchschnittswerte pro Kunde (zum Beispiel Deckungsbeitrag pro Kunde).

Eine Auswertung dieser Art zeigt ► 3. Für die aktive Portfoliosteuerung ist es wünschenswert, dass dem Kundenbetreuer vielfältige Auswertungsmöglichkeiten bei seinen ihm zugeordneten Firmenkunden zur Verfügung stehen. Auf diese Weise kann er seinen Kundenbestand nach verschiedenen Kriterien (zum Beispiel Reihung nach Firmenumsatz, Ausleihungsvolumen, Deckungsbeitrag) analysieren. Bewährt haben sich in der

Praxis auch Auswertungen über die Veränderungen der Kundendeckungsbeiträge im Zeitverlauf. Der Kundenbetreuer erhält in bestimmten Abständen (quartalsweise oder halbjährlich) beispielsweise eine Aufstellung der Firmenkunden mit den größten Deckungsbeitrag-Abnahmen. Jene Geschäftsverbindungen, die schon längere Zeit einen negativen Deckungsbeitrag aufweisen, müssen besonders eingehend untersucht und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden.

**Potenzialanalyse:** Eine aus verkäuferischer Sicht sehr bedeutende Phase im Vertriebsprozess bildet die Potenzialanalyse, d.h. die gezielte Suche nach Verkaufsansätzen. Dabei geht es darum, dass der Kundenbetreuer gezielt erfolgsversprechende Geschäftschancen aufspürt, um die Cross-Selling-Quote und Erträge bei seinen Firmen nachhaltig zu steigern. Neben dem Auffinden von Geschäftspotenzialen durch den Betreuer selbst (aufgrund seiner Erfahrung und seiner Kundenkontakte) bietet die IT-gestützte Generierung von Vertriebsansätzen eine weitere Möglichkeit zur Steigerung des Vertriebserfolgs.

Die Basis dazu bildet eine sehr breite Datengrundlage (Data Warehouse), die möglichst viele verkaufsrelevante Merkmale aus den Kundenstammdaten, Zahlungsverkehrs-, Bilanz-, Steuer-, Kalkulations- und Ratingdaten zur Verfügung stellt. In der Folge geht es darum, aus diesen Informationen mittels statistischer Verfahren verkaufsrelevante Muster herauszufinden. Anhand definierter Merkmale werden verschiedene Kundencluster (zum Beispiel nach Branche, Betriebsgröße, Phase im Unternehmens-Lebenszyklus) definiert, bestimmte Bedürfnisse prognostiziert und ein Soll-Produktprofil abgeleitet.

Im maschinell durchgeführten Soll-Ist-Abgleich wird dann die tatsächliche Produktnutzung eines Firmenkunden mit dessen

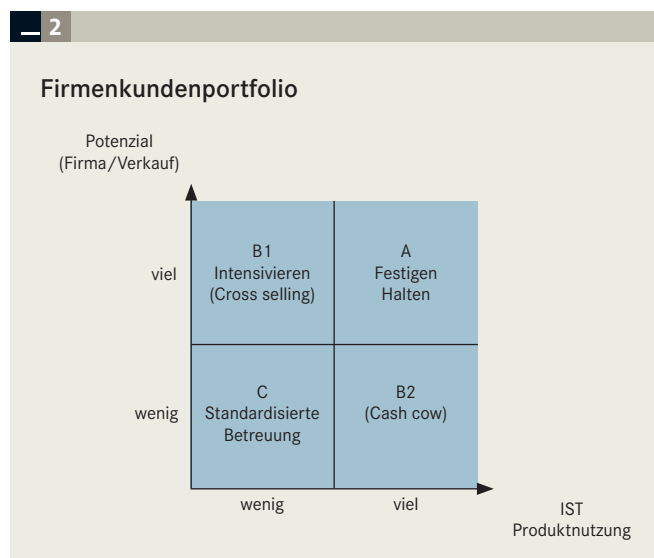
Soll-Produktportfolio verglichen. Die so ermittelten Lücken bei der Produktinanspruchnahme stellen somit das unausgeschöpfte Verkaufspotenzial dar, und der Betreuer bekommt Produktvorschläge für die Geschäftsintensivierung. Beispiele für eine IT-unterstützte Potenzialidentifizierung sind in der deutschen Sparkassenfinanzgruppe das Instrument „Musterkundenportfolio“ (MKP) und bei den deutschen Genossenschaftsbanken das EDV-Tool „MinD.banker“.

### Verkaufsrelevante To dos

Bei seiner Kapazitätsplanung wird der Kundenbetreuer durch „To-do-Listen“ unterstützt. Dabei handelt es sich um IT-mäßig generierte Impuls- und Verkaufssignale, die die aktive Kundenansprache erleichtern sollen. Neben einer Reihe von Möglichkeiten gibt es vor allem zwei wesentliche Einsatzfelder von To dos: im Rahmen des Kundenstockmanagements, wo mögliche Verkaufspotenziale der jeweiligen Kunden aufgezeigt werden, sowie im Rahmen von zeitlich begrenzten Verkaufskampagnen (Kampagnenmanagement).

Die verbreitetste Art sind produktbezogene To dos, wie die rechtzeitige Anzeige von Zinsterminen, Abläufe von Versicherungen, auslaufende Produkte (zum Beispiel Leasingverträge), diverse Fälligkeiten. Das geschieht durch periodische oder von einem Ereignis angestoßene automatische Prozesse, die bei den betreffenden Kunden entsprechende Hinweise einspielen und diese gleichzeitig auf einer Liste für die Betreuer ausgeben. Auf diese Weise wird eine zeitnahe Ansprache der Kunden und damit die weitere Kundenbindung gewährleistet.

**Vorkalkulation:** Eine wichtige Voraussetzung für die Steuerung der Kundenbeziehungen nach ertragsorientierten Gesichtspunkten.



**3**

**Ergebnisorientierte Vertriebssteuerung**

	Summe	A	B1	B2	C
Kundenzahl					
Soll-Stand					
Wertleistungsvolumen (WLV)					
Summe Deckungsbeiträge (DB)					
DB in % WLV					
Dienstleistungserträge					
WLV pro Kunde					
DB pro Kunde					
Gesamtobligo					
Einzelwertberichtigung (EWB)					
EWB in % Obligo					

punkten besteht darin, die Rentabilität von Einzelgeschäften zu ermitteln. Gerade das Firmenkundengeschäft ist überwiegend ein Individualgeschäft, bei dem die Konditionen mit dem Kunden individuell vereinbart werden. Um diesen Verhandlungsprozess zu unterstützen, sollte der Kundenbetreuer ein Instru-

— Angesichts der hohen Vertriebskosten ist es wichtig, die knappen Betreuerkapazitäten noch stärker als bisher auf die ertragsmäßig attraktivsten Kundenbeziehungen zu fokussieren.

ment zu Verfügung haben, um die Vorteilhaftigkeit eines Neugeschäfts mit Hilfe einer Vorkalkulation zu beurteilen. Dabei soll sichtbar werden, durch welche Parameter die Kosten und Erlöse bei einem Produkt beeinflusst werden können.

Eine wirksame Entscheidungshilfe bilden IT-gestützte Kalkulationsprogramme. Eine Online-Vorkalkulation bietet dem Betreuer die Möglichkeit, den Ergebnisbeitrag eines Geschäftsabschlusses am Bildschirm transparent zu machen und die Erfolgswirksamkeit verschiedener Konditionsvarianten zu simulieren. Zu diesem Zweck hat der Betreuer die Möglichkeit, beispielsweise folgende Parameter zu variieren: Produktart, Art der Genehmigungsstufe (zentral / dezentral), Laufzeit, Zinsbindung, Rückzahlungsart, Ratingklasse, Besicherungsanteil.

Aufgrund der Eingabe dieser Konditionsbestandteile zeigt das Vorkalkulationsprogramm die zu erwartenden Deckungsbeiträge in den verschiedenen Deckungsbeitragsstufen. Darüber hinaus berechnet das Programm den Break-Even-Zinssatz und den Barwert für die gesamte Laufzeit. Mit solchen Auswertungen hat der Betreuer nun die Möglichkeit, die jeweiligen Konditionsbestandteile so zu variieren, dass unter Berücksichtigung der Kundenwünsche der für die Bank erforderliche Soll-Konditionsbeitrag erreicht wird.

**Terminsteuerung und Kontaktmanagement:** Die Basis für eine systematische Kundenbetreuung und aktive Kundenansprache bildet ein gezieltes Kontaktmanagement. Angesichts der knappen Ressourcen, die für die Marktbearbeitung zur Verfügung stehen, müssen die Firmenkundenbetreuer der Planung und Vorbereitung der Kundentermine besondere Aufmerksamkeit widmen.

Um die Effizienz der Aktivitäten- und Terminsteuerung zu steigern, bedarf es eines IT-gestützten Kontakt- und Terminsteuerungssystems. Die geplanten Termine sind daher von den Betreuern in elektronischen Terminkalendern einzutragen. Das erleichtert deren persönliches Zeitmanagement. So werden dem Betreuer beispielsweise unmittelbar beim Einstieg in das EDV-

System in der sofort erscheinenden Tagesansicht des Kalenders alle aktuellen Termine sowie die ihm zugeordneten Terminevidenzen bzw. Signale zur Erledigung angezeigt. Bei den gespeicherten Terminevidenzen erhält der Betreuer einige Tage vor dem geplanten Folgetermin eine automatische Erinnerung und damit einen rechtzeitigen Anstoß für die Vorbereitung des nächsten Kundenkontakts.

Auch für andere Organisationseinheiten bietet der elektronische Kalender eine wertvolle Unterstützung, wenn der Kundenbetreuer nicht anwesend ist (Urlaub, Krankheit) und telefonische Anfragen beantwortet werden müssen. In manchen Branchen besteht darüber hinaus die Möglichkeit, dass andere befugte Personen (zum Beispiel Telefon-Service-Center) dem Betreuer Termine in seinen Kalender einstellen.

**Berichtswesen / Kontakthistorie:** Zu einem systematischen Vertriebsprozess gehört neben der gründlichen Gesprächsvorbereitung auch eine entsprechende Dokumentation der Kundenkontakte. Um Informationsverluste zu vermeiden, sollten die wesentlichen Ergebnisse möglichst unmittelbar nach dem Kundengespräch schriftlich festgehalten werden. Dabei müssen unter anderem folgende Informationen dokumentiert werden:

- Art des Kontakts,
- Ort und Zeitpunkt des Kontakts,
- Gesprächszweck und -inhalt,
- Gesprächsergebnis,
- Weitere Maßnahmen / Folgeaktivitäten.

Der Umfang der Gesprächsdokumentation wird unterschiedlich sein und unter anderem davon abhängen, ob es sich um ein ausführliches Unternehmensgespräch (etwa Ratingdialog) oder um einen kurzen (persönlichen oder telefonischen) Kundenkontakt gehandelt hat. Um dem Firmenkundenbetreuer diese Erfassungsbearbeitung zu erleichtern, ist auch für die Dokumentation eine effiziente IT-Unterstützung wesentlich.

Dabei sollte zwischen (kurzen) Gesprächsnotizen und (ausführlichen) Besuchsberichten unterschieden werden. Außerdem sollte die Handhabung für die diversen Eingaben möglichst einfach und nicht zu zeitaufwändig sein. Für die am häufigsten vorkommenden Anlässe sollte es standardisierte Berichts-Layouts geben.

Die lückenlose Speicherung der Kundenkontakte bildet die Grundlage für die Erstellung einer Kontakthistorie. Damit ist für den Betreuer jederzeit nachvollziehbar, welche Aktivitäten bzw. Maßnahmen er bei seinen Firmenkunden bereits getätigt hat. Wünschenswert ist es, alle beim Kunden hinterlegten Gesprächsnotizen chronologisch zu archivieren. ■

**Autor:** Prof. Dr. Anton Schmoll ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien.