



## Von Cross-Selling bis Vorsorge: Frische Ideen für Firmenkunden

**Das Geschäft mit den Firmenkunden ist ein hart umkämpftes Pflaster, aber zugleich auch ein spannendes Wachstumssegment für Banken. Das wurde beim Wiener Firmenkundenkongress im April einmal mehr deutlich. Anton Schmoll, der die Veranstaltung gemeinsam mit Wolfgang Ronzal bereits zum 13. Mal organisierte, über Trends und Strategien für die Zukunft.**

**Text und Fotos:** Anton Schmoll

Regina Ovesny-Straka, Generaldirektorin der Volksbank Steiermark, umriss in ihrem Eröffnungsreferat die wichtigsten Trends und Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft. Dabei zeigte sie, welche Auswirkungen technologischer Fortschritt, Niedrigzinsniveau, Regulatorik, Globalisierung und Demografie auf die Ergebnissituation der Banken haben. „Digitalisierung ist kein Trend mehr – sie ist schon da“, so Ovesny-Straka über den digitalen Wandel im Firmenkundengeschäft.

Obwohl in einer globalisierten Welt internationale Konzerne immer mehr Marktmacht auf sich vereinen, sieht sie durchaus noch gute Chancen für Regionalbanken. Denn es sei auch eine Rückbesinnung auf Regionalität zu spüren: „Im Lebensmittelhandel etwa ist es schick, regionale Produkte vom Biobauern anzubieten. So können auch Regionalbanken wie die Volksbank Steiermark als Nischenplayer er-

folgreich sein.“ Regionale Marktkenntnis und gelebte Kundennähe seien dabei wichtige Erfolgsfaktoren für Genossenschaftsbanken.

Dennoch müssten auch Regionalbanken ihr Geschäftsmodell stetig weiterentwickeln, denn die einzige Konstante sei der Wandel, ist Ovesny-Straka überzeugt. Durch den technologischen Fortschritt haben sich die Erwartungen der Kunden erheblich geändert: Der Unternehmer will sich den Vertriebskanal, über den er mit seiner Bank kommuniziert, selbst aussuchen. Dabei sei es entscheidend, die verschiedenen Kanäle miteinander zu vernetzen. Bei der Entwicklung dieses Omnikanal-Ansatzes sieht Ovesny-Straka noch Handlungsbedarf.

Auch Data-Mining spiele in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle: „Das Ziel ist es, dass der Firmenkunde nur jene Angebote erhält, die er wirklich benötigt.“ Daneben achtet der Un-

ternehmer auch immer mehr auf Transparenz bei Zinsen und Gebühren. Dazu präsentierte Ovesny-Straka die neue Kontomodell-Landschaft der Volksbank Steiermark. Mit Hilfe eines Online-Kontofinders erhält der Firmenkunde jenes Kontopakete, das seinen Bedürfnissen tatsächlich entspricht.

All diese geänderten Rahmenbedingungen haben auch Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter. So benötigen Firmenkundenbetreuer die immer umfangreicheren Informationen IT-gestützt und nutzerfreundlich aufbereitet. Um die Bank als Arbeitgeber und den Vertrieb attraktiv zu gestalten, ist es wesentlich, dass Mitarbeiter einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Sie wollen klare Entwicklungswege, wobei auch die Work-Life-Balance immer wichtiger wird. Zugleich müssen



Regina Ovesny-Straka, Volksbank Steiermark: „Regionalbanken müssen Kundennähe neu definieren“

die Berater digital fit sein und mit den neuen Medien umgehen können. Denn, so Ovesny-Straka: „Vernetzung funktioniert heute digital und nicht mehr am Stammtisch.“

Ihr Resümee „Das Geschäftsmodell der Regionalbanken ist weiter ‚in‘ - allerdings muss es der veränderten Welt entsprechen und Kundennähe neu definieren. Jene Bank, die die besten Betreuer hat und die Kombination aus digitalen Angeboten, Mehrwerten und exzellenter Beratung am besten schafft, wird in Zukunft Gewinner sein.“

### Online-Tools, die den Alltag erleichtern

Unternehmer und Manager sind immer öfter bereit, über digitale Kanäle mit ihrer Bank zu interagieren. Das gilt sowohl für die Informationssuche und Kontaktaufnahme, als auch für die Beratung und den Produktabschluss. Die Trennung zwischen Offline- und Online-Welt verschwimmt. Johann Flasch von der Salzburger Sparkasse präsentierte beim Kongress einige Praxisbeispiele. So zeigte er, wie „Telebanking Pro“ das Corporate Banking verbessert.

Um in einer immer komplexeren Welt den Überblick zu behalten und die richtigen Antworten zu finden, benötigen Unternehmer zudem fundierte Analysen der Geschäfts- und Marktsituation. Daher haben Erste Bank und Sparkassen Online-Tools, und -Rechner entwickelt, die den unternehmerischen Entscheidungsprozess erleichtern sollen. Der „Online-Branchencheck“ ermöglicht eine Standortbestimmung des Unternehmens im Vergleich zur Branche. Ein weiteres Hilfsmittel für Gewerbebetriebe ist der „KMU-Stresstest“. Hier geht es darum, die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens verständlich aufzubereiten sowie die Krisenfestigkeit durch verschiedene betriebswirtschaftliche Szenarien zu simulieren.

Für Flasch ist klar: „Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sie soll dazu beitragen, wichtige strategische Ziele zu erreichen.“ Neben der Profilierung am Markt gehe es um Effizienzsteigerung sowie darum, eine konstante Qualität in der Beratung sicherstellen. In diesem

Zusammenhang spiele auch die Beziehungskompetenz eine nicht zu unterschätzende Rolle. Man müsse die Ziele und Absichten des Unternehmers verstehen. „Motive, Bedürfnisse oder Abneigungen richtig zu erkennen und anzusprechen, sind entscheidende Voraussetzungen dafür, Geschäftspotenziale zu erkennen.“

### Der digitale Draht zum Firmenkunden

Ralf Knappkötter von der Volksbank Dortmund-Nordwest zeigte Praxisbeispiele aus dem Omnichannel-Banking im Firmenkundengeschäft. Die strategische Lead-Plattform im Rahmen der digitalen Positionierung bildet dabei eine professionell gestaltete Homepage. Wichtig sei hier, dass der Firmenkunde rasch und einfach zu den für ihn relevanten Seiten gelangt und die verschiedenen Angebote übersichtlich präsentiert werden.

Da in diesem Geschäftsfeld die Finanzierungsseite eine zentrale Rolle spielt, zeigte Knappkötter zunächst die Anwendung „VR BusinessOnline“. Dieses Tool ermöglicht Online-Anfragen zu verschiedenen Finanzierungsangeboten. Möchte etwa ein Gewerbebetrieb eine neue Maschine anschaffen, so kann er die gewünschte Finanzierung zeit- und ortsunabhängig aussuchen. „VR BusinessOnline“ umfasst Darlehen, Kontokorrentkredite, Leasing und Versicherungen. Der Unternehmer trägt selbst die wesentlichen Informationen über seinen Betrieb und sein Vorhaben ein und sendet den Antrag digital ab.

Um die Interaktivität zu fördern, forciert die Volksbank Dortmund-Nordwest Kundenbewertungen, die in Zusammenarbeit mit dem unabhängigen Finanzdienstleister eKomi erfolgen. Nach jedem Produktabschluss bzw. nach jedem Beratungsgespräch gibt es eine Anfrage zur Bewertung. Jedes abgegebene Feedback wird von eKomi überprüft. Anschließend erfolgt die Integration der Bewertungen (Sternevergabe wie bei Hotels) auf der Website sowie in sozialen Medien. „Diese transparente Darstellung nach außen steigert das Vertrauen und erhöht dadurch die Abschlussbereitschaft“, ist Knappkötter überzeugt und ergänzt: „Wichtig ist in

diesem Zusammenhang auch die Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit negativen Rückmeldungen.“

Moderne Beratungsformen ermöglichen eine flexible und effiziente Kundenberatung. Daher gewinnen Kommunikationskanäle wie Textchat oder Videoberatung immer mehr an Bedeutung. Über den Chat kann der Berater mit seinen Kunden kommunizieren, sich eingeloggte Kunden anzeigen lassen und so auch eigeninitiativ Kontakt aufnehmen und einen Chat anbieten. Die technischen Möglichkeiten erlauben auch den elektronischen Austausch von Dokumenten über eine gesicherte Verbindung. Eine Erweiterung um das Live-Bild stellt der Videochat dar. Durch die



Ralf Knappkötter, Volksbank Dortmund-Nordwest: „Facebook für den Firmenkundenvertrieb nutzen“

Videoberatung wird der Berater in der digitalen Welt persönlich erlebbar gemacht. Dieses digitale Beratungserlebnis schafft Emotionen in einem technischen Umfeld.

Neben der persönlichen Betreuung gewinnt in der digitalen Welt das Online-Networking eine immer größere Bedeutung. Sehr detailliert ging Knappkötter daher auf den Bereich Social Media ein, der im Firmenkundengeschäft häufig unterschätzt wird. Da Facebook das soziale Netz dominiert, sei es besonders interessant, diesen Kanal auch für den Firmenkundenvertrieb zu nutzen. Knappkötter zeigte die Facebook-Fanpage seiner „digitalen Firmenkundenbank“. Hier wird das Firmenkundenteam der Bank vorgestellt, wobei jeder Kundenbetreuer auch persönliche Infos wie Hobbys posten kann. Monatlich wird auch ein Unternehmen aus der Region präsentiert, bei dem es gerade aktuelle Ereignisse (etwa Firmen-



jubiläum, Erfindungen, Nachfolge) gibt. Anhand diverser Auswertungen zeigte Knappkötter, wie durch Links, Fans oder Teilen hohe Reichweiten erzielt werden können.

Ein weiteres Beispiel für sehr einfache Vernetzungen mit Firmenkunden war ein Gewinnspiel, bei dem Tickets zu einem Top-Fußballspiel verlost wurden. In einem kurzen Zeitraum wurden dabei über 70.000 Personen erreicht. Diese und andere Beispiele machen deutlich, wie auch im Firmenkundengeschäft ein „digitales Beziehungsmanagement“ gestaltet werden kann.

### Cross-Selling mit dem „Hausbankmodell“

„Der Kundenstamm einer Bank ist ein wichtiges Kapital, das es gezielt zu nutzen gilt“, lautete der Appell von Steffen Ullitzka von der auf Produkt- und Preismanagement spezialisierten Consultingfirma Simon-Kucher & Partners. Die Ausgangslage: Banken haben passende Produkte für alles und jeden, aber dennoch ist die Produktnutzungsquote bei vielen Kunden erschreckend niedrig, potenzieller Ertrag wird nicht realisiert. Das Problem liege häufig nicht bei den Produkten selbst. Der tatsächliche Grund sei vielmehr, dass die Kunden mit der Vielfalt der Produkte überfordert sind und keine Anreize haben,



Frank Ostertag, Volksbank Wildeshauser Geest, und Steffen Ullitzka, Simon-Kucher & Partners: „Anreize für Mehrproduktnutzung schaffen“

mehr Produkte zu nutzen. Ullitzka und Frank Ostertag, Mitglied des Vorstandes bei der Volksbank Wildeshauser Geest, präsentierten ihre Antwort auf das Problem: Kunden aktivieren und loyalisie-

ren mithilfe des „Hausbankmodells“ - einem ganzheitlichen und kundenfokussierten Ansatz für das Produkt-, Preis- und Vertriebsmanagement.

Schlüssel des Erfolgs sind Kundenorientierung und Einfachheit in der Kommunikation. Dabei zeigt die Psychologie, dass Beratungsgespräche erfolgreicher verlaufen, wenn sie das intuitive, einfache und schnelle Denken des Menschen ansprechen. Wie das funktioniert, zeigte Ostertag mit dem „Versorgungsansatz“. Durch Produktnutzung können Sterne gesammelt werden. Einfache Geschichten entlang der Kundenbedürfnisse (z.B. Liquidität, Absicherung, Vorsorge) helfen den Kunden, ihren Bedarf zu verstehen und passende Produkte spielerisch zu finden. „Allein der Hinweis, dass er etwas zurückverdienen kann, motiviert den Kunden, weitere Produkte in Anspruch zu nehmen“, berichtet Ostertag von seinen Erfahrungen.

Doch nicht nur für Produkte, sondern auch für Beratungen gibt es Sterne. So erhält der Unternehmer beispielsweise für eine Finanzberatung, eine Zahlungsverkehrsberatung oder eine Nachfolgeberatung jeweils einen Stern. Alle Sterne zusammen ergeben dann den Gesamtstatus (Gold, Silber oder Bronze). „Durch die Verknüpfung von Produktnutzung mit dem Status-Level erfahren Kunden einen unterbewussten Anreiz zur Mehrproduktnutzung“, berichtet Ostertag und ergänzt: „Viele Kunden sagen: Ich will Gold!“

„Im Hintergrund sind dabei drei Faktoren entscheidend für den Erfolg: volle und automatisierte Datentransparenz, einfache Produkte und effektive Vertriebssteuerung“, betonte Ullitzka. Komplexe Datenabfragen ermöglichen einen Röntgenblick durch die komplette Bank. „Ich muss immer aktuell und für jeden Kunden wissen, was er hat und wo es noch Lücken gibt. Nur dann kann ich ihm individuell in seinem Kanal zeigen, wie er die Lücken schließen kann“, so Ullitzka und Ostertag. Neben individualisierten Anschreiben stehen individuelle Versorgungsfinder als PC-Lösung oder App zur Verfügung. Gleichzeitig erlaubt die Datentransparenz die konsequente Vereinfachung des Produktportfolios und eine bessere Identifikation von Potenzialkunden für den Vertrieb.

tifikation von Potenzialkunden für den Vertrieb.

Im verschärften Wettbewerb um Firmenkunden werden Kunden bei diesem Modell zur Intensivierung der Geschäftsbeziehung animiert und gegen Abwerbungsversuche „immunisiert“. In seinem Fazit stellt Ullitzka fest: „Ganzheitlicher Kundenfokus in Preisen und Produkten gepaart mit effektivem, datenbasiertem Vertrieb und psychologisch fundierter digitaler Kommunikation ist der Schlüssel zur Verbesserung des Cross-Sellings und damit zur Ertragssteigerung.“

### Professionelles Vorsorgemanagement

Die häufig zitierte ganzheitliche Beratung umfasst auch das Bedarfsfeld Vorsorge und Risikoabsicherung. Angesichts sinkender staatlicher Versorgungsleistungen wird dieses Thema immer wichtiger. Dabei geht es einerseits um die betriebliche Altersvorsorge der Mitarbeiter und andererseits um die Versorgung des Unternehmers selbst. Die Komplexität der Materie erfordert ein professionelles Vorsorge- und Risikomanagement für Firmenkunden, mit dem sich Clifford Jordan von der VR Bank Südpfalz auseinandersetzt.

Aufgrund seiner Erfahrung weiß er, dass es gerade bei mittelständischen Unternehmen noch Schwachstellen gibt: „Prozesse zur betrieblichen Altersvorsorge sind entweder gar nicht vorhanden oder nicht klar geregelt. So fehlen etwa bei Eintritt, Ausscheiden, Krankheit oder Scheidung verbindliche Vereinbarungen.“ Die Relevanz des Themas zeige sich nicht zuletzt darin, dass der Fachkräftemangel eine immer größere Herausforderung für den Mittelstand wird. Daher seien Mitarbeiterbindungsinstrumente aktueller denn je.

Um die Firmenkunden zu unterstützen und hohe Beratungsqualität zu bieten, wurde in der Bank ein klar strukturierter Prozess entwickelt. Den Anfang bildet die Sensibilisierungsphase, in der Unternehmern in Kundenveranstaltungen die Wichtigkeit dieses Themas vor Augen geführt wird. In der Risikoanalyse wird die Ist-Situation im Unternehmen erfasst. Dabei geht es etwa um die Frage, welche Zusagearten be-

stehen bzw. übernommen wurden. Gemeinsam mit den Verantwortlichen im Betrieb werden Problemstellungen herausgearbeitet und Handlungsoptionen aufgezeigt. Auf dieser Basis werden in der Konzeptionsphase konkrete Lösungen entwickelt. Dabei wird zum Beispiel festgelegt, welcher Personenkreis welche Zusagen bekommen soll. Im Rahmen der Umsetzungsphase wird das ausgearbeitete Versorgungsmodell der Belegschaft vorgestellt. In der Begleitungsphase sind jährliche Turnusgespräche im Unternehmen vorgesehen.

Neben den Mitarbeitern darf auch der Betriebsinhaber selbst nicht vergessen werden. „Oftmals haben Unternehmer keinen Überblick über ihre eigene Vorsorgesituation. Eine Notfallplanung für Unfall oder Krankheit ist meist nicht vorhanden, und die Nachfolgeplanung erfolgt meist sehr spät“, stellt Jordan kritisch fest. Um Lösungen für die Existenzgrundlage des Unternehmers und seiner Familie zu bieten, wird ein eigenes Vorsorgegutachten für Selbstständige angeboten. Dabei werden die potenziellen Risikobereiche klar herausgearbeitet. Weiters ist zu klären, wann der Unternehmer in Rente gehen möchte und wie hoch dann seine Versorgungsglücke aussieht.

Wie Jordan durch Auswertungen belegen konnte, ist ein in sich konsistentes betriebliches Vorsorgemanagement ein wertvolles Instrument zur Kundenbindung und eine wirkungsvolle Profilierungsstrategie am Firmenkundenmarkt.

### Innovative Absatzfinanzierung

Die österreichische Unternehmenslandschaft ist wie die deutsche von zahlreichen Klein- und Mittelbetrieben geprägt. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um Gewerbetreibende, Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe sowie um Einzelhandelsunternehmen. Ihr Hauptmerkmal ist, dass sie von einem selbstständigen Unternehmer geführt werden, der Leitung und Kapital in einer Hand vereinigt. Meist ist er überwiegend technisch ausgebildet und mit der Lösung von Problemen aus dem Produktions- und Verkaufsbereich in hohem Maße ausgelastet, sodass kaufmännische Funktionen zu kurz kommen.

Genau auf dieses Marktsegment hat sich die Cronbank spezialisiert, die 1997 als Spezialbank der MHK Group (einem Dienstleistungsunternehmen für den mittelständischen Küchen-, Möbel- und Sanitärfachhandel) gegründet wurde. Als Bank für Verbundgruppen und ihre Mitglieder unterstützt sie den mittelständischen Fachhandel und das Handwerk. Dabei darf auch bei diesen Unternehmen der Megatrend Digitalisierung nicht außer Acht gelassen werden: „Der Fortschritt im Bereich der IT hat nicht nur das Geschäftsmodell der Großbetriebe, sondern auch den Fachhandel und das Handwerk grundlegend verändert. So nutzen bei den Handwerksbetrieben, mit denen wir zusammenarbeiten, schon 97 Prozent digitale Geräte im Unternehmen“, unterstreicht Frank Bermbach von der Cronbank.

Die zunehmende Digitalisierung bringt auch völlig neue Formen der Geschäftsbeziehung zwischen Handwerker und Kunde: 76 Prozent nutzen E-Mail für die Kundenkommunikation. Dabei ist zu beachten, dass in vielen Branchen die Gespräche mit den Kunden nicht im Firmenbüro stattfinden. Vor allem im Baugewerbe trifft man sich sehr häufig direkt auf der Baustelle. Daher lautet für Daniel Walch von der Beratungsfirma Subito, welche die Cronbank bei der digitalen Transformation unterstützt, die Devise „Mobile first“.

Unter dem Slogan „Auf'm Gerüst“ richtet sich dieses Tool speziell an kleinere Betriebe, die nicht auf ein großes Backoffice zurückgreifen können. Mit der App lassen sich wichtige kaufmännische Aufgaben schnell von unterwegs erledigen. Für den Unternehmer bietet FiBS auch eine professionelle Form der Absatzfinanzierung. So können ganz einfach Angebote für die Kunden des Handwerkers erstellt werden. Mit wenigen Klicks werden vor Ort verschiedene Finanzierungsoptionen berechnet. Mit dem neuen Tool gewinnt der Unternehmer Zeit, Flexibilität und beeindruckt seine Kunden. Für die Cronbank wiederum ist dies ein weiteres Element der Profilierung in diesem Marktsegment.

### Leasing als Quelle für Provisionserträge

Matthias Seeger, stellvertretendes Vorstandsmitglied der Sparkasse Zolernalpb, lieferte ein weiteres Beispiel für ein bestehendes Geschäftsfeld, das zielgerichtet optimiert wurde. Konkret ging es in diesem Fall um das Leasinggeschäft, das nach Ansicht von Seeger deutlich ausbaufähig war. Denn vor der Neuausrichtung wurde Leasing mehr oder weniger nur auf Kundenwunsch verkauft und von wenigen Beratern eingesetzt. „Wir wollten das Leasing aus dem Mauerblümchendasein her-



Daniel Walch, Subito: „Die Devise lautet Mobile first!“

ausholen“, betonte Seeger und stellte fest: „Leasing ist ganz nah am Kerngeschäft. Daher hat es hohe Priorität und wird konkret und verbindlich eingefordert.“ Es sei ein wichtiger Beitrag zur Steigerung der Provisionserträge, was angesichts der niedrigen Zinsmargen dringend notwendig sei. Darüber hinaus sei es ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung und -gewinnung.

Die aktive Marktbearbeitung erfolgte in enger Kooperation mit der Deutschen Leasing. Gemeinsam wurden Zielkunden definiert, bei denen man entsprechende Potenziale vermutete. Da etliche Firmenkunden überhaupt nicht wussten, dass die Sparkasse auch Leasinggeschäft anbietet, wurde eine breit angelegte Leasing-Kampagne mit entsprechender Werbewirkung gestartet. Da man bewusst keine eigenen Leasing-Spe-

zialisten zur Beratungsunterstützung einsetzen wollte, war es wichtig, die Firmenkundenbetreuer mit ins Boot zu holen. Um das zu erreichen, gab es entsprechende Schulungen sowie ein intensives Coaching im Individual- und Breitengeschäft. „Heute ge-



Matthias Seeger, Sparkasse Zollernalb: „Leasing gehört heute für unsere Berater zur Kernkompetenz“

hört Leasing für jeden unserer 24 gewerblichen Berater zur Kernkompetenz“, so Seeger. Zudem gibt es auf Beratererebene eigene Volumensziele sowie Verkaufswettbewerbe.

Dass die strategische Neuausrichtung des Leasinggeschäfts ein voller Erfolg war, zeigt sich an der Entwicklung der Vertriebsergebnisse. So hat sich das Volumen des Leasing-Neugeschäfts in zehn Jahren knapp verzehnfacht. Und auch die Stückzahl der Verträge ist in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass durch diese Strategie auch die Kompetenz der Sparkasse im Auslandsgeschäft weiter ausgebaut werden konnte. Rund ein Drittel des Leasinggeschäfts läuft nun bereits im Ausland. So werden heute beispielsweise Maschinen in Rumänien oder Anlagen in Tschechien mit Leasing finanziert.

### Crowdinvesting für Kapitalbeschaffung

Die Wirtschaftskraft eines Landes wird durch Innovationen, Patente und Lizenzen maßgeblich beeinflusst. Daher ist es wichtig, Unternehmen mit

hohem Innovations- und Wachstumspotenzial zu fördern. Für viele Unternehmen bildet allerdings die Finanzierung einen Engpassfaktor: Je kleiner ein mittelständischer Betrieb ist, desto weniger Quellen der Kapitalbeschaffung stehen ihm zur Verfügung. Mehr als 80 Prozent des Mittelstands bauen ausschließlich auf die Finanzierung durch Kreditinstitute. Bei vielen Unternehmen besteht zudem eine chronische Eigenkapitalschwäche. In diesem Zusammenhang muss auch beachtet werden, dass aufgrund der zunehmenden Regulatorik (z.B. Basel IV) die Kreditfinanzierung durch Banken weiter eingeschränkt wird. Daher ist für Uwe Johmann von der Sparkasse Saarbrücken klar: „Das Eigenkapital wird zukünftig eine noch stärkere Rolle einnehmen.“

Um Mittel für Unternehmenswachstum zur Verfügung zu stellen, hat die Sparkasse Saarbrücken zusammen mit der SaarLB und der SIKB die Deutsche Crowdinvest (DCI) gegründet. Man habe damit – so Johmann – auf die Tatsache reagiert, dass immer mehr attraktive Substitute für die klassische Fremdfinanzierung (z.B. Fintechs) auf den Markt drängen und maßgeschnei-



Uwe Johmann, Sparkasse Saarbrücken: „Crowdinvesting ist keine Konkurrenz zur klassischen Finanzierung über die Hausbank, sondern eine Ergänzung“

derte Konzepte auch für Unternehmen und Gründer anbieten. Zielgruppen der DCI sind kapitalsuchende Spin-offs/Start-ups mit einem marktreifen Produkt oder etablierte Unternehmen mit expansiver Ausrichtung und innovativen Produkten.

Die von der DCI entwickelte Internetplattform nimmt die Vermittlerfunktion zwischen den kapitalsuchenden Unternehmen und der kapitalgebenden Crowd ein. Dabei werden zwei Gruppen von Kapitalgebern angesprochen: Zum einen sind dies private Anleger, zum anderen Unternehmen, Profinvestoren (die Geld im Auftrag von wohlhabenden Familien verwalten) oder Fonds, die Risikokapital (Venture Capital) zur Verfügung stellen. Das Geld, das über die DCI fließen soll, sieht Johmann nicht in Konkurrenz zu den klassischen Finanzierungsformen über die Hausbank oder die Förderung durch landeseigene Förderinstitute. „Es soll vielmehr eine Ergänzung sein“, betont er.

### Risiken beim Kunden rechtzeitig erkennen

In unserer schnelllebigen Zeit können Firmenkunden aus den verschiedensten Gründen in eine Schieflage geraten. In diesem Fall ist ein professionelles Sanierungsmanagement wichtig, um Werte zu erhalten. „Denn Verwertung bedeutet oft auch Wertvernichtung“, berichtet Ralf Döller vom Institut für Unternehmensberatung (IFU), das sich auf Sanierungsberatung und Unternehmer-Coaching spezialisiert hat. Daher wird in seinem Team nach dem Grundsatz „Sanieren vor Liquidieren“ vorgegangen.

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein wirkungsvolles Sanierungsmanagement ist die Risikofrüherkennung. Firmenkundenbetreuer, die die Nähe zum Kunden tatsächlich leben, sollten in der Lage sein, wirtschaftliche Schwierigkeiten bei ihren Firmenkunden frühzeitig wahrzunehmen. „Je rechtzeitiger eine Krise erkannt wird, desto größer sind die Chancen für den Sanierungserfolg.“ Grundsätzlich kann man bei einer Sanierung unterscheiden, ob sie außerhalb oder innerhalb einer Insolvenz erfolgt. In beiden Fällen sei es am Beginn wichtig, „die Schockstarre beim Unternehmer – und teilweise auch bei der Bank – möglichst rasch zu überwinden, denn die ersten sechs Monate sind entscheidend“ so Döller.



Bei der Entwicklung des Sanierungskonzepts geht es unter anderem um eine eingehende Unternehmens- und Schwachstellenanalyse, Fortführungsprognosen sowie um die Beseitigung der Krisenursachen. In allen Phasen spielt der Unternehmer die zentrale Rolle. In diesem Zusammenhang stellte Döller folgende Fragen an das Publikum: „Was machen Ihre Kunden aus den Empfehlungen Ihrer Bank? Warum werden sinnvolle Maßnahmen oftmals nicht umgesetzt?“



Verkaufstrainer  
Guglielmo  
Imbimbo  
schwört auf  
das iPad

Eine erfolgreiche Sanierung gelingt nur dann, wenn der Transfer von den Empfehlungen zur Umsetzung gelingt. Anhaltspunkte dazu liefert „das Haus des Transfers“, dessen Aufbau Döller wie folgt skizzierte: Das Fundament bildet die Person des Unternehmers. Dabei geht es um die Frage, ob er etwas verändern will (Transfermotivation) und ob er dazu überhaupt in der Lage ist (Transferstärke). Bei der darüber liegenden Ebene geht es um Training und aktivierende Lernmethoden. Die Spitze bilden schließlich das Umfeld und die Rahmenbedingungen.

Um diesen Prozess erfolgreich zu bewältigen, präsentierte Döller die von Axel Koch entwickelte „Transferstärke-Methode“. Mit einem Online-Fragebogen wird der Status quo anhand verschiedener Lernfelder auf einfache und schnelle Weise transparent gemacht. Darauf aufbauend werden in einem Coaching-Gespräch individuelle Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der eigenen Transferstärke erarbeitet. Diese Methode hilft, gewohnte Verhaltensmuster zu durchbrechen und die Umsetzungskompetenz zu verbessern. Damit kann ein Beitrag geleistet werden, die Risiken im Kreditportfolio einer Bank zu reduzieren. ■

## Praxistipp: Erfolgreich verkaufen mit dem iPad

Nicht nur die Produkte, sondern auch die Interaktionen im geschäftlichen Umgang haben sich radikal verändert. Modernes Banking braucht daher moderne Kommunikationsformen. „Durch den Einsatz von Tablets können Firmenkundenbetreuer auf Augenhöhe mit technikaffinen Kunden kommunizieren“, stellte Guglielmo Imbimbo, international tätiger und mehrfach ausgezeichnete Verkaufstrainer beim Firmenkundenkongress fest. Wichtig sei allerdings, dass die Berater die neue Technik akzeptieren und entsprechend darauf vorbereitet sind.

Er rät bei der Einführung der Tablet-Beratung zu folgender Vorgehensweise:

- » Die Vorteile herausarbeiten: Der Berater muss zur Einsicht gelangen, dass der Einsatz des iPads sowohl für den Kunden als auch für ihn Mehrwert bringt.
- » Handling trainieren: Nur wer den Umgang mit dem neuen Tool beherrscht, kann sich auf das konzentrieren, worauf es ankommt: auf das Beratungs- und Verkaufsgespräch.
- » Mensch und Technik als Symbiose: Der Mensch bleibt auch mit der neuen Technik das wichtigste Kriterium für positive Kundenentscheide. Daher empfiehlt Imbimbo, in der Anfangs- und Abschlussphase des Kundengesprächs ohne Tablet zu arbeiten.

Neben der Vorbereitung sind die Positionierung des Tablets sowie kundenorientierte Navigation und interaktive Kommunikation von Bedeutung. Hier Imbimbos Checkliste:

### Gründliche Vorbereitung

- » Ist der Akku aufgeladen, der Bildschirm sauber?
- » Ist der Startbildschirm aufgeräumt? Privates gehört auf die hinteren Seiten verbannt.
- » Sind Präsentationsfluss und Inhalte bekannt?
- » Ist der Flugmodus eingeschaltet? So gibt es keine störenden Push-

Nachrichten.

- » Ist der Bildschirmschoner richtig eingestellt? Er sollte frühestens nach 20 Minuten auftauchen.

### Positionierung des Tablets

- » Das iPad darf keine Barriere zwischen Verkäufer und Kunde sein.
- » An eine gute Position für den Kunden und an die eigene Sichtbarkeit denken – am besten übers Eck.
- » iPad auf einem geeigneten Ständer platzieren und auf die Winklereinstellung achten.
- » Stabile Position beachten: Wenn man das iPad in der Hand hält, sollte man diese auf dem Tisch abstützen.
- » Gerät in passender Reichweite halten, um bequem blättern und zeigen zu können. Ideal sind hier 40 bis 50 Zentimeter.

### Navigation und Kommunikation

- » Blickkontakt mit dem Kunden halten.
- » Nicht mit Finger oder Hand, sondern mit einem Stift auf wichtige Punkte zeigen.
- » Zeigen – Blickkontakt – reden – zeigen: Man sollte flexibel im Ablauf der Folien sein und auf den Kunden eingehen, anstatt sich an den festen Ablauf zu klammern.
- » Die Folien sollten nicht zu schnell gewechselt werden. Wichtig: Stets synchron mit dem Gesagten bleiben.
- » Mit dem Zeigefinger von Folie zu Folie

zu wischen, ist okay. Man darf nur nicht mit der Hand die Sicht aufs Display behindern.

### Interaktion im Kundengespräch

- » Der Kunde soll in die Präsentation eingebunden sein. Phasenweise kann man ihm auch die Kontrolle über das Tablet überlassen.
- » Man sollte während der Präsentation gezielte Fragen (auch Verständnisfragen) stellen.
- » Wenn der Kunde aktiv wird, gilt: Präsentation stoppen und hinhören.
- » Fragen, Argumente, Einwände und Kaufsignale unbedingt berücksichtigen.
- » Wenn das iPad nicht im Einsatz ist, sollte es per „Bildschirm aus“-Knopf abgedunkelt werden.

Richtig eingesetzt, sei das iPad als Verkaufstool unschlagbar, denn es biete gegenüber herkömmlichen Verkaufshilfen eine Reihe von Vorteilen: höhere Überzeugungskraft, einfaches Handling, Stärkung der Berater und eine einheitliche Beratungsqualität. „Mit dem interaktiven iPad lässt sich die Überzeugungskraft um hundert Prozent steigern. Damit werden gute Verkäufer zu noch besseren Verkäufern“, ist Imbimbo überzeugt und stellt abschließend fest: „Mit der richtigen Kombination aus persönlichem Gespräch und dem Einsatz moderner Präsentationsmitteln erreichen Sie eine maximale Wirkung im Verkauf!“