



Der Lotse

Impulse für eine umsetzungsorientierte Unternehmensentwicklung

Herausgeber: Jörg Icker, ad fontes Consulting

Erosion des Vertrauens: Quo vadis Firmenkundengeschäft?

Immer mehr Unternehmer verabschieden sich im Mittelstandsgeschäft faktisch von ihrer (Haus)Bank, teilweise merken sie es nicht einmal. Dies steht diametral zum nach außen kommunizierten Antritt der Banken und Sparkassen. Zuletzt hat die Wirtschaftswoche sich diesem Thema gewidmet, ferner existieren Studien, die Einblick in die „geschundene Unternehmerseele“ geben und somit Anknüpfungspunkte bieten.

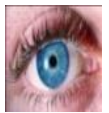
Die Kundensicht



Der Stachel aus der Finanzkrise 2008 sitzt tief. Unternehmer sind nachtragend und vergessen nicht so schnell. Folgt man Studien, so fühlen sie sich häufig als „Bittsteller“ und nicht als Partner auf Augenhöhe. Kredite werden eben immer noch „gewährt“ (und nicht verkauft). Beklagt wird auch das mangelnde Verständnis für das eigene Geschäft, Rückwärtsgewandtheit sowie die mehr denn je anzutreffende Sicherheitsorientierung mitsamt geringer Bereitschaft zur Beteiligung am Risiko. Häufige Beraterwechsel und geringe Kompetenzen der Berater tun ihr übriges.

Auch wenn es nur einem geringen

Teil der Existenzgründer gelingt die ersten drei Jahre zu überleben, so erklärt dies nicht den Umgang mit dieser unter Zukunftssicherungsge-sichtspunkten interessanten Kunden-gruppe. Diese Gruppe hat ebenfalls ein Gedächtnis und ist u. U. auch potenzieller Privatkunde oder sogar Multiplikator.



Ursachenforschung

Viele Institute „ticken“ über das Geschäft mit gewerblichen Kunden, dies ist sozusagen ihr genetischer Code. Die oft noch fortlebende Kreditabteilung herkömmlicher Prägung ist die Karriereschmiede innerhalb des Hauses, was zu einem gewachsenen Selbstbewusstsein, mitunter gepaart mit einer geringen Veränderungsbereitschaft, führt. Häufig trifft man auf Lippenbe-kennnisse, dass das Privatkunden-geschäft „vorne steht“, die Karrieren werden dort meist nicht gemacht.

Veränderungsinitiativen werden i. d. R. kritisch aufgenommen. Dieses Beharrungsvermögen äußert sich auf unterschiedliche Weise, u. a. wird die historische Dominanz des Kreditgeschäftes gepflegt und verteidigt. Von einer wirklich ganzheitlichen Betreuung



März 2012



kann in vielen Instituten noch keine Rede sein. Gern wird vorgebracht, dass die Erträge im Provisions- und Dienstleistungsgeschäft im Vergleich zu denen des Kreditgeschäftes von untergeordneter Bedeutung sind. Deshalb wird das Anlagegeschäft von den Betreuern auch in der Kontaktvermittlung oft eher stiefmütterlich behandelt. Hinzu kommen u. U. Fehlsteuerungsimpulse aus den Steuerungsinstrumenten, so dass die systematische ganzheitliche Potenzialidentifikation nicht genügend gefördert wird. Es sind vergleichsweise wenig Banken und Sparkassen zu beobachten, die eine wirkliche vertriebliche Führung abseits des Filialgeschäftes praktizieren. Vielleicht auch vor dem Hintergrund der starken Regulierung des Geschäftes stehen die Erfüllung von aufsichtlichen Anforderungen und organisatorische Themen mehr im Fokus als die „echte“ Vertriebsarbeit mit gewerblichen Kunden im Sinne einer langfristigen Kundenbeziehung.

Überraschend häufig können auch grundlegende aufbau- und ablauforganisatorische Schwächen ausgemacht werden, die einerseits eine Kundenorientierung behindern und andererseits Reibungsverluste, längere Durchlaufzeiten und Schnittstellenaufwand zur Folge haben.

Ein anderes Thema sind die „kleinen Firmenkunden“, die immer noch potenzialmäßig unter- bzw. falsch eingeschätzt werden und nicht adäquat begeistert werden.

Zusammengefasst: Anstelle der gewollten Kundenorientierung lebt die Produktorientierung faktisch fort.

Konsequenzen

Verlorenes Vertrauen ist nicht leicht wieder aufzubauen. Insbesondere gute Adressen haben immer Alternativen. Schwarmfinanzierungen auf Kreditmarktplätzen und andere alternative Finanzierungsformen werden immer stärker genutzt und substituieren die Produkte der Banken. Haben die Institute ihren „Kredit verspielt“ oder besteht noch Hoffnung?



Ein möglicher Weg...

1. Positionierung: Überprüfung der strategischen Positionierung im Firmenkundengeschäft
2. Vertrauensbildung: Die Kunden ernsthaft in den Prozess einbeziehen und glaubwürdige Botschaften senden
3. Unternehmenskultur: Erörterung Veränderungsbedarf, Förderung unternehmerisches Denken, Arbeit am Selbstverständnis, neues Führungskonzept
4. Weiterentwicklung des Umgangs mit „kleinen Firmenkunden“
5. „Ernst machen“ mit Potenzialidentifikation und der ganzheitlichen Betreuung „ohne zu überziehen“
6. Überprüfung der Firmenkunden-Konzeption: Strukturen, Prozesse, Vertriebsmanagement, Steuerungs-/ Anreizsysteme, Leistungsspektrum, Umgang mit der Anlageseite, ...