

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. NEUE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DAS FIRMIENKUNDENGESCHÄFT</b>	<b>1</b>
1. Die Firmenkunden	3
1.1 Wer ist der mittelständische Firmenkunde?	3
1.2 Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen	6
1.3 Was erwarten mittelständische Firmenkunden von ihrer Bank?	10
2. Die Banken	13
2.1 Die Kreditwirtschaft im Wandel	13
2.2 Die mittelständischen Unternehmen – eine interessante Zielgruppe	14
2.3 Der verschärfte Wettbewerb um mittelständische Firmenkunden	15
3. Strategische Neuausrichtung im Firmenkundengeschäft	17
<b>II. SYSTEMATISCHE FIRMIENKUNDENBETREUUNG – ERFOLGSFAKTOR IM WETTBEWERB</b>	<b>25</b>
1. Kundenbindung als strategisches Ziel	27
1.1 Nur zufriedene Kunden sind loyal	27
1.2 Die Qualität der Bankleistung ist entscheidend	29
1.3 Kundenzufriedenheit regelmäßig untersuchen	31
2. Gefordert: Eine neue Qualität der Kundenbetreuung	35
2.1 Betreuungsqualität – die Chance zur Profilierung am Markt	35
2.2 Verbesserungen sind notwendig	38
2.3 Worin besteht exzellente Kundenbetreuung?	39
3. Intensivierung der Kundenbeziehung	41
3.1 Die kostengünstigste Marktstrategie	41
3.2 Das Ziel: Ertragssteigerung durch Cross Selling	43
4. Systematische Kundenbetreuung: Alle Beteiligten profitieren	44
4.1 Der Nutzen für den Firmenkunden	45
4.2 Der Nutzen für die Bank	46
4.3 Der Nutzen für den Firmenkundenbetreuer	46
5. Das Firmenkunden-Betreuungssystem: Elemente und Aufbau	47
<b>III. DER FIRMIENKUNDENBETREUER</b>	<b>51</b>
1. Der Firmenkundenbetreuer – Die Seele des Betreuungskonzeptes	53
2. Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung des Firmenkundenbetreuers	54
2.1 Ziele und Verantwortung	54
2.2 Die vielfältigen Aufgaben	55
2.3 Die notwendigen Kompetenzen	57
3. Das Anforderungsprofil eines Firmenkundenbetreuers	63
3.1 Persönlichkeit und Grundhaltung	64
3.2 Unternehmerisches Denken: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer	65

3.3	Fachliche Qualifikation .....	66
3.4	Verkäuferische Ambitionen .....	66
3.5	Soziale Kompetenz .....	67
3.6	Die Anforderungen: Ideal und Machbarkeit .....	68
3.7	Erkenntnisse und Schlußfolgerungen .....	71
4.	Ein heikles Thema: Die Ressourcenwidmung .....	72
5.	Entlastung durch das Back-Office .....	75
5.1	Das Ziel: Freiräume für die Betreuung schaffen .....	75
5.2	Die Aufgaben des Back-Office .....	76
5.3	Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit .....	79
6.	Beratungsunterstützung durch Spezialisten .....	80
6.1	Sinnvolle Arbeitsteilung .....	80
6.2	Organisation und Spielregeln festlegen .....	82

#### **IV. INFORMATIONSGEWINNUNG UND -VERARBEITUNG : GRUNDLAGE ERFOLGREICHER FIRMENKUNDENBETREUUNG** .... 87

1.	Information – Basis für die Kundenbetreuung .....	89
1.1	Was wissen Sie über Ihre Firmenkunden? .....	89
1.2	Die Systematik der Informationsquellen .....	90
2.	Informationsquelle „Unternehmen“ .....	92
2.1	Der Jahresabschluß .....	92
2.2	Kundengespräch und Betriebsbesichtigung .....	93
3.	Bankexterne Informationsquellen .....	94
3.1	Firmenbuchdatenbank .....	95
3.2	Grundstücksdatenbank .....	95
3.3	Handelsauskünfte .....	96
3.4	Wirtschaftsdatenbanken .....	96
4.	Bankinterne Informationsquellen .....	100
4.1	Nützen Sie die Vorteile der bankinternen Daten für die Kundenbetreuung .....	100
4.2	Das EDV-gestützte Firmenkunden-Informationssystem .....	101
4.3	Die Kundendatei .....	103
4.4	Die kontenorientierten Dateien .....	107
4.5	Die Bilanzdatei .....	109
4.6	Die Melde-Datei .....	111
4.7	Die Ergebnisdatenbank: Konto- und Kundenkalkulation .....	113
4.8	Auf die richtigen Auswertungen kommt es an .....	121

#### **V. DER „STRUKTURIERTE KUNDE“** .....

1.	Kundenklassifizierung – wozu? .....	127
2.	Die Betreuungskategorien .....	129
2.1	Die ABC-Analyse .....	129
2.2	Die Segmentierungskriterien .....	130
2.3	Das Firmenkunden-Portfolio .....	133
2.4	Praktische Konsequenzen für das Betreuungskonzept .....	138
3.	Die Risikokategorien .....	140

3.1	Die Ziele der Risikoklassifizierung .....	140
3.2	Die Beurteilungskriterien .....	141
3.3	Das Instrumentarium für das Kredit-Rating .....	144
3.4	Risikoklassifizierung ist kein Selbstzweck .....	146
<b>VI.</b>	<b>INTENSIVIERUNGSMASSNAHMEN</b>	
	<b>IN DER KUNDENBETREUUNG</b> .....	149
1.	Grundlagen .....	151
1.1	Die Intensivierungsziele .....	151
1.2	Aktive und passive Geschäftsintensivierung .....	153
2.	Ausgangsbasis .....	154
2.1	Kundenstrukturanalyse .....	154
2.2	Kriterien für die Auswahl der Intensivierungskunden .....	158
3.	Informationen sammeln .....	160
3.1	Das Ziel: Ein umfassendes Bild des Kunden .....	160
3.2	Der Kundeninformationsbogen (KIB) .....	161
4.	Potentialanalyse: Die gezielte Suche nach Verkaufsideen .....	167
4.1	Unternehmensbezogene Verkaufsideen .....	168
4.2	Branchenbezogene Verkaufsideen .....	170
4.3	Produktbezogene Verkaufsideen .....	171
4.4	Verkaufsorientierte Bilanzanalyse .....	178
4.5	Geschäftspotentiale im Privatbereich .....	179
4.6	Brainstorming unterstützt Ideenfindung .....	192
5.	Verkaufsideen umsetzen .....	193
5.1	Ideen bewerten .....	193
5.2	Ideen umsetzen .....	196
5.3	Controlling und Feed back .....	198
<b>VII.</b>	<b>KUNDENBETREUUNG – MIT SYSTEM</b> .....	201
1.	Die Betreuungsanlässe .....	203
1.1	Die Initiative ergreifen .....	203
1.2	Die unterschiedlichen Anlässe nützen .....	203
2.	Die Betreuungsformen .....	208
2.1	Das Direct-Marketing .....	209
2.2	Die schriftliche Kundenansprache .....	212
2.3	Die telefonische Kundenansprache .....	216
2.4	Das Kundengespräch .....	221
3.	Das Unternehmer-Jahresgespräch .....	236
3.1	Ziele und Phasen .....	236
3.2	Die Gesprächsvorbereitung: Systematik erspart Zeit .....	239
3.3	Die Betriebsbesichtigung .....	245
3.4	Die Bilanzbesprechung .....	248
3.5	Das Strategieggespräch: „Business Check“ .....	251
3.6	Die Finanzvorschau .....	256
3.7	Das maßgeschneiderte Angebot .....	257

3.8 Das Jahresgespräch nützt dem Unternehmer und dem Kundenbetreuer .....	259
4. Die vier Grade der Betreuungsintensität .....	260
4.1 „Intensiv pflegen“ .....	261
4.2 „Mit hohem Aufwand umwerben“ .....	262
4.3 „Regelmäßig beobachten“ .....	263
4.4 „Keine aktive Betreuung“ .....	263
5. Spezialfall: Betreuung gefährdeter Engagements .....	266
5.1 Risikofrüherkennung durch systematische Kreditüberwachung .....	266
5.2 Die Zusammenarbeit mit Sanierungsspezialisten und Sanierungsausschuß .....	267
6. Wieviele Firmenkunden „verkräftet“ ein Betreuer? .....	270
6.1 Den Betreuungsaufwand ermitteln .....	270
6.2 Die Kundenanzahl berechnen .....	272
<b>VIII. VERKAUFUNTERSTÜTZENDE INSTRUMENTE .....</b>	<b>275</b>
1. Zielgruppenspezifische Kommunikationspolitik .....	277
2. Werbung im Firmenkundengeschäft .....	278
3. Schriftliche Kommunikationsmedien .....	280
3.1 Die Kundenzeitung .....	280
3.2 Firmenkundenbroschüren .....	282
4. Verkaufsfördernde Beratungsunterlagen .....	283
4.1 Ziel: Bankleistungen veranschaulichen .....	283
4.2 Das Unterlagensystem .....	284
5. Veranstaltungen für Firmenkunden .....	286
5.1 Kundenveranstaltungen? – Ja, mit gutem Grund .....	286
5.2 Systematische Veranstaltungsplanung .....	288
5.3 Aktive Kundenbetreuung rund um die Veranstaltung .....	289
<b>IX. WIE BEGINNEN?</b>	
<b>DIE EINFÜHRUNG DES FIRMIENKUNDENBETREUUNGSSYSTEMS</b> .....	<b>295</b>
1. Grundgedanken zur Umsetzung .....	297
2. Die wesentlichen Gestaltungsbereiche .....	300
3. Die Vorbereitungsphase: Geeignete Rahmenbedingungen schaffen .....	300
4. Die Einführungsphase: Ein Pilotprojekt starten .....	307
Verzeichnis der Abbildungen .....	311
Verzeichnis der Checklisten .....	313
Literaturverzeichnis .....	314
Stichwortverzeichnis .....	323