

## Zielgruppe Kleinbetriebe: Wie Sie Vorurteile überwinden und Chancen strategisch nutzen!

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Kleinbetriebe sind in vielen Banken und Sparkassen eine vernachlässigte Zielgruppe. Es gibt kaum spezifische Leistungsangebote für dieses Segment und nur selten effektive Betreuungsstrukturen. Marketing und Verkauf konzentrieren sich auf andere lukrativere Segmente. Deshalb ist es auch kaum verwunderlich, dass inzwischen fast jeder dritte Kleinbetrieb zu alternativen Betreuungsanbietern wie Strukturvertrieben und Vermögensberatern abwandert.

Eigentlich unverständlich - denn Kleinbetriebe gehören zu den attraktivsten Kundensegmenten der Banken/Sparkassen. Sie bieten breite Cross-Selling Potenziale und tragen wesentlich zur regionalen Verankerung bei. Allerdings stellt die Betreuung entsprechende Anforderungen an Organisation, Betreuung und Systeme.

Kernfrage: Firmen- oder Retailgeschäft?

Kleinbetriebe lassen sich in einer klassischen Kundengruppenorganisation mit Privat- und Firmenbereich nicht eindeutig zuordnen. Ihre Bedürfnisse liegen zwar vordergründig im Kommerzbereich bei Zahlungsverkehr und Finanzierungen. Als Einzelunternehmer, Selbständiger oder Personengesellschaft sind jedoch die betrieblichen Finanzen aufs engste mit dem Privaten verknüpft, sodass betrieblicher und privater Finanzbedarf oftmals verschmelzen.

Deshalb ist die organisatorische Einbindung kleinerer Geschäftskunden entweder bei Kommerzkundenbetreuern im Firmenkundenbereich oder in Geschäftsstellen im Retailbereich ohne klaren Zielgruppenfokus oftmals eine suboptimale Lösung.

Im Firmenkundenbereich laufen „Micros“ meist irgendwie mit. Da sie vom Bedarf her nur geringe Anforderung an die Kommerzprodukte haben, werden Sie kaum betreut. Auch die Abdeckung des Privatbereiches ist meist nicht Sache der Kommerzkundenbetreuer.

Dem Geschäftsstellenleiter sind andererseits lieber lukrative Privat- und Anlagekunden: sie bringen kurzfristig viel mehr Deckungsbeitrag und vor allem keine Probleme mit dem Kreditrisiko. Außerdem liegen die wesentlichen Verkaufsziele im Retailgeschäft meist bei Produktkategorien (Versicherungen, Bausparen, Fonds, etc), zu denen Geschäftskunden wenig beitragen können.

Risikothema und Kontrollroutinen prägen das Betreuerverhalten

Zentrales Thema bei den Kleinbetrieben ist in der Regel die Risikopolitik und die Gestaltung der Kontrollroutinen. Da die Formerfordernisse im Finanzierungsbereich meist auch für Kleinstengagements gelten, ist diese Zielgruppe diesbezüglich sehr arbeitsintensiv. Sind die Betreuer dann im Retailbereich angesiedelt, fehlt oft ein kompetentes Backoffice und führt damit zu einer hohen Arbeitsbelastung des Betreuers.

Die Forderung nach mehr Betreuung, Verkauf und gar Akquisition verhallt deshalb meist ungehört. Bei den administrativen Anforderungen des Kommerzkreditgeschäftes bleibt kaum mehr Zeit für eine aktive Betreuung. Diese passiert in Form von Bilanz- und Positionsbesprechungen. Verkauf ist bei den meisten Kunden aufgrund der Risikolage nicht möglich und - warum durch Akquisition neue Risiken einkaufen?

Verstärkt wird die Betreuerhaltung durch die Wirkung der Kontrollsysteme und den Umgang der Kontrollinstanzen mit den Betreuern. Unmissverständlich wird in der Praxis oft als oberstes Ziel kommuniziert: Wir wollen kein Risiko und keine Ausfälle! Alles andere wie Betreuung oder Verkauf ist zweitrangig.

Die Folge: Die meisten Institute haben Probleme, Vertriebsleute für den Gewerbe- und Geschäftskundenbereich zu finden. Und jene, die sich finden, gehen dann meist in den bürokratischen Erfordernissen des Tagesgeschäftes unter.

Gängige Vorurteile verdecken die Attraktivität dieser Zielgruppe

Vorurteil 1: Gewerbekunden bringen wenig Ertrag

In vielen Instituten stellen Gewerbekunden einen Anteil von 10-20% der Kunden dar. Mit ihren Kommerzkrediten tragen sie bei entsprechenden Margen relativ stark zum Zinsertrag der Filiale bei. Anders als bei Dienstleistungserträgen fließen Zinserträge kontinuierlich. Im Dienstleistungsbereich bietet der Kleinbetrieb Cross-Selling-Potenziale im betrieblichen und im privaten Bereich

Andererseits sind die Kosten der Leistungserstellung und Administration relativ hoch. Kein Wunder sind doch Abwicklungs- und Kontrollprozesse bei Finanzierungen unabhängig vom Volumen für alle Firmenkunden gleich. Damit sind die „Stückkosten“ gerade bei Kleinvolumen sehr hoch. Mangels strategischer Relevanz werden Prozessvereinfachungen oder spezifische Produktgestaltungen für Kleinbetriebe aber kaum in Erwägung gezogen.

Da in der Praxis selten eine Zielgruppenbetrachtung erfolgt, ist den wenigsten Filialleitern die Ertragskraft der Kleinbetriebe bewusst. Auch finden Zinserträge heute nur selten Eingang in entsprechende Steuerungsinformationen.

Fazit: Kleinbetriebe bringen einen stetigen Zinsertrag und bei entsprechend aktiver Betreuung ansehnliche Dienstleistungserträge. Bei proaktiver Betreuung können erhebliche Geschäftspotenziale im Rahmen der Hausbankfunktion über viele Jahre ausgeschöpft werden. Kosten können dabei nur durch Prozessänderungen gesenkt werden - das ist allerdings eine Anforderung an die Bank und nicht an die Kunden!

Vorurteil 2: Das Risiko in dieser Zielgruppe ist überproportional

Risiko ist ein inhärenter Bestandteil jeder Finanzierung. Dabei geht es darum, die Risiken durch qualifizierte Einschätzung der Hard- und Softfacts einzugrenzen und einen laufenden Informationsstatus zu erhalten.

Das Thema heißt damit einerseits KnowHow der Betreuer inklusive branchenmäßigem Wissen und andererseits konsequente Gestionierung durch aktive Betreuung und Informationsgewinnung. Auch die Unterstützung bei Entscheidung/Gestionierung durch entsprechende Spezialisten funktioniert in wenigen Häusern wirklich optimal.

Das Fehlen eines effektiven Risikocontrollings hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass die Risiken entsprechend angewachsen sind. Dies hat natürlich zu rigorosen Maßnahmen im Bereich des Riskmanagements geführt. Zentrale Instanzen und Geschäftsleitung haben den Vertrieb teilweise so stark gebremst, dass die Neigung zum gezielten Risikoeinkauf in vielen Instituten sehr gering geworden ist.

Fazit: Kleinbetriebe sind nicht risikoreicher als andere Kommerzbetriebe. Das Problem besteht hier einzig in der Anzahl der Kunden und der vielen Akteure. Um Risiken im Griff zu haben braucht es ein effektives Risikocontrollingsystem mit konsequenter Gestionierung, qualifizierte Betreuer und aktives Beziehungsmanagement.

### Vorurteil 3: Systematischer Verkauf ist nicht möglich

Viele Betreuer verschanzen sich hinter den Ratings und argumentieren, dass ihre Kunden für einen systematischen und gezielten Verkauf nicht geeignet seien.

Tatsächlich ist ein proaktives Betreuungssystem im Kleinbetriebsbereich noch wenig etabliert. Dies hängt auch damit zusammen, dass im Vordergrund die Finanzierungen und deren Gestionierungsaktivitäten stehen. Die dabei erforderlichen regelmäßigen Kontakte entsprechen aus Sicht der Betreuer oftmals schon der geforderten systematischen Betreuung. Auch eigens auf die Zielgruppe abgestimmte Verkaufsziele gibt es nur in wenigen Fällen.

Dabei wäre ein Betreuungssystem wie bei gehobenen Privatkunden auch für Kleinbetriebe geeignet: Ein systematisches Kundenstockmanagement mit klaren Zielen für jeden Kunden, abhängig vom derzeitigen Leistungsengagement und den möglichen Potenzialen im geschäftlichen und privaten Umfeld.

Fazit: Ein systematisches Kundenstockmanagement ist eine gute Möglichkeit für einen gezielten Verkauf in diesem Kundensegment. Dazu müssen jedoch die Betreuer adäquat qualifiziert sein, auf Betreuung fokussiert sein und entsprechend verkaufsmäßig gesteuert werden.

### Stellenwert: Neuausrichtung beginnt im Kopf der Verantwortlichen

Die Diskussion der Vorurteile macht unmittelbar klar: Am Beginn jeder Maßnahme im Kleinbetriebsbereich muss sehr intensiv die Diskussion um den Stellenwert der Zielgruppe geführt werden.

Eine Ist-Analyse zeigt dabei meist klar auf: Retail- Firmenkunden sind nachhaltige Ertragsbringer und eine bedeutende Komponente in der regionalen Verankerung der Institute. Eine eingehende SWOT-Analyse bringt die eigentlichen Stärken und Schwächen, aber auch die Chancen und Risiken der Zielgruppe auf den Punkt.

Die strategische Ausrichtung im Segment Kleinbetriebe orientiert sich In der Regel an folgenden zentralen Prämissen:

- Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt
- Systematische Kundenbetreuung
- Focus Produktivität: optimale Abläufe
- Ertragsorientierung in der Betreuung
- Effektives Risikomanagement

Eine klare Vision und eine glaubwürdige Strategie sind wesentliche interne Voraussetzungen zur erfolgreichen Positionierung am Markt!

Umsetzung: Vier Zentrale Maßnahmenfelder

Sobald der Stellenwert und der strategische Fokus hinreichend geklärt und vor allem akzeptiert sind, können die wesentlichen Maßnahmen zur Implementierung erarbeitet werden. Dazu müssen folgende vier Kernbereiche evaluiert und gestaltet werden:

Maßnahmenfelder	Zielrichtung
Vertriebsorganisation	KnowHow Bündelung
Betreuungssystem	systematische, qualifizierte Betreuung
Zielgruppenmanagement	Systematische Marktbearbeitung
Arbeitsorganisation	Mehr Zeit für Kunden

## Schlagkräftige Vertriebsorganisation

Ein zentrales Problem in Geschäftsstellen ist die Schaffung und Erhaltung eines adäquaten KnowHows für das Geschäftsfeld und die Zielgruppe. Dies gelingt nur dann, wenn sich Betreuer auf diese Zielgruppe konzentrieren.

Die organisatorische Lösung hängt dabei von der Größe des adäquaten Kundenstocks ab. Dabei ist es sinnvoll, dass alle Gewerbekunden bei entsprechend qualifizierten Mitarbeitern konzentriert werden. Bei sehr kleinen Kundenzahlen in einzelnen Geschäftsstellen sollte eine Betreuung filialübergreifend zusammengefasst werden.

Für die Aufrechterhaltung einer adäquaten Beratungsqualität empfiehlt sich darüber hinaus die Einrichtung entsprechender Produktexperten, welche die regionalen Betreuer unterstützen. Dies gilt z.B. für die Bereiche der Förderungen, der Existenzgründung, Exportgeschäfte, Leasing, Versicherungen, Veranlagungen etc.

## Effektives Betreuungssystem

Eine proaktive Betreuung ist im Firmenkundenbereich noch nicht so etabliert wie bei Privatkunden. Deshalb bedarf es hier auch besonders intensiver Diskussionen, geht es doch um gravierende Verhaltensänderungen der Betreuer.

Für eine systematische Betreuung ist vorerst die Betreuungsspanne festzulegen. Meist liegt sie zwischen 250-400 Kunden. Zu klären ist dabei, ob auch die Privatpersonen mitzubetreuen sind. Auch die Dimensionierung der Assistenz und die vorgesehene Arbeitsteilung sind dabei zu berücksichtigen.

Als nächstes sind anhand der Ergebnisse und des Potenzials die Kunden in Bereuungssegmente einzuteilen. Am einfachsten ist das mit der ABC-Analyse. Jeder Kunde wird individuell eingeschätzt und mit einem Kundenziel versehen. Und für jedes Betreuungssegment sind entsprechende Betreuungsaktivitäten sowie die Intensität und der Channelmix festzulegen.

Vielfach geht es in der Diskussion mit den Betreuern um zwei Hauptthemen: Firmenkunden haben oftmals noch die Gewohnheit, unangemeldet beim Betreuer vorbeizuschauen. Andererseits widmet man am meisten Zeit den risikoreichen Kunden. Dem Thema der zeitlichen Prioritäten ist deshalb genügend Diskussionsraum einzuräumen.

## Zielgruppenmanagement und Vertriebssteuerung

In wenigen Sparkassen/Banken gibt es wirklich ein aktives Zielgruppenmanagement für dieses Segment, da die Kundengruppe mit ihren Bedürfnissen nicht dem gängigen Organisationsschema entspricht.

Die Funktion ist für eine Strategiediskussion und eine konsequente Umsetzung unerlässlich. Aufgaben der Zielgruppenverantwortung sind vor allem:

- Strategie für Micros erarbeiten und evaluieren
- Leistungs- und Serviceprogramm entwickeln
- Marketingplanung/Schwerpunkte für den Vertrieb als Leitlinie festlegen
- Planungs- und Steuerungsinstrumente schaffen
- Informationssysteme und Erfahrungsplattformen einrichten

Das Fehlen einer Steuerungsinstanz zeigt sich am deutlichsten bei den Verkaufszielen: Je nach organisatorischer Zuordnung geht es im Kern um Finanzierungen (Kommerzbereich) oder um Standardprodukte und Veranlagungen (Privatbereich). Eine auf die Zielgruppe abgestimmte Verkaufszielsetzung existiert in den wenigsten Fällen.

Eine klare Lösung ist die Einrichtung eines Verantwortlichen im jeweils zuständigen zentralen Ressort, ausgestattet mit entsprechenden Kompetenzen. Eine andere Möglichkeit stellt die Einrichtung eines kleinen (4-6 Personen) Steuerungsteams aus Vertretern des Kommerz- und Privatbereiches dar.

## Effektive Arbeitsorganisation

Hier geht es darum, Abläufe zu vereinfachen und für die Betreuer mehr Zeit für aktive Kundengespräche zu generieren. Eine Möglichkeit ist die Optimierung der Arbeitsteilung mit der Assistenz. Eine weitere Quelle für Zeit ist die Unterstützung durch Produktspezialisten.

Natürlich kann im Bereich der PC-gestützten Beratung und Kundenaufbereitung sehr viel Zeit eingespart werden. Existierende Systeme sind meist für die Administration konzipiert, sodass die Aufbereitung kundenbezogener Daten derzeit in vielen Fällen sehr zeitintensiv manuell erfolgen muss.

## Alle in ein Boot: Gesamtheitliche Implementierung wichtig

Eine optimale Betreuungsorganisation für Kleinbetriebe ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Wie bei keiner anderen Zielgruppe brauchen die Kleinbetriebe aufgrund ihrer spezifischen Bedarfslage einen kompetenten Verantwortlichen und entsprechende Qualitäten und Systeme im Vertrieb. Dann lassen sich die noch hohen Potenziale dieser attraktiven Zielgruppe relativ einfach ausschöpfen.

Götzens/R12/4-06