

# Der VR-FinanzPlan Mittelstand:

## Die 6 Komponenten zur er-FOLGREICHEN Umsetzung

Ein Praxisbericht von Erich Schwaiger

Als Spezialist im Beratungs- und Trainingsbereich für das Firmenkundengeschäft beschäftige ich mich mit dem strukturierten Einsatz von Gesprächsbögen schon seit mehreren Jahren. In vielen Umsetzungsprojekten bei Banken unterschiedlicher Größe begegnet mir immer wieder die Frage, wann die Einführung er-FOLGREICH war, d.h. wann für die Bank etwas er-folgte.

Hier haben sich 6 wichtige Komponenten herauskristallisiert: (Abb1)



### Abb1.

Alle genannten Bereiche sind gleich wichtig. Die Reihenfolge stellt keine Wertung dar.

### Die Führung

Am Anfang der Umsetzung ist die Vorgabe von klar überprüfbaren Zielen der erste Schritt. Wie viel Gespräche sollen mit wem geführt werden? Ab welchen Ergebnissen /Zuaterträgen ist die Umsetzung ein Erfolg? Wie wird die Umsetzung begleitet und controlled? Mit welchen Kunden soll welcher „Gesprächsaufwand“ betrieben werden?

Alle „Erfolgskomponenten“ müssen im Vorfeld klar definiert werden.

In der Praxis liegt hier die Hauptschwierigkeit. In einigen Fällen wird zwar der VR-FinanzPlan Mittelstand (VR-FPM) eingeführt, der Vorstand und die zuständigen

Führungskräfte sind allerdings nicht nachhaltig mit einbezogen. Eine häufige Aussage ist hier: „Wir sind doch alles verantwortliche Mitarbeiter, da ist der Aufwand doch nicht nötig!“

Entscheidend ist es, dass vom Vorstand beginnend ein regelmäßiger und nachhaltiger Controlling-Zyklus einsetzt (Abb. 2). Der Vorstand lässt sich im Rhythmus von 14 Tagen über die Ergebnisse des VR-FPM berichten. Die jeweilige Führungskraft bespricht im gleichen Abstand die Gespräche mit den Mitarbeitern vor und nach.



Abb. 2

Die Gespräche dienen nicht nur zur Überprüfung des Erfolges, sondern auch zur Unterstützung des Mitarbeiters. Die Erfahrungen zeigen: Wenn diese Gespräche –in welchem Abstand auch immer- aufhören, nimmt auch der Umsetzungserfolg des VR-FPM ab!

Mehr als zwei intensive Gespräche pro Woche –unter optimalen Bedingungen- haben sich in vielen Banken als nicht realisierbar erwiesen. Zu berücksichtigen sind nämlich auch die aus den Gesprächen resultierenden weiteren Gespräche z.B.: mit den Spezialisten, den Vermögensberatern oder zur Vertiefung bzw. zum Angebot in einem Bedarfsfeld. So können aus einem Strategiegelgespräch schnell zwei bis drei weitere Gespräche resultieren!

### Mitarbeiter

Einige Mitarbeiter reagieren skeptisch auf den VR-FinanzPlan Mittelstand. Die Einwände reichen von: „Ich habe dafür keine Zeit!“ über „ich kenne meine Kunden schon!“ bis zu „wie inkompetent würde das aussehen, wenn ich da einen Bogen einsetze!“.

Die eigene Einstellung der Mitarbeiter zu verändern ist die Voraussetzung für den Erfolg. Selbst ich als Coach mit ca. 1500 Beratungsgesprächen in den letzten 5 Jahren nutze den Bogen immer noch gerne!

Eine konsequente Vorbereitung auf die Gespräche sowie die anschließende richtige Eingabe in agree runden hier den Prozess ab.

## Technik

Am Anfang des VR-FinanzPlans Mittelstand hat mir ein Vorstand noch seinen Unmut über die dürftige EDV-Unterstützung in agree BAP geschildert. Auch wenn hier noch nicht alles optimal ist, hat sich diese Komponente deutlich professionalisiert.

Wenn es einer Bank gelingt, hier die Möglichkeiten optimal an das Haus anzupassen, dann erhöht sie die Akzeptanz bei den Beratern. Die individuell angepassten Vorgänge ermöglichen dem Mitarbeiter eine zeiteffiziente Vorbereitung.

Ein verkäuferisch gut erstelltes UnternehmensExposé erhöht die Außenwirkung beim Kunden. Durch das gezielte Setzen von Ampeln kann der Kunden auf Vertriebsaspekte angesprochen werden (Abb. 3).

<b>Zinsänderungsrisiken</b>	
<b>Beurteilung</b> Ein Teil der Kredite wird zinsvariabel geführt. Eine Zinssicherung besteht nicht.	
<b>Handlungsempfehlung</b> Für die zinsvariablen Darlehen sollte eine Zinssicherung vereinbart werden.	
<b>Währungsrisiken/-chancen bei Fremdwährungskrediten</b>	
<b>Beurteilung</b> Es werden keine Fremdwährungskredite beansprucht.	
<b>Handlungsempfehlung</b> Es sollte überlegt werden, ob ein Teil der Kredite in Fremdwährung aufgenommen wird, um von den günstigen Zinsen zu partizipieren.	

Abb. 3

Durch die Nutzung der FIDUCIA-Möglichkeiten werden auch Systembrüche vermieden und der Eingabeaufwand reduziert, da die Datenversorgung gewährleistet ist.

Aufgrund der hohen Veränderungsfrequenz in agree sind nicht allen Beteiligten am Einführungsprozess die EDV-Möglichkeiten klar. Hier gilt es alles auszuschöpfen, was agree anbietet.

## Organisation

Da der Vorbereitung auf die Gespräche eine große Bedeutung zukommt, ist eine Unterstützung der Marktmitarbeiter nötig. Die Bandbreite der Unterstützung reicht von der Einführung einer Marktassistentin bis zu einer konsequenten Vertriebsunterstützung durch die Marktfolge.

Mir persönlich erscheint die „Vorabinvestition“ in eine gute Assistentin der erfolgreichere Weg zu sein auch wenn er mit „Personalkosten“ (ich spreche lieber von Personalinvestitionen“) verbunden ist. Diese Unterstützung geht über ein reines „Sekretariat“ weit hinaus und kann auch als Art „Trainee-Stelle“ ausgestaltet werden.

Meist kommt nun der Einwand, dass „wir erst mal die Ergebnisse“ abwarten wollen, bevor „wir investieren“. Allerdings stellt sich die Frage, welcher Firmeninhaber Produkte verkaufen würde, bevor er in die Maschine investiert hat, die diese Produkte produziert?

Klar ist aber auch, dass die Zusatzerträge den Aufwand übersteigen und damit rechtfertigen müssen (siehe: Führung).

Eine Zwischenlösung mit einer vertrieblichen Unterstützung durch die Marktfolge kann aus diesem Dilemma befreien.

Ebenso wichtig sind die Schnittstellen zu den Verbundpartnern und der Vermögensberatung. In den erfolgreichen Banken hat sich hier eine Integration eines Vermögensberaters in die Firmenkundenbank bewährt.

## **Kunden**

Eine richtige Kundenzuordnung / segmentierung – vor allem nach den Potenzialen – erhöht den Erfolg. In vielen Banken werden die Kunden nur nach Kreditvolumina eingeteilt. Der Ertrag (nach Risiko) findet nur allmählich Eingang in die Betrachtung. Die Potenzialbetrachtung (welche Geschäfte sind mit dem Kunden in der Zukunft möglich?) ist leider seltener ein Kriterium.

Die Gespräche sollen mit den richtigen Kunden geführt werden und zusätzlichen Ertrag generieren.

Das in vielen Banken vorhandene Betreuungskonzept ist hierauf anzupassen.



Die Kundenreaktionen auf gut geführte Gespräche sind sehr ermutigend. Ein Kunden sagte mal: „Endlich beschäftigt sich die Bank mal mit meiner Zukunft anstatt mit den Bilanzzahlen von vor 2 Jahren!“.

## **Hilfsmittel**

Für die Akzeptanz beim Kunden und die Identifikation beim Mitarbeiter sind die strukturierten Gesprächsbögen entscheidend. Hier hat sich eine individuelle Anpassung auf das Haus und die Einführung einer „abgespeckten“ Version für Gewerbe- und Geschäftskunden als zielführend erwiesen.

Ein umfassender Bogen – mit dem Logo der Bank versehen – verhindert, dass der Firmenkundenberater im Gespräch wichtige Bereiche vergisst. Meist „kennt“ man ja seine Kunden schon lange und „weiß alles“. Umso mehr sind die Mitarbeiter dann überrascht, wenn der Kunde doch noch woanders etwas hat. Der Grund hierfür ist die menschliche Betriebsblindheit. Wie bei persönlichen Beziehungen ersetzt die Vermutung das echte Wissen. Deshalb gilt: lieber nochmal fragen!

Für kleinere Kunden bietet sich ein abgespeckter Bogen an. Durch gezielte Fragen werden bei Kunden, die einen größeren Aufwand nicht rechtfertigen, in einem Gespräch alle Punkte (geschäftlich und privat) angesprochen (Abb. 4)

VR-FinanzPlan für Ihr Geschäft				
	Nutzen Sie bereits...	Ja	Nein	Bemerkungen
<b>Liquidität und Zahlungsverkehr</b> 	die Möglichkeiten des rationalen Zahlungsverkehrs?			
	alle Leistungen, um Ihren Kunden bargeldlosen Zahlungsverkehr zu ermöglichen?			
	Angebote um immer liquide zu sein?			
	Geldlagermöglichkeiten für Ihre Liquiditätsreserve?			
<b>Investition und Finanzierung</b> 	die Chancen des Auslandszahlungsverkehrs?			
	Varianten der Betrieblichen Altersvorsorge?			
	Angebote, um langfristige Investitionen tätigen zu können?			
	Möglichkeiten zur bilanzsichernden Finanzierung? (Leasing)			



VR-FinanzPlan privat				
	Nutzen Sie bereits...	Ja	Nein	Bemerkungen
<b>Konto und Karten</b> 	alle Leistungen für flexible Geldgeschäfte auch von zu Hause aus?			
	verschiedene Kartensortimenten?			
	Angebote um immer liquide zu sein?			
<b>Wünsche finanzieren</b> 	Geldlagermöglichkeiten für Ihre Liquiditätsreserve?			
	Chancen, das eigene Wohnraum zu schaffen bzw. dafür vorzusorgen?			
	Angebote, sich Wünsche zu erfüllen (Finanzierungen)?			

Abb. 4

Die wichtigste Aufgabe der Berater ist es, in den Bögen den Bedarf beim Kunden zu wecken. Unterstützungsbögen helfen dem Berater nach dem Prinzip „Bilder sagen mehr als tausend Worte“ dabei (Abb. 5).

### Kartenzahlung und Onlinebanking



Nutzen Sie als Einzelhändler die schnelle, sichere und unkomplizierte Möglichkeit des bargeldlosen Zahlungsverkehrs.  
Steigern Sie die Spontankäufe



Bequem und kostengünstig Bankgeschäfte von zu Hause aus oder im Büro erledigen.



### Leasing

freie Kreditlinie

*Leasing*  
„Statt kaufen  
-  
einfach nutzen“

Optimierung der Bilanzpositionen

steuerliche Vorteile

Innovationsvorteile („Neu statt alt“)

Abb. 5

**Fazit:**

Die Einführung des VR-FinanzPlans Mittelstand ist weit mehr als das Verteilen von strukturierten Gesprächsbögen. Durch eine nachhaltige Veränderung der Vertriebskultur in der Firmenkundenbank in einem ganzheitlichen Sinn wird es zu einem er-FOLGREICHen Konzept.