

Inhaltsverzeichnis

I. NEUE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT	1
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
II. SYSTEMATISCHE FIRMENKUNDENBETREUUNG – ERFOLGSFAKTOR IM WETTBEWERB	25
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
III. DER FIRMENKUNDENBETREUER	51
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

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
VI. INTENSIVIERUNGSMASSNAHMEN		
	IN DER KUNDENBETREUUNG	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
VII. KUNDENBETREUUNG – MIT SYSTEM		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 Strategiegelgespräch	251
3.6	Die Finanzvorschau	252
3.7	Das maßgeschneiderte Angebot	256

3.8 Das Jahresgespräch nützt dem Unternehmer und dem Kundenbetreuer	258
4. Die vier Grade der Betreuungsintensität	259
4.1 „Intensiv pflegen“	260
4.2 „Mit hohem Aufwand umwerben“	260
4.3 „Regelmäßig beobachten“	261
4.4 „Keine aktive Betreuung“	262
5. Spezialfall: Betreuung gefährdeter Engagements	264
5.1 Risikofrüherkennung durch systematische Kreditüberwachung	264
5.2 Die Zusammenarbeit mit Sanierungsspezialisten und Sanierungsausschuß	265
6. Wieviele Firmenkunden „verkräftet“ ein Betreuer?	268
6.1 Den Betreuungsaufwand ermitteln	268
6.2 Die Kundenanzahl berechnen	270
VIII. VERKAUFSSUNTERSTÜTZENDE INSTRUMENTE	275
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
IX. WIE BEGINNEN?	
DIE EINFÜHRUNG DES FIRMENKUNDENBETREUUNGSSYSTEMS	295
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	315
Stichwortverzeichnis	323