

# Sparkasse als Vertrauensknotenpunkt in die digitale Welt

*Prof. Dr. Anton Schmoll*

Das Firmenkundengeschäft ist aktuell einer der wichtigsten Ertragstreiber für Banken und Sparkassen. Wie man mit neuen Geschäftsmodellen und Wachstumsfeldern Potenziale ausschöpft, hat kürzlich der „Wiener Firmenkundenkongress“ gezeigt. Eines ist dort deutlich geworden: Die Digitalisierung hat auch dieses Geschäftsfeld bereits voll erfasst.

*Für Stefan Dörfler lassen sich manche Dinge nicht mit einer Maschine besprechen.*

*(© Fotos: Schmoll)*

In seinem Eröffnungsreferat hat Stefan Dörfler, Vorstandschef der Ersten Bank Österreich, die derzeit wichtigsten Einflussfaktoren des Marktumfelds (Negativzinsen, Margendruck, Regulierung usw.) und deren Auswirkungen auf die Ertragslage der Banken thematisiert. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, gibt es aus seiner Sicht zentrale Erfolgsfaktoren wie:

- persönliche Betreuung mit hoher Qualität
- Innovationsführerschaft
- digitale Tools und Services
- Online-Plattform als zentrale Schnittstelle
- perfektes Zusammenspiel unterschiedlicher Kanäle
- effiziente und schlanke End-to-End-Prozesse
- straffes Produktportfolio.

Auch im Zeitalter der Digitalisierung bleibt aber die persönliche Betreuung ein Kernelement im Firmenkundengeschäft, denn laut Dörfler, „lassen sich manche Dinge nicht mit einer Maschine besprechen. Unternehmer wünschen sich einen persönlichen Berater, mit dem sie ihre Vorhaben erörtern können und der für sie entsprechende Lösungen entwickelt.“

Gleichzeitig hat sich aber das Kundenverhalten signifikant verändert. Unternehmer und Manager sind immer mehr bereit, verstärkt über digitale Kanäle mit ihrer Bank oder Sparkasse zu interagieren. „Die Trennung zwischen Offline- und Online-Welt verschwindet immer mehr“, betont Dörfler. Angesichts dieser Anforderungen hat die

Erste Bank in letzter Zeit ihre Digitalisierungsbemühungen im Firmenkundengeschäft intensiviert.

Ein Beispiel ist „Telebanking Pro“, das eine völlig neue Dimension im Corporate Banking eröffnet. Das System greift moderne Web-Technologien und Interface-Konzepte auf, wie sie Nutzer im digitalen Zeitalter von Unternehmen wie Google und Facebook gewohnt sind. Das Dashboard kann individuell und persönlich gestaltet werden. Die einzelnen Kacheln sind verschiebbar und damit kann jeder Entscheidungsträger entsprechend der Organisation seines Unternehmens eigene Schwerpunkte setzen und das Dashboard selbst konfigurieren. Telebanking Pro ist aber nicht nur eine Internet-Anwendung, sondern soll zu einer Business-Banking-Plattform (Open Banking) ausgebaut werden. Ziel ist es, mit Effektivität und Attraktivität die Handhabung der eigenen Finanzen zu erleichtern (weitere Details im [BBL-Beitrag: Differenzierungsstrategie mit Pioniergeist](#)).

Unternehmer müssen mitunter zügig entscheiden. Wenn etwa schnell Ersatz für eine defekte Maschine benötigt wird, braucht man eine rasche Liquiditätslösung. Daher ist ein digitaler Firmenkredit mit der Bezeichnung „Klick-Kredit für Unternehmen“ entwickelt worden. Bei dieser „Creditline“ handelt es sich um einen komplett online-abschlussfähigen Unternehmenskredit, bei dem alle Schritte standardisiert und digital unterstützt sind. Mit dem Klick-Kredit wird bestehenden Firmenkunden eine automatisierte Finanzentscheidung bis 100.000 Euro angeboten, wobei keinerlei Kreditsicherheiten erforderlich sind (weitere Details im [BBL-Beitrag: Mit einem Klick zum Firmenkredit](#)).

Verschiedene Initiativen sollen die Innovationsführerschaft der Ersten Bank in Österreich sicherstellen. So ist die Erste Group Gesellschafter und Bankpartner von we.trade, einer der ersten auf Blockchain-Technologie basierenden Handelsfinanzierungsplattformen. Dörfler hat auf dem Kongress ferner skizziert, welchen Ansprüchen „Kontomodelle der Next Generation“ gerecht werden müssen (einfach und modular, digital abschlussfähig, vorbereitet für PSD2 usw.). Mit solchen innovativen Strategien möchte die Erste Bank, die 2019 ihr 200-jähriges Bestandsjubiläum feiert, das wichtige Geschäftsfeld Firmenkunden auch in Zukunft erfolgreich gestalten.

## **Mehr Vertriebs Erfolg durch strukturierte Firmenkundenberatung**

*Aus vertriebsorientierter Sicht ist Ebil für Andreas Middelberg ein wertvolles Beratungs- und Verkaufsinstrument, um eine Geschäftsbeziehung zu intensivieren.*

„Kein Berater ist erfolgreich, wenn er nur wahllos Kunden kontaktiert oder auf Kundenanrufe wartet“, beschreibt Andreas Middelberg von der Kreissparkasse Ravensburg ein Problem. Die wesentliche Grundlage für eine zielorientierte und erfolgreiche Marktbearbeitung ist für ihn deshalb ein Vertriebsprozess, der durch

einen methodisch geordneten und strukturierten Ablauf gekennzeichnet ist. Mit klar definierten und aufeinander abgestimmten Schritten soll eine systematische Vorgehensweise sowie eine gleiche Beratungsqualität im Haus sichergestellt werden. „Daher ist es wichtig“, so Middelberg, „die gesamte Vertriebsmannschaft auf diesen Prozess einzuschwören.“

(© BBL)

Aufbauend auf den Erkenntnissen von Vorprojekten hat der DSGVO im Rahmen des Projekts „Vertriebsstrategie der Zukunft Firmenkunden (VdZ FK, weitere Details im [BBL-Beitrag: Erfolgreich Agieren im Firmenkundengeschäft](#))“ den zwölfstufigen Vertriebsprozess entwickelt (s. Abb. 1). Dieser neu definierte Vertriebsprozess soll den Beratern eine Orientierung geben, wie sie die Effizienz in der Vorbereitung der Gesprächstermine, in der Beratung selbst und in der Nachbearbeitung erhöhen können. Der Vertriebsprozess berücksichtigt dabei auch die Einbindung hausinterner Spezialisten sowie externer Verbundpartner. Technische Unterstützung leistet OSPlus. Das Sparkassen-Finanzkonzept (GFK\_neo) ist derzeit das einzige in sich geschlossene Konzept, welches in OSPlus abgebildet werden kann. Durch die Nutzung des Ereignissystems werden die Vertriebsanlässe aus den Gesprächen heraus direkt beim Kunden hinterlegt und stehen im gesamten OSPlus-System zur Verfügung. Die Grundstruktur des neuen Finanzkonzepts leitet sich aus den Bedarfsweldern des Finanz-Checks FK (zum Beispiel Perspektiven für Investitionen schaffen), dem Jahresgespräch sowie den Detailanalysen ab. Durch die digitale Integration von Bilanzdaten und Grafiken sowie Brancheninformationen entsteht ein neues Beratungsmedium frei von Systembrüchen.

### **Verkaufsorientierte Bilanzanalyse**

In vielen Sparkassen wird die Einzelbilanzanalyse (Ebil) laut Middelberg lediglich für Analysezwecke in der Marktfolge genutzt. Diese Tätigkeiten erfolgen überwiegend unter dem Aspekt der Risikobeurteilung. Dabei bleibt aber wertvolles Informationspotenzial ungenutzt. Aus vertriebsorientierter Sicht ist die Ebil ein wertvolles Beratungs- sowie Verkaufsinstrument, um eine Geschäftsbeziehung zu intensivieren (zum Beispiel Aufspüren von Cross-Selling-Ansätzen). Dank GFK\_neo kann jetzt mit Tablets direkt beim Kunden vor Ort beraten werden. „Das ist ein großer Schritt hin zu einer zeitgemäßen digitalen Beratung, weil Firmenkundenbetreuer nun auf Augenhöhe mit ihren technikaffinen Kunden kommunizieren können“, stellt Middelberg fest und ergänzt: „Wichtig ist allerdings, dass die Berater die neue Technik akzeptieren und entsprechend darauf vorbereitet sind.“

Mithilfe aussagekräftiger Grafiken lassen sich dann beispielsweise komplexe Sachverhalte verständlich darstellen. Der Unternehmer bekommt so einen schnellen Überblick über Rentabilität, Produktivität, Eigenkapitalsituation sowie Liquidität im Zeitvergleich und im Branchenvergleich. Somit bietet das neue Finanzkonzept eine Reihe von Vorteilen: Es stärkt die Kundenbindung, hilft bei der Umsetzung der

betriebswirtschaftlichen Beratung und erhöht die Vertriebschancen. Gleichsam nach dem Motto: „Konzept gibt Struktur, Struktur gibt Sicherheit – Sicherheit ist ein gutes Gefühl.“

## **Das Gewerbekundengeschäft ertragreich gestalten**

*Dietmar Holzinger hat in der Linzer Oberbank drei klar strukturierte Kontopakete entwickelt.*

Das Geschäft mit Gewerbekunden spielt vor allem in Regionalbanken eine wichtige Rolle. So zählen etwa in der Oberbank rund 60 Prozent der Firmenkunden zu diesem Segment, berichtet Dietmar Holzinger von der Oberbank in Linz, die dort als „Business-Kunden“ bezeichnet werden (Firmenumsatz bis drei Millionen Euro). Sie sind ein breites Mengengeschäft, sodass hier die Anforderungen an das Retail-Geschäft gelten. Zentrales Ziel ist es, durch mehr Effizienz die Erträge in diesem Geschäftsfeld nachhaltig zu steigern. Aus Kostengründen ist bei diesem kleinteiligen Geschäft vor allem eine standardisierte Betreuung notwendig. „Diese Standardisierung zeigt sich in Form einer eingeschränkten Produktpalette, mit einfachen Prozessen und einem strukturierten Vorgehen anhand von Leitfäden“, nennt Holzinger wesentliche Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung.

Vor allem für kleinere Unternehmen wird es immer schwieriger den Überblick zu behalten und die Produkte sind für diese Kundengruppe vielfach zu erklärungsbedürftig. Daher gibt es in der Oberbank drei klar strukturierte Kontopakete für Gewerbekunden: Neben dem Standardpaket „Vorteils-Konto Business“ werden noch eine abgespeckte Light-Variante sowie „Business Plus“ mit verschiedenen Zusatzleistungen angeboten.

Ein sehr großer Kostenblock resultiert aus dem Kreditprozess, der durch die teilweise geringen Kundendeckungsbeiträge nur schwer abgedeckt werden kann. Um diese Prozesskosten signifikant zu senken, hat man in Linz einen vereinfachten Kreditantrags- und Rating-Prozess entwickelt. Sowohl das Einlesen der erforderlichen Daten als auch die Bonitätsabfragen erfolgen nun automatisiert. Die Kreditkompetenzen wurden neu geregelt und in Abhängigkeit von Risikokriterien festgelegt. Durch ein einfach nachvollziehbares und Workflow-basiertes Abwicklungssystem sollen möglichst viele Entscheidungen durch den Kundenberater getroffen werden können. Dadurch fallen kostenintensive Schnittstellen weg und Kreditentscheidungen erfolgen rascher.

Gerade bei kleineren Unternehmen sind betriebliche und private Sphäre oftmals eng verzahnt. Im Sinne einer ganzheitlichen Beratung ist daher das Bedarfsfeld „Veranlagung und Vorsorge“ ein dritter Schwerpunkt der Vertriebsstrategie. „Oftmals haben Unternehmer keinen Überblick über ihre eigene Vorsorgesituation. Eine Notfallplanung für Unfall oder Krankheit ist meist nicht vorhanden“, stellt Holzinger kritisch fest. Daher sind für Gewerbetreibende spezielle Angebote für die private Versicherung und Vorsorge entwickelt worden.

Auch für Business-Kunden ist die Multikanalstrategie heute richtungweisend. Neben einer klar strukturierten und übersichtlichen Webseite und verschiedenen Apps gibt es für Unternehmer das

### „Oberbank Kundenportal business“

. Neben grundlegenden Funktionen wie Überweisungen (In- und Ausland) werden viele praktische Features angeboten, die den Geschäftsalltag bequemer und effizienter gestalten (zum Beispiel Zahlungsdateien in das Buchhaltungsprogramm exportieren oder Finanzamtzahlungen einfach erledigen). Zu jeder Anwendung findet der Firmenkunde informative Erklärvideos auf der Homepage.

Ein wichtiges Element der Vertriebsstrategie bleibt für die Oberbank auch im digitalen Zeitalter jedoch die Nähe zum Kunden. Und das zeigt sich auch in der Filialpolitik: Während andere Banken und Sparkassen Filialen schließen, hat das Linzer Institut in den letzten Jahren immer wieder neue Filialen in Österreich und in den angrenzenden Regionen eröffnet.

## **Businesscenter: Wachstum durch Effizienz**

*Ein Businesscenter hält Stefan Ziegner für ein starkes Bindeglied zwischen digitaler und persönlicher Welt.*

„Kann eine Sparkasse mit weniger Menschen mehr Ertrag produzieren?“ Mit dieser spannenden Frage hat Stefan Ziegner von der Kreissparkasse Ludwigsburg seinen Vortrag eingeleitet und gleich praxisorientierte Antworten auf dieses scheinbare Paradoxon mitgeliefert. Als zentrales Bindeglied für Effizienz und Wachstum sieht er das Businesscenter (BC) für Gewerbekunden und stellt dazu fest: „Das Businesscenter ist ein moderner, neuer Weg der Betreuung der kleineren Geschäftskunden mit medialer Effizienz.“ Diese Kunden wünschen sich vor allem eine schnelle Erledigung der täglichen Finanzgeschäfte, wobei immer mehr Kunden Onlinebanking nutzen. Viele Unternehmer decken ihren Beratungsbedarf durch ein Telefongespräch mit ihrem Berater ab. Zu ihren wesentlichen Anforderungen gehören somit die zeitliche und bequeme Erreichbarkeit sowie eine möglichst rasche Erledigung der Anliegen.

Das BC ist somit ein wichtiges Element im Rahmen der Omnikanalstrategie sowie ein Bindeglied zwischen digitaler und persönlicher Welt. 4000 Geschäftskunden (mit einem Jahresumsatz unter 500.000 Euro) werden in der Kreissparkasse Ludwigsburg daher komplett vom BC betreut – ergänzt um ausgewählte Fachberater (zum Beispiel im Anlagegeschäft). „Ziel ist es, dass möglichst viele Kunden beim Anruf gleich am Telefon eine für sie passende Lösung bekommen“, beschreibt Ziegner den Ansatz. Eine solche fallabschließende Beratung und Bearbeitung steigert nach seinen Erfahrungen die Produktivität spürbar. Durch die zentrale Erfassung aller Kundenanfragen zeigt sich, dass etliche Anfragen sehr einfache Vorgänge (zum Beispiel Überweisungen) betreffen, für die es auch Online-Lösungen gibt. „Das

BC hat daher den ‚missionarischen‘ Auftrag, die Kunden auf digitale Lösungen aufmerksam zu machen“, so die strategische Stoßrichtung.

Im Bereich des „Outbound-Sales“ geht es um die aktive Kundenansprache. Dabei handelt es sich etwa um Telefonkampagnen (z. B. Leasing-Kampagne) oder um die Reaktivierung inaktiver Kundenbeziehungen. Deren Ziel ist es – trotz zentralisierter und medialer Beratung – Kundenimpulse zu setzen, vertriebliche Aktivitäten zu entfalten und gezielt Erlöse zu steigern. Neben den eigenen Kunden fungiert das BC als zentrale Serviceanlaufstelle für sämtliche gewerbliche Kundensegmente (zum Beispiel Firmen- oder Unternehmenskunden). Alle Kundenanrufe werden somit über das BC geroutet. Es ist damit auch zuständig für Fragen zum Zahlungsverkehr, zu Konten und Kontoumsätzen, Kartenbestellungen oder für allgemeine Auskünfte. Für diese Themen erhalten die Kunden vom BC schnelle Lösungen und einen kompetenten Service.

Ganz entscheidend für die Akzeptanz der Kunden ist, dass im BC Mitarbeiter eingesetzt werden, die die Serviceanliegen von Firmenkunden verstehen und erledigen können. Damit können viele Basisbedürfnisse rasch abgedeckt werden. Für Kunden bedeutet das schnelle Reaktionszeiten und für Berater der „höheren“ Segmente eine spürbare Entlastung. Anhand von Statistiken und Auswertungen kann Ziegner nachweisen, dass sich die BC-Installation bewährt und dazu beigetragen hat, mit weniger Mitarbeitern mehr Erträge generiert zu haben.

## **Kundenbindung in Zeiten des Umbruchs**

*Klare Werteorientierung hält Markus Dünnebacke für eine zentrale Basis nachhaltiger Kundenbindung.*

Angesichts eines zunehmend intensiveren Wettbewerbs im Firmenkundengeschäft wird es immer wichtiger, die Kunden gegenüber den Mitbewerbern abzuschotten und an das eigene Haus zu binden. Für Markus Dünnebacke, Vorstand der Dortmunder Volksbank, ist deshalb eine klare Werteorientierung zentrale Basis nachhaltiger Kundenbindung. Dabei ist die Mitgliedschaft zentrales Fundament des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Anhand der „Mitgliederoase“ zeigt Dünnebacke, wie Mitgliedschaft und Netzwerken modern gedacht werden können.

Die innovative Mitgliederoase in Hamm umfasst neben der Hauptgeschäftsstelle eine einladende Lounge mit „Vermögenszielkugeln“, mit denen Finanzthemen in innovativer Form präsentiert werden, sowie großzügig gestaltete Seminarräume mit modernster Technik. Ins Auge sticht dem Besucher der „Förderturm“ mit seinen fünf Etagen. Auf dem Weg ins erste Obergeschoss wird der Besucher in die genossenschaftliche Welt und deren Geschichte geführt. Für einen lockeren Einstieg in Gespräche mit Firmenkunden sorgen die „Wunschelten“ im zweiten Stock. In einem virtuellen Studio werden Wünsche und Träume des Kunden „ver“bildlicht, um sie später im Gespräch zu vertiefen. In den weiteren Stockwerken werden mithilfe

moderner Kunstwerke sperrige Themen wie Kreditausfallsrisiko oder verschiedene Kreditarten plastisch dargestellt.

In der fünften Etage mit herrlichem Blick über die Stadt finden dann die Gespräche mit den Firmenkunden in einer Wohlfühlatmosphäre statt. Das ist für Dünnebacke essenziell, „denn Kunden kaufen nicht Produkte, sondern Problemlösungen und gute Gefühle“. In dieser Etage finden auch Steuerberaterfrühstücke oder exklusive Kundenveranstaltungen mit prominenten Referenten („Talk im Turm“) statt.

### **Coworking Spaces**

Durch die fortschreitende Digitalisierung kommen einerseits immer weniger Kunden in die Filialen und andererseits werden immer mehr bank- und sparkasseninterne Prozesse automatisiert. Als Folge dieser Entwicklung sinkt die Zahl der Bankmitarbeiter sowie die der benötigten Filial- bzw. Büroflächen. „Diese freien Flächen haben wir kreativ für die Förderung der regionalen Wirtschaft genutzt“, erläutert Dünnebacke.

Im Obergeschoss des modernen Bankgebäudes in Hamm stellt das Institut seit 2018 rund 400 Quadratmeter Schreibtischplatz zur Verfügung. Dort ist von Tim Schabsky (Geschäftsführer von „Work Inn“) eine Arbeits-WG eingerichtet worden. Deren Zielgruppen sind vor allem Start-ups, Gründer und Selbstständige aus der Kreativwirtschaft, dem IT-Bereich und dem Dienstleistungssektor, die die besondere Arbeitsatmosphäre in Coworking Spaces schätzen. Für deren Arbeit reichen im digitalen Zeitalter oftmals Schreibtisch, Bürosessel und Wlan.

Den jungen Unternehmern stehen offen gestaltete Arbeitsflächen mit Teambüros, Besprechungs-, Veranstaltungs- und Workshop-Räumen zur Verfügung. Knallige Farben, lässige Sessel und Chill-Ecken unterstreichen die unkonventionelle Arbeitsumgebung, die die Kreativität beflügelt. Hier können einzelne Schreibtische oder ganze Büros gemietet werden.

Neben der Büroinfrastruktur steht für die Coworker ein weiterer Aspekt im Fokus, der mindestens ebenso wichtig ist wie die Raumausstattung: der lockere und direkte Austausch mit anderen selbstständig und kreativ tätigen Menschen. „Dieses Netzwerkkonzept ist für die Community von unschätzbarem Vorteil. Denn nicht selten entstehen beim gemeinsamen Kaffeetrinken neue Geschäftsideen oder Kooperationsprojekte“, umreißt Dünnebacke diese neue Form kreativer Arbeitsumgebung.

So ein Coworking-Projekt hat auch für die Bank eine Reihe von Vorteilen: Durch die neue Nutzungsart werden nicht nur Mieterträge erzielt, sondern das Image der Bank als moderner Dienstleister unterstrichen. Gleichzeitig ist das ein Beispiel für wirksame Förderung in der Region. Führungskräfte und Mitarbeiter der Bank, die auch in diesem Gebäude arbeiten, kommen hier mit Menschen zusammen, die üblicherweise nie eine Bankfiliale betreten würden. So können neue Kundengruppen angesprochen und gewonnen werden. Darüber hinaus lernen Banker innovative Geschäftsmodelle kennen. Und so meint Dünnebacke abschließend: „Coworking Spaces sind ein Paradebeispiel für eine gelungene Win-win-Situation.“

## Verkaufen an Top-Entscheider

*Das von Stephan Heinrich entwickelte Modell mit vier Ansprechpartnern hilft dabei, nur mit relevanten Personen zu kommunizieren.*

Im Unterschied zum Privatkundengeschäft sind in einem Unternehmen oftmals mehrere Personen an einem Entscheidungsprozess beteiligt. „*Buying Center*“ ist der Fachbegriff für eine Gruppe unterschiedlicher Personen, die bei Firmenkunden an der Kaufentscheidung mitwirken“, so Stephan Heinrich, international anerkannter Experte für Geschäftskundenvertrieb. Damit ein Verkaufsgespräch gelingt, ist es aus seiner Sicht wichtig, die unterschiedlichen Rollen der Menschen zu verstehen und jeweils richtig zu behandeln.

Heinrich hat dafür ein Modell mit vier Ansprechpartnern entwickelt, das dem Kundenberater dabei helfen soll, sich nur mit den relevanten Personen über die wichtigen Dinge zu unterhalten. Dabei unterscheidet er folgende Gesprächspartner im Firmenkundengeschäft: Abzeichner, Empfehler, Beeinflusser sowie Entscheider. Anhand praktischer Beispielen zeigt er, wie man den jeweiligen Personentyp behandeln muss.

Der Einstieg für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch liegt für Heinrich in der Frage: „Was kann ich heute für Sie tun?“ Dabei ist es wichtig, dass Kundenberater ganz bewusst die Kundenperspektive einnehmen. „Wir brauchen Berater, die ihren Missionarskittel an den Haken hängen und stattdessen die blanke Landkarte des Entdeckers dabei haben, wenn sie zum Kunden gehen“, lautet sein plakativer Apell. Ein erfolgreicher Firmenkundenvertrieb braucht professionelle „Kundenversther“, denn das Credo des erfolgreichen Verkaufens heißt: verstehen statt überzeugen.

In diesem Zusammenhang ist die richtige Bedarfsermittlung ein zentraler Erfolgsfaktor. „Wenn Kunden etwas entscheiden, dann nur, wenn es auch ein Handlungsmotiv gibt. Und dieses zuverlässig zu finden, ist unser Ziel“, erläutert Heinrich. Denn eines ist sicher klar: Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung. Und wer kein Problem hat, ist selten bereit, Geld zu investieren. Wichtig für die Bedarfsermittlung ist aktives Zuhören, denn „Zuhören ist das neue Überzeugen“. Und auch gezielt Fragen stellen: „Wenn wir jetzt die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens beleuchten – was sind da Ihre wichtigsten Prioritäten? Was liegt Ihnen besonders am Herzen?“, könnte beispielsweise eine solche Frage lauten.

Um einen latenten Bedarf zu wecken, ist es wichtig, dass der Kunde die Notwendigkeit erkennt, in einem bestimmten Bereich aktiv zu werden. Oftmals verursacht das erkannte Problem noch keinen Handlungsdruck. Erst wenn deutliche Nachteile bzw. Schmerzen auftreten, beginnen die Menschen zu handeln. Daher stellt Heinrich fest: „Schmerzen beschleunigen Entscheidungen. Sie müssen dem Unternehmer spürbar machen, welche massiven Nachteile das dauerhafte Ignorieren



eines Problems nach sich zieht.“ Zum Beispiel könnte folgende Frage sensibilisieren: „Wenn Sie das Problem lösen könnten und dennoch weiterhin warten – welche Auswirkungen hat das?“

„Wenn man Löcher kaufen könnte, würde sich niemand für Bohrmaschinen interessieren.“ Mit diesem Beispiel ist gemeint, dass Menschen sich für Bohrer interessieren, wenn sie eigentlich Löcher wollen. Firmenkundenberater sollten also das „Wozu“ ihrer Produkte betonen und nicht deren Eigenschaften. „Verkaufen Sie Nutzen statt Produkte“, lautet hier die Parole. Damit alles noch besser in Erinnerung bleibt, kommt ein weiteres Element ins Spiel: Storytelling. „Wir können uns Geschichten einfach besser merken als Fakten. Storytelling macht Produkte unvergesslich“, lautet Heinrichs Abschlusstipp.

## **Digitalisierung in der Marktfolge**

*Jürgen Krenn (links) und Dominik Hochmair (rechts) haben das bankinterne Kreditüberwachungs- und Frühwarnsystem optimiert.*

Schaut man auf die Ertragsquellen im Firmenkundengeschäft, wird schnell deutlich, dass das Kreditgeschäft nach wie vor einen immens wichtigen Stellenwert hat. In unserer schnelllebigen Zeit können Unternehmen allerdings aus unterschiedlichsten Gründen in Schieflage geraten. Daher ist es notwendig, das Kreditrisikomanagement gezielt weiterzuentwickeln und den geänderten Verhältnissen anzupassen.

„Dabei geht es darum, die während der Kreditlaufzeit auftretenden Bonitäts- und Unternehmensveränderungen frühzeitig zu erkennen. Denn lückenhafte und veraltete Firmendaten sind erfolgsschädigend“, so Jürgen Krenn, Head of Financial Sales der Firma CRIF.

Überblicksartig präsentiert er wesentliche Elemente eines modernen Business Monitorings, mit dem sich Bestandskunden automatisiert prüfen lassen. Sowohl positive als auch negative Veränderungen bei Unternehmen (zum Beispiel Gesellschafterwechsel, negative Zahlungserfahrungen, Credit- und Bilanzscore, Funktionsträger oder Firmenumfeld) lösen einen Monitoring-Event aus und die Bank oder Sparkasse wird wöchentlich über Änderungen informiert. Die Monitoring-Events werden automatisiert und elektronisch aufbereitet übermittelt und sind damit Basis für eine individuelle Einbettung der Daten in hauseigene Banksysteme. Dies reicht vom Antragsprozess über das CRM, die Kreditverwaltung bis hin zu anderen relevanten Systemen.

Wie bankinterne Kreditüberwachungs- und Frühwarnsysteme konkret eingebettet werden, präsentiert Dominik Hochmair von der VKB Bank in Linz. Der wöchentliche Änderungsreport wird automatisiert verarbeitet und in das CRM-System eingespielt. Außerdem werden aus diesen Informationen wesentliche Risikoparameter im VKB-Risikoprofil eines Unternehmens generiert. Im neuen System werden nun Informationen aus mehr als zehn verschiedenen Systemen

und Informationsquellen zu einem vollständigen Risikoprofil des Firmenkunden automatisch zusammengeführt. Durch diesen hohen Automatisierungsgrad lässt sich der Kreditprozess wesentlich effizienter und kostengünstiger gestalten. Das VKB-Risikoprofil enthält neben den Basisdaten zur Firma wichtige Risikoparameter wie Veränderungen zum CRIF-Score, Frühwarnindikatoren, negative Ertragsentwicklung oder Verschlechterung des Eigenkapitals. Daneben werden auch spezifische Risikoparameter zum Betriebskonto angezeigt. Der Grad der Gefährdung (Gering/Unauffällig bis Hoch/Problematisch) wird in Anlehnung an das Ampelsystem mit Farben von hellgrün bis tiefrot symbolisiert. „Je mehr Warnlichter aufleuchten und je mehr sich das Engagement im roten Bereich befindet, desto höher sind die Ausfallgefahr und der Handlungsbedarf“, fasst Hochmair zusammen. Als weiteres Instrument zur Risikofrüherkennung und Risikosteuerung präsentiert Hochmair den VKB-Risiko-Check. Auf Basis des neu entwickelten Risikoprofils erfolgt IT-gestützt eine jährliche Prüfung jedes Firmenkunden. Auf diese Weise werden die Prozesse Kreditverlängerungen, Analyse wirtschaftlicher Unterlagen sowie fehlende Rating-Grundlagen automatisch verzahnt, was den Aufwand spürbar reduziert. Auch die interne Prolongation sowie die Antragserstellung erfolgt nun automatisiert. Diese Beispiele zeigen den hohen Automatisierungsgrad in der Marktfolge und machen deutlich, wie der Credit-Flow digitalisiert werden kann.

## **Digitaler Wandel 2.0 – Neue Chancen für die Banken**

*Der Firmenkundenberater nimmt immer stärker eine Rolle als strategischer Partner auf Augenhöhe ein, glaubt Walter Krupp.*

„Digitalisierung ist kein Trend mehr. Sie ist bereits ein zentraler Erfolgsfaktor für Banken“, ist sich Walter Krupp, stellvertretender Vorstandsvorsitzender von ADG Scientific, dem neu gegründeten Forschungsinstitut der Akademie Deutscher Genossenschaften, gleich zu Beginn seiner Ausführungen über „Digitalen Wandel 2.0“ sicher. Innovative Fintechs drängen mit neuartigen digitalen Angeboten in den Markt und erhöhen damit den Handlungsdruck der Banken. Sie müssen sich daher mit aktuellen Trends wie Big Data, künstliche Intelligenz, Virtual/Augmented Reality und auch der Blockchain-Technologie stärker als bisher auseinandersetzen. Open Banking, das heißt die Öffnung der Banken durch strategische Allianzen sowie durch operative IT-Schnittstellen, ist danach Voraussetzung, um an Plattformen teilzunehmen oder eigene Ökosysteme aufzubauen. „Denn Firmenkunden erwarten immer stärker eine schnelle und sichere Finanzplattform mit personalisierten Diensten“, so Krupp. Beispielhaft präsentiert er einige Angebote, die auf einer Plattform für Firmenkunden nicht fehlen dürfen:

- *Kontakt*: unterschiedliche Kontaktformate wie Präsenzmeeting (mit Tablet), Telefon, Video, Chat
- *Finanzprodukte*: individualisierte Angebot (Produkte und Services)
- *Beratungsfelder*: Existenzgründung, Unternehmensnachfolge, Auslandsaktivitäten

- *Individual-Analysen und -Reports*: individuelle Analysen und Reports zum Konto-, Zahlungs-, Produktnutzungsverhalten
- *Wissensdatenbank*: einfacher Zugang zu Branchen-Know-how, Wettbewerbsanalysen
- *Zusatzservices*: Instrumente für Business-Plan-Erstellung, Buchhaltungshilfen
- *Netzwerke*: Kundenbeirat, Firmenkundennetzwerk, Branchennetzwerke

Die zentrale, dahinterstehende Fragestellung ist dabei, wie Banken und Sparkassen auch künftig überhaupt relevant bleiben können. Für Krupp eröffnen sich vor allem durch die Digitalisierung neue Chancen: „Gerade traditionelle Banken können sich in der digitalen Welt als Vertrauensknotenpunkt auf dem Weg in die Netzwerkökonomie positionieren.“ Aus diesem Grund ändern sich auch die Aufgaben des Firmenkundenbetreuers ganz entscheidend. „Er nimmt immer mehr die Rolle als strategischer Partner auf Augenhöhe ein und orchestriert die Netzwerke des Kunden und jene im Finanzverbund einer Bankengruppe“, skizziert Krupp das künftige Anforderungsprofil. Neben digitalen Zugangskanälen bleibt aber gerade für Firmenkunden der persönliche Kontaktkanal weiterhin von zentraler Bedeutung. Zum Abschluss zeigt Krupp künftige Chancen in der „Industrie 4.0“ für Banken auf. Dabei muss es gelingen, Finanzdienstleistungen künftig automatisiert in die Wertschöpfungsnetzwerke der Firmenkunden zu integrieren und zugleich vorhandene Daten besser zu nutzen.

## **Neue Nutzer-Experience im Firmenkundengeschäft**

*Mit verschiedenen Online-Tools will Lars Runge Unternehmern auch außerhalb der Öffnungszeiten partnerschaftlich zur Seite stehen.*

Die Stärken der regionalen Genossenschaftsbanken sind ihre persönliche Nähe vor Ort und ihre Individualität. „Diese Vorteile gilt es nun in die digitale Welt zu transferieren“, stellt Lars Runge von der Hannoverschen Volksbank fest und fügt hinzu: „Der Mehrwert muss für den Kunden durch Convenience, Transparenz und Einfachheit klar erkennbar sein. Denn der Erfolg aller Digitalisierungsmaßnahmen wird durch die Digital-User-Experience bestimmt. Zielsetzung ist es, dem Firmenkunden auch außerhalb der Öffnungszeiten einer Bank oder Sparkasse partnerschaftlich zur Seite zu stehen. Um das zu erreichen, hat die genossenschaftliche Finanzgruppe bereits einige Online-Tools für das Firmenkundengeschäft entwickelt, von denen Runge drei Praxisbeispiele präsentiert hat.

### **BankingGuide Online**

Am Beginn einer Geschäftsbeziehung steht die Kontoeröffnung. Um diesen Prozess zu vereinfachen, ist der „BankingGuide Online“ entwickelt worden. Damit ist nun für Firmenkunden eine Geschäftskontoeröffnung auch online möglich – selbst bei komplexeren Rechtsformen wie der GmbH oder der GmbH & Co. KG. Die

Legitimation erfolgt über die Solarisbank. Runges Live-Demonstration zeigt dann, wie rasch dieser Selfservice umgesetzt werden kann. Eine Kontoeröffnung ist für den Firmenkunden in bestimmten Fällen schon innerhalb von zehn Minuten erledigt.

### **VR Smart Flexibel**

Für Unternehmer, die schnell Liquidität benötigen, um ein Vorhaben rasch umsetzen zu können, gibt es mit dem „VR Smart flexibel“ einen Online-Kredit – angeboten von der VR Smart Finanz. Die Höhe des Darlehens kann flexibel gestaltet werden und geht von 5000 bis zu maximal 60.000 Euro, mit Laufzeiten zwischen sechs und 72 Monaten. Dabei muss der Rahmen nicht gleich zu Beginn voll ausgeschöpft werden. Während der vereinbarten Gültigkeit kann das Darlehen innerhalb des genehmigten Rahmens jederzeit weiter aufgestockt werden. Außerdem können bei diesem Unternehmerkredit jederzeit kostenlos Sondertilgungen geleistet werden. Mit einer Sondertilgung von 100 Prozent wird der Vertrag ohne weitere Formalitäten beendet.

### **VR Smart Guide**

Der „VR Smart Guide“ bietet dem Unternehmer digitale Lösungen für seine Buchhaltung sowie sein Finanzmanagement und erleichtert ihm den betrieblichen Alltag. Zugleich informiert er Gewerbetreibende, welche Aufgaben aktuell anstehen, und hilft dadurch, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Über die intuitiv bedienbare Oberfläche erhält der Unternehmer einen kompletten Überblick über die Finanzen seiner Firma. Auch Konten, die er bei anderen Banken hat, werden durch den institutsübergreifenden Kontoabgleich eingebunden. Mit dem Liquiditätskompass lassen sich sogar Einnahmen und Ausgaben prognostizieren. Die Software warnt im Voraus vor Engpässen und informiert über Überschüsse. So erhält der Nutzer einen kompletten Überblick und kann vorausschauender planen.

Die Funktionen dieses Tools helfen auch bei der Erstellung von Angeboten, Rechnungen und der Verwaltung von Kunden- und Lieferantendaten. Durch die Cloud-basierte Anwendung geht dies sogar ortsunabhängig (zum Beispiel direkt beim Kunden). Nach Runges Meinung lassen sich mit derartigen Tools die Vorzüge einer regionalen Genossenschaftsbank mit den Effizienz- und Qualitätsvorteilen der Digitalisierung optimal ergänzen.

## **Geld verdienen mit Open und Beyond Banking**

*Jens Baumgarten rät den Instituten dazu, auch in solche Bereiche vorzustößen, die nicht zum klassischen Bankgeschäft gehören.*

Banken und Sparkassen legen häufig einen sehr engen Fokus auf finanzielle Grundbedürfnisse. Firmenkunden haben aber darüber hinaus noch komplementäre und zusätzliche Bedürfnisse. „Mit der aktuellen Produktlandschaft wird das Firmenkundenpotenzial meist nicht ausgeschöpft“, kritisiert Jens Baumgarten von der auf Produkt- und Preismanagement spezialisierten Consultingfirma Simon-Kucher &

Partners. Er plädiert dafür, neue Wege zu beschreiten, um sich auch künftig in einem völlig veränderten Firmenkundenmarkt erfolgreich behaupten zu können.

„Das bedeutet, auch in Bereiche vorzudringen, die nicht im klassischen Bankgeschäft liegen“, so Baumgartens Plädoyer. Große Zukunftschancen haben demnach „Open Banking“ und „Beyond Banking“. Basis dafür sind moderne Online-Plattformen. Über diese werden beim Open Banking Finanzprodukte von Banken und Dritt-anbietern wie Fintechs, Start-ups oder Kooperationspartnern gemeinsam angeboten. Beyond Banking beinhaltet wiederum auch Dienstleistungen, die nicht aus dem Finanzbereich kommen müssen.

Institute, die ihren Fokus erweitern wollen, sollten sich in diesem Zusammenhang allerdings die Frage stellen: „Mit welchem Angebot kann ich Kundenbedürfnisse am besten adressieren?“ Dazu gibt Baumgarten folgenden Rat: „Haben Sie den Mut, sich auf die Bereiche zu fokussieren, in denen Sie Ihren Kunden einen Mehrwert bieten können!“ Für den Manager gibt es drei Bereiche, in denen eine Bank spürbaren Mehrwert für Firmenkunden erzielen kann, wie erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen:

- *Geschäft ausbauen:* So schafft etwa eine Großbank eine globale Vernetzung ihrer Bankkunden, um internationale Geschäftsbeziehungen auszubauen. Eine regionale Genossenschaftsbank wiederum vergibt einen Treuebonus in Form von Gutscheinkarten, die bei 360 regionalen Händlern eingelöst werden können. Damit wird gleichzeitig der regionale Einzelhandel gefördert.
- *Alltag erleichtern:* Mit Service-Tools bietet die genossenschaftliche Finanzgruppe in Deutschland eine multibankenfähige digitale Buchhaltung für Kleingewerbe und mittelständische Unternehmen. Die österreichischen Volksbanken fördern den bargeldlosen Zahlungsverkehr bei Firmenkunden durch Verwaltung von Kartenzahlungen ohne komplexe PoS-Kassenterminals.
- *Kunden besser verstehen:* Die Erste Group ermöglicht mit dem „Erste Developer Portal“ die Weiterentwicklung des digitalen Bankangebots durch Freigabe von Daten. Auf diese Weise können Fintechs passgenaue Produkte für die Firmenkunden entwickeln.

*Mit modernen, digitalen Preismodellen lassen sich nach den Erfahrungen von Sonja Fischer-King Erträge meist dauerhaft steigern.*

Um mit diesen erweiterten Angeboten die Erträge zu steigern, ist es für Baumgarten unerlässlich, die den Kunden Mehrwert bietenden Services auch zu bepreisen.

Laut Sonia Fischer-King muss man daher folgende Überlegung anstellen: „Wie viel ist dem Kunden das erweiterte Angebot wert und wie kann man seine Zahlungsbereitschaft abschöpfen?“ Open Banking und Beyond Banking können an diesem Punkt durchaus neue Monetarisierungspotenziale freisetzen.

Erforderlich sind dafür digitale Preismodelle. Neben strategischen Aspekten sollte aber auch die Preispsychologie berücksichtigt werden. Fischer-Kings verschiedene Preismodelle aus verschiedenen Branchen (zum Beispiel Michelin, Uber, Apple,

LinkedIn) zeigen, dass sie jeweils zu signifikanten Ertragssteigerungen geführt haben. Ihr Fazit: „Im digitalen Verkauf ist es zentral, einen klaren Up-Selling-Pfad zu schaffen, damit eine Bank ihre Ertragspotenziale realisieren kann!“

## **Fazit**

Klare Strategie für Banken und Sparkassen muss sein, wie es ein Referent sinngemäß auf dem Wiener Firmenkundenkongress plakativ formuliert hat, für Unternehmer und Gewerbetreibende zum Vertrauensknotenpunkt in die digitale Welt zu werden. Dass die Institute dies schaffen können, haben die zahlreichen innovativen Produktideen gezeigt, die in Wien vorgestellt worden sind. Ein zentrales Vermarktungstor werden künftig digitale Plattformen sein, über die Kunden die eigenen Produkte optimiert und effizient verkauft werden können. Keine Scheu sollten Institute davor haben, solche Portale sogar für Drittanbieter wie Fintechs zu öffnen. Die in vielen Häusern angelaufene Digitalisierungsoffensive bewirkt noch mehr – auch das war in Wien zu hören: Die Berater können endlich auf digitaler Augenhöhe mit ihren Firmenkunden kommunizieren und deren Erwartung an eine modene Sparkasse erfüllen.

## **Autor**

Prof. Dr. Anton Schmoll ist Dozent an der FH für Bank- und Finanzwirtschaft, Bankentrainer und Fachbuchautor in Wien.

Prof. Dr. Anton Schmoll: Sparkasse als Vertrauensknotenpunkt in die digitale Welt, in SparkassenZeitung (20. Mai 2019). URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/vertrieb/sparkasse-als-vertrauensknotenpunkt-in-die-digitale-welt.html>. Abgerufen am: 22. Mai 2019



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone  
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online