

# **JürgenWeimann**

Die Weimann-Wirkung®. Jeder Einzelne ist von Bedeutung. Die Neuerung des Vertriebs.

## **Weimanns Thesenpapiere – Ausgabe 3**

**Firmenkunden begeistern –  
Schluss mit digitaler Kunde  
trifft analoge Sparkasse**

**München im Januar 2018**



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Der Firmenkunde heute und morgen</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Aktuelle Herausforderungen im Firmenkundengeschäft</b>	<b>6</b>
2.1	<b>Digitalisierung: Realität des Kunden unterscheidet sich signifikant von der Realität der Sparkasse</b>	<b>6</b>
2.2	<b>Kundenbedürfnisse: Beratung findet nur selten auf Augenhöhe statt</b>	<b>7</b>
2.3	<b>Ganzheitlichkeit: Private Seite des Firmenkunden meist unterbetreut</b>	<b>10</b>
2.4	<b>Prozesse: Abläufe und Prozesse wie zu Zeiten des Eurochecks</b>	<b>10</b>
2.5	<b>Mitarbeiter: Nachwuchssorgen und Know-how-Lücken</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Firmenkunden begeistern</b>	<b>12</b>
3.1	<b>These 1: Digitale Prozesse und digitales Denken sichern die Zukunft</b>	<b>12</b>
3.2	<b>These 2: 20 % mehr Betreuungskapazität, 50 % weniger Assistenz, alles 100 % besser</b>	<b>14</b>
3.3	<b>These 3: Kunde als Mensch im Mittelpunkt des Omnikanals</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Über den Autor</b>	<b>18</b>

## 1 Der Firmenkunde heute und morgen

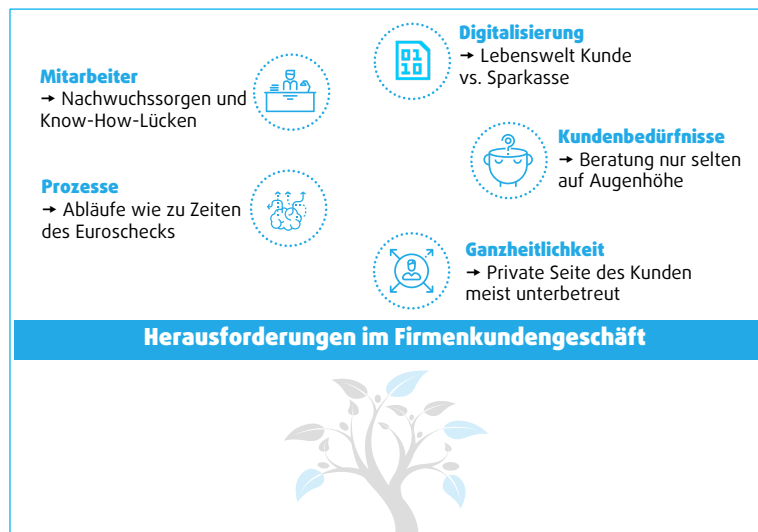
Mit einem Ertragsanteil von bis zu 60 % ist die Bedeutung des Firmenkundengeschäfts für den Gesamterfolg der Sparkasse von großer Bedeutung. Im Zuge der Vertriebsstrategie der Zukunft für Firmenkunden beschäftigen sich nun Sparkassen mit der Neuausrichtung dieses Geschäftszweigs. Während im Privatkundengeschäft zahlreiche zentrale Konzepte des DSGVO vorhanden sind, ist die Projektlandkarte für den Firmenkundenbereich mit noch deutlich mehr weißen Flecken versehen. Bevor wir tiefer auf die strategischen Maßnahmen eingehen, werfen wir einen Blick auf den Kunden.

Die Digitalisierung hat ganze Geschäftsmodelle und Branchen verändert. Im Idealfall nur verändert – manche sind ebenso vom Markt verschwunden. Egal, in welche Branche man blickt, alle beschäftigen sich aktuell mit der Frage: Wie kann das bestehende Geschäftsmodell in eine digitale Welt überführt werden? Ob Großkonzern, Mittelständler oder Kleinbetrieb, alle sind von der Digitalisierung betroffen. Dies führt dazu, dass bereits heute zahlreiche gewerbliche Kunden der Sparkassen deutlich digitaler sind als die Sparkassen selbst. Die Kunden haben sich extrem verändert oder befinden sich gerade mitten in einem Veränderungsprozess. Prozesse werden digitalisiert, Technologien führen zu höherer Effektivität, Produktinnovationen eröffnen neue Erlösquellen etc. Kurzum, die gesamte Welt der gewerblichen Kunden ist in Bewegung. Blickt man in die Sparkasse, so erinnert noch vieles an das Banking vor 20 Jahren. Kreditakten werden gestapelt, seitenlange Beschlüsse geschrieben, digital sind bis auf das Onlinebanking keinerlei Produktlösungen vorhanden. Auch die Erreichbarkeit der Sparkassenmitarbeiter oftmals bis max. 17 Uhr entspricht nicht dem digitalen Zeitalter. Anders als im Privatkundengeschäft, wo es noch einen zwar immer kleiner werdenden, aber aktuell noch hohen Anteil an Kunden gibt, die noch nicht ganz in der digitalen Welt angekommen sind, sieht es im Firmenkundengeschäft ganz anders aus. Ein meist digitaler Kunde trifft auf eine analoge Sparkasse. Allein diese Situation birgt für die Sparkasse enorme Risiken des Ertragsverlusts, doch dies ist nicht die einzige Herausforderung. Zahlreiche Non-Banks sind in den Markt getreten und haben bereits viele Kunden für sich gewonnen. Als Beispiel sei hier nur PayPal genannt. Der Versuch der deutschen Kreditinstitute mit Paydirekt einen entsprechenden Konkurrenten aufzubauen, ist gescheitert. Plattformen vermitteln nach dem „Interhyp-Prinzip“ bereits Kredite an gewerbliche Kunden. Gleichzeitig ist jeder gewerbliche Kunde ebenso Privatperson und somit ein attraktives Ziel für den Wettbewerb.

Betrachtet man die durch die Niedrigzinsphase angespannte Ertragssituation, so ist das Firmenkundengeschäft heute eine wesentliche Ertragssäule – nicht nur für Sparkassen. Nicht auszudenken wären die Auswirkungen einer wirtschaftlichen Rezession und die daraus resultierenden Forderungsausfälle. Diese Marktgegebenheiten führen für Sparkassen zu einer besonders herausfordernden Situation: Das Firmenkundengeschäft ist von entscheidender Bedeutung für die Ertragssituation und somit Überlebensfähigkeit, gleichzeitig sind die heute vorhandenen organisatorischen Voraussetzungen den Kundenanforderungen nicht gewachsen und der Wettbewerb verschärft sich weiter. Was nun?

Dieses Thesenpapier beleuchtet zunächst die wesentlichen Herausforderungen im Geschäft mit gewerblichen Kunden und stellt notwendige Maßnahmen zur Überwindung dieser Herausforderungen vor.

## 2 Aktuelle Herausforderungen im Firmenkundengeschäft



### 2.1 Digitalisierung: Realität des Kunden unterscheidet sich signifikant von der Realität der Sparkasse

Zum besseren Verständnis blicken wir kurz in den Alltag eines Unternehmers, nennen wir ihn Ulrich Unternehmer: Nach dem Aufwachen lässt sich Ulrich von seiner Sprachassistentin Alexa die Termine des Tages vorlesen. Zum Frühstück genießt er seine Lieblingslektüre und einige Newsfeeds auf seinem Smartphone. Gleichzeitig schaut er sich die Umsätze der vergangenen Nacht an, in seinem Management-Board-Slack-Kanal sieht er die aktuellen Aktivitäten seiner Kolleginnen und Kollegen. Mit nur wenigen Klicks ist er auf dem aktuellen Stand und kann sich auf die Aktivitäten des Tages konzentrieren. Angekommen im Büro widmet er sich zunächst seiner kreativen Stunde, in der er einen Artikel verfasst, den er später durch seine PR-Abteilung auf verschiedenen Kanälen veröffentlichen lässt. Es war anfangs sehr ungewohnt für ihn, doch er hat realisiert, dass es in einer digitalen Welt umso wichtiger ist, dass der Inhaber persönlich kommuniziert, um sich entscheidend vom Wettbewerb abzusetzen. Interne Meetings finden mittlerweile komplett papierlos statt, sämtliche Prozesse sind im Unternehmen digitalisiert, selbst die Buchhaltung und Kommunikation mit dem Steuerberater erfolgt digital.

Ich glaube der kurze Einblick genügt, um zu verstehen, wie fernab diese Lebensrealität von der aktuellen Realität in vielen Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist. In vielen Instituten haben die Firmenkundenbetreuer heute noch keine Smartphones, die eine umfassende Erreichbarkeit sicherstellen, Bilanzen, BWA's und Handelsregisterauszüge müssen physisch eingereicht werden, digitale oder mediale Funktionalitäten, bis auf den Zahlungsverkehr, werden nicht angeboten. Kreditanfragen oder Änderungen an Bevollmächtigungen dauern Tage bzw. Wochen etc. Die Liste ließe sich noch beliebig erweitern. Das große Glück der Sparkassen ist aktuell nur, dass die meisten anderen Wettbewerber noch ebenso kundenfremd agieren und somit für den Kunden wenig attraktive Alternativen vorhanden sind. Drehen wir die Situation um, stellen Sie sich folgenden Kunden vor:

- mittelständischer, produzierender Betrieb
- 500 Angestellte
- inhabergeführte GmbH
- Umsätze/Gewinne in den letzten Jahren stetig gesunken
- Kreditanfrage über 2 Mio. EUR zur Finanzierung einer weiteren Produktionshalle

Auf die Frage hinsichtlich der Produktionskosten und Erträge je Produkt, kann Ihnen der Kunde im Gespräch keine genauen Angaben liefern. Auch über Durchlaufzeiten, Kundenstrukturen und Absatzmärkte kann er Ihnen nur wenige Informationen geben. Die internen Prozesse sind weitestgehend papierhaft geregelt, digitale Technologien spielen eine geringe Rolle. Eine genaue Produktvor- und nachkalkulation ist ebenso nicht implementiert. Die aktuellen Bilanzen und BWA's zeigen über Jahre rückläufige Umsätze und Gewinne, die Belegschaft überaltert mit dem Inhaber. Würden Sie die Produktionshalle finanzieren?

Sollten Sie bei diesem Kunden eine kleine Analogie zu Ihrer Sparkasse wiederfinden, empfehle ich Ihnen folgende Frage kritisch zu reflektieren: Wenn ein Firmenkunde so organisiert wäre, wie es aktuell Ihre Sparkasse ist – würden Sie ihn finanzieren?

## 2.2 Kundenbedürfnisse: Beratung findet nur selten auf Augenhöhe statt

Innerhalb dieses Whitepapers spreche ich oftmals vom Firmenkunden, im vollen Bewusstsein, dass der Firmenkunde höchst unterschiedlich ist und somit eine differenzierte Betrachtung notwendig ist. Grundsätzlich ist jeder Kunde, der seine Einkünfte nicht aus nichtselbstständiger Tätigkeit generiert, als Firmenkunde zu subsumieren. Somit umfasst das Segment des Firmenkunden den selbstständigen Obstandbesitzer genauso wie den DAX-Konzern. Die am Markt häufigste Kundensegmentierung ist die Einteilung der Kunden in Unternehmens-, Firmen-, Gewerbe- und Geschäftskunden. Darüber hinaus finden sich Zielgruppenkonzepte, z. B. für freie Berufe und Heilberufe.

Ein weiteres Segment innerhalb der Firmenkunden sind die Existenzgründer. Jede Anspruchsgruppe hat unterschiedliche Bedürfnisse und somit Anforderungen an den finanziellen Partner. Die folgende Bestandsaufnahme zeigt, dass es für Sparkassen in jedem der Segmente besondere Herausforderungen gibt:

### **Unternehmenskunden**

Die Kundengruppe mit dem größten Ertragspotenzial prägt ein sehr hoher Anspruch an einen Finanzpartner und gleichzeitig hoher Wettbewerbsdruck, da zahlreiche Banken mit diesen Kunden zusammenarbeiten möchten. Hier ist die Sparkasse oftmals nur Partner für die Basisleistungen, wie z. B. ein Girokonto für eine Zweigniederlassung. Bei den meisten der Unternehmenskunden spielen ebenso internationale Aktivitäten und die daraus notwendige Beratungskompetenz eine große Rolle.

Zentrale Herausforderungen für die Sparkasse:

- Sparkasse hier meist nur „Junior-Partner“
- Leistungsfähigkeit im Kreditgeschäft, bei Derivaten und im Auslandsgeschäft jedoch wird diese oftmals dem Kundenanspruch/-bedarf nicht gerecht
- Mitarbeitern fällt es schwer, auf Augenhöhe zu agieren

### **Firmen-/Gewerbekunden**

Der klassische Kunde ist hier entweder ein inhabergeführtes, mittelständisches Unternehmen oder ein Vertreter der freien Berufe. Die Unternehmenskultur prägt ein Managementstil nach dem Motto „Ein Mann, ein Wort“. Hauptherausforderung für diese Kunden ist aktuell die Sicherung der Unternehmensexistenz durch Nutzung der Chancen aus der Digitalisierung. Viele Inhaber trennen mental nicht zwischen Beruf und Privat; Mensch und Unternehmen werden als Einheit gesehen. Diese Kunden sind es gewohnt, selbst und schnell zu entscheiden.

Zentrale Herausforderungen für die Sparkasse:

- Kunde möchte einen Ansprechpartner auf Augenhöhe
- Kompetenzrahmen passt meist nicht zur Erwartung des Kunden nach schnellen Entscheidungen
- Kunde ist heute schon digitaler organisiert als die Sparkasse
- Der Kunde lebt 24 Stunden am Tag für seinen Betrieb und versteht daher die Erreichbarkeitszeiten der Sparkasse nicht.
- meist zu einseitige Betreuung (nur Firmenseite) und Fokus auf das Kreditgeschäft



## **Geschäftskunden**

Innerhalb dieser Kundengruppe finden sich alle Kleingewerbetreibenden wieder, die z. B. ein Einzelhandelsgeschäft oder ein Café führen. Diese Kunden verfügen meist über ein geringes Interesse an und eine geringe Vorbildung in Sachen Betriebswirtschaft/Finanzwissen. Eine bewusste Trennung zwischen Privat und Firma findet nicht statt. Hauptberater in Sachen Finanzen ist der persönliche Steuerberater.

Haupt Herausforderungen für die Sparkasse:

- Kundengruppe in der Vergangenheit stark unterbetreut
- viele Kunden bis dato noch nicht identifiziert, da als Privatkunde verschlüsselt
- große Potenzial- und Risikospreadung

## **Existenzgründer**

Diese Kunden befinden sich gerade in einer der spannendsten Phasen ihres Lebens, dem Start einer neuen Unternehmung. Oftmals ist das Wissen ob der Fördermöglichkeiten und Stolperfallen in finanzieller Angelegenheit sehr niedrig ausgeprägt. Diese Kunden suchen vor allem Orientierung und einen starken Partner an der Seite.

Haupt Herausforderungen für die Sparkasse:

- Kunde und Mitarbeiter sprechen eine unterschiedliche Sprache
- Wahrnehmung der Sparkasse als vollwertiger Finanzpartner und nicht nur reiner „Fördermittelbesorger“
- Bindung der Kunden im Wachstumsfall

Diese kurze Bestandsaufnahme zeigt, dass, unabhängig von der Kundengruppe, große Herausforderungen bestehen, auch zukünftig für diese Kunden attraktiv zu sein. Aktuell erfüllen nur wenige Sparkassen die spezifischen Kundenanforderungen vollumfänglich.

### 2.3 Ganzheitlichkeit: Private Seite des Firmenkunden meist unterbetreut

Sparkassen trennen in ihrer Organisation sehr stark zwischen Privat- und Firmenkunden. Nicht selten befinden sich die Vertriebseinheiten in unterschiedlichen Vorstandsressorts. Somit trennt die Sparkasse etwas, was aus Kundensicht eins ist. Unterschiedlichste Überleitungsmodelle zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Firmen- und Privatkundenbereich finden sich in der Praxis. Doch nur wenige funktionieren wirklich, meist wird das private Kundenpotenzial nicht oder nur zu einem geringen Anteil gehoben. Dieser Umstand ist sowohl für die Sparkasse als auch für den Kunden sehr unbefriedigend.

### 2.4 Prozesse: Abläufe und Prozesse wie zu Zeiten des Euroschecks

Die Organisation im Firmenkundengeschäft unterscheidet sich nicht grundlegend von der Organisation in der gesamten Sparkasse. Es bestehen nur zwei Unterschiede: Während man im Privatkundenbereich laufend Prozesse standardisiert hat, hat man im Firmenkundengeschäft, mit Ausnahme der Aktivitäten rund um Modell K, bisher wenig unternommen, um Abläufe zu standardisieren und zu optimieren. Dies hat einen einfachen Grund: der Einsatz von Assistenzen, die Arbeit brauchen, wodurch die Veränderungsbereitschaft der Segmentverantwortlichen als auch deren Mitarbeiter bisher nicht sonderlich hoch war. „Schiefe Prozesse“ wurden immer dadurch geheilt, dass diese durch die Assistenzen „gerade gebogen“ wurden. Würde man die Arbeitsabläufe des Firmenkundengeschäfts auf den Privatkundenmarkt übertragen, so wäre dies kapazitiv nicht mehr leistbar. Im Firmenkundengeschäft schlägt sich dieser Umstand in einer meist extrem niedrigen vertriebsaktiven Zeit und somit erheblichem Ertragsverlust nieder. Prozesse wie dieser sind keine Seltenheit: Kunden reichen Dokumente zur Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse elektronisch ein, die Assistenz druckt diese aus, legt sie dem Firmenkundenbetreuer vor, dieser untersucht den Handlungsbedarf und leitet ggf. Maßnahmen ein, legt diese wieder der Assistenz vor, diese versendet die Unterlagen an die Marktfolge, dort werden sie nach der Bearbeitung eingescannt und vernichtet. Was klingt wie ein Witz, ist leider in manchen Sparkassen Realität. Während sehr viele der gewerblichen Kunden bereits im digitalen Zeitalter angekommen sind und ihren Betrieb via iPad steuern, sind zahlreiche Sparkassen noch nicht auf der Höhe der Zeit. Dies betrifft vor allem die Passiv- und Kreditprozesse. Ein Geschäftsgebaren, welches zwingend die physische Anwesenheit von Gesellschaftern/Geschäftsführern selbst für Kleinigkeiten erfordert, entspricht nicht mehr der heutigen Zeit. Gerade Wettbewerber wie z. B. PENTA versuchen genau an dieser Stelle anzusetzen und dem Kunden schnell und digital helfen.

## 2.5 Mitarbeiter: Nachwuchssorgen und Know-how-Lücken

Ist das Firmenkundengeschäft ein Auslaufmodell? Sicher nicht, die Beiträge zum gesamten Betriebsergebnis zeigen, dass es eines der Zukunftssäulen ist. Mit Blick auf die Mitarbeiter ergeben sich vor allem zwei Herausforderungen: Die Gewinnung von Nachwuchs für die überalterte Belegschaft und die Schließung von Know-how-Lücken, insbesondere im Bereich digitaler Lösungen und Nutzung von OSPlus.

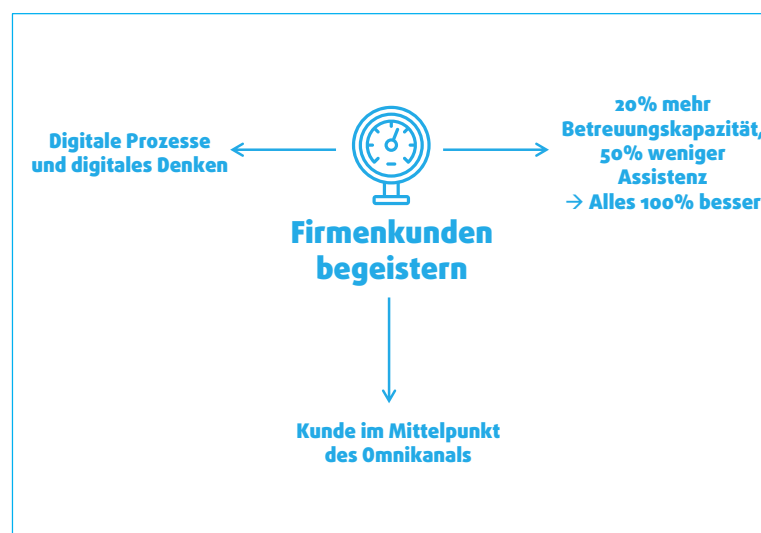
Blickt man heute in die Firmenkundenabteilungen mancher Sparkassen, so findet man ein hohes Durchschnittsalter bei den Mitarbeitern, unterschiedliche Ausgaben für Aus- und Weiterbildung sowie Nachwuchssorgen. Trainee- oder Nachwuchsstellen bieten nur ganz wenige Sparkassen an. Doch wie soll der Nachwuchs Lust auf die Betreuung von Firmenkunden bekommen?

In den Geschäftsstellen findet so gut wie kein Geschäft mit gewerblichen Kunden mehr statt. Somit entsteht ein großes Know-how-Loch in den kommenden Jahren. Gleichzeitig haben auch einige bestehende Mitarbeiter im Firmenkundenbereich Wissenslücken. Insbesondere die Funktionalitäten in OSPlus fallen vielen schwer, dadurch entsteht ein ineffizienter Einsatz der Vertriebsassistenten, eine schlechtere Prozessqualität insbesondere bei den Kreditprozessen und am schlimmsten: ein schlechteres Kundenerlebnis, da der Kunde für Banalitäten einen weiteren Termin braucht, zu dem dann die Assistenz sämtliche Dokumente vorbereitet hat. Hinzu kommt das Wissen um die Produkte aus dem Anlage- und Versicherungsbereich. Auch heute kommt der Hauptteil des Ergebnisbeitrags aus dem Zinsgeschäft, der Anteil der Provisionserlöse ist zu gering. Trotz einer Vielzahl an Spezialistenunterstützung, die man bei privaten Kunden längst abgeschafft hat, gelingt es den Betreuern nicht ausreichend, Potenziale zu erkennen und diese zu fördern.

Die Ausführungen zeigen, dass die Herausforderungen in diesem wichtigen Ertragsfeld laufend steigen und ein hoher Handlungsbedarf besteht, hierbei nicht den Anschluss zu verlieren. Im Folgenden diskutiere ich meine Zukunftsthese zum Firmenkundengeschäft.

### 3 Firmenkunden begeistern

Die intensive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen hat gezeigt, dass es zentrale Handlungsfelder gibt, um auch zukünftig die gewerblichen Kunden an die Sparkasse zu binden. Der Erfolg im Firmenkundengeschäft wird über die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Sparkassen entscheiden. Mit der Vertriebsstrategie der Zukunft des DSGVO wurden einige interessante strategische Leitplanken definiert, doch eine reine Umsetzung derselben wird nicht reichen. Im Folgenden stelle ich Ihnen meine drei Thesen für ein erfolgreiches Firmenkundengeschäft vor.



#### 3.1 These 1: Digitale Prozesse und digitales Denken sichern die Zukunft

Die Sparkasse sollte mindestens so digital werden wie die Zielkunden. Zugegeben, eine starke Vereinfachung, aber so empfehle ich die Denkrichtung. Digitale Prozesse kennzeichnet, dass diese für Mitarbeiter und Kunden intuitiv bedienbar, unkompliziert und schnell in der Abwicklung sind. Denkrichtung ist immer vom Kunde in die Organisation, auf der Basis dieser Erkenntnisse und der aktiven Auseinandersetzung mit der Kundenreise, also dem Weg über alle möglichen Touchpoints.

Betrachtet man die Prozesse, die für den Firmenkundenbereich relevant sind, dann sind es vor allem Folgende:

- Akquisitions- und Vertriebsprozesse (z. B. S-Finanzkonzept, Neukunden)
- Überleitungsprozesse (insbesondere aus dem PK-Bereich und zu Produktspezialisten oder in die Anlageberatung)
- Aktivprozesse (z. B. Gewerbedarlehen, Fördermittel, Bestandsbearbeitung)
- Passivprozesse (z. B. Kontoeröffnung, Onlinebanking)

Mit der Einführung von OSPlus neo bieten sich neue Chancen, diese Prozesse neu auszurichten. Für den größten Mehrwert ist es dafür im Vorfeld notwendig, bereits heute vorhandene und zum Teil durch die Institute noch nicht umgesetzte Empfehlungen zur Prozessverschlan- kung umzusetzen (z. B. noch kein PenPad, Aktivlinie). Die physische Einholung von z. B. Un- terschriftskarten muss damit endgültig der Vergangenheit angehören. Hier machen es inno- vative Start-ups wie z. B. PENTA vor, dass auch im gewerblichen Bereich eine Kontoeröffnung vollkommen digital verlaufen kann.

Hierzu müssen Überleitungsprozesse strikt vom Kunden aus gedacht werden. Ich möchte Ihnen dies anhand ausgewählter Beispiele darstellen. Die heutige Praxis, dass der Firmenkun- denberater nur fähig ist, das Aktivgeschäft zu beraten und für alles andere Spezialisten benö- tigt, ist aus Kostengründen kritisch zu hinterfragen.

Hier werden aktuell wertvolle Vertriebsressourcen verschwendet und das Kundenerlebnis wird gleichzeitig durch die Notwendigkeit von zwei bis drei Terminen verschlechtert. Mindes- tens die Produktpalette eines IK-Betreuers, also die Abdeckung der persönlichen Risiken so- wie Produkte zur Vermögensanlage, sollte von allen Vertriebsmitarbeitern des Firmenkunden- bereichs beherrscht werden. Wenn eine Überleitung für den Kunden sinnhaft ist, dann gehö- ren die fixe Terminvereinbarung, eine E-Mail mit Kalendereintrag für den neuen Termin und eine Erinnerung via SMS vor dem Termin zum untersten Standard. Der Kunde erkennt in jeder Überleitung seinen Mehrwert und nimmt diese nicht als „notwendiges Übel“ wahr, weil er sonst keinen Zugang zur gewünschten Beratung bekommt.

Im Kreditgeschäft kann der Kunde die Unterlagen digital anliefern, der Betreuer kann den Be- schluss digital erstellen und an die Marktfolge weiterleiten, die wiederum ebenso digital die Kreditprüfung und Erstellung der Vertragsunterlagen vornimmt. Natürlich kann der Kunde sich stets online einen Überblick darüber verschaffen, wie der aktuelle Status des Kreditantrags ist. Aber auch in der Anlageberatung sind die Schnittstellen entweder durch Integration des Private-Banking-Bereichs oder einzelner Anlageberater so organisiert, dass für den Kunden eine intuitive und schnelle Überleitung erfolgen kann.

Nicht nur die Digitalisierung der Prozesse stellt eine Notwendigkeit dar, sondern auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Digitale Organisationen denken nicht in Resorts/Abteilungen/Teams, sondern strikt vom Kunden aus. Das Aufbrechen der bestehenden Struktur und die Schaffung einer neuen Aufbauorganisation, um an Organisationsgeschwindigkeit zu gewinnen, sind mittelfristig notwendig. Gerade im Firmenkundenbereich, mit weniger Abhängigkeiten als im Privatkundengeschäft, bietet sich die Chance, den ersten Schritt zu machen. Eine Arbeitskultur, die den aktuellen Veränderungen gewachsen ist, kennzeichnet:

- **Geschwindigkeit:** laufende Weiterentwicklung des Produkt- und Leistungsangebots, um ständig das beste Produkt auf dem Markt zu haben.
- **Unternehmertum:** Jeder Mitarbeiter ist für ein perfektes Kundenerlebnis verantwortlich. Die gesamte Organisation strebt danach, diese Vision zu verwirklichen.
- **Vertrauen:** Das Handeln ist von Offenheit und Transparenz geprägt. Nicht „Wer ist schuld?“, sondern „Was können wir aus diesem Fehler lernen?“ steht im Mittelpunkt. Nur wer fähige Mitarbeiter einstellt, diese fördert und mündig bleiben lässt (durch Freiheit und nicht durch eine 1000-prozentige Regelkultur), wird innovative Ideen entwickeln.

Übertragen auf die Sparkasse bedeutet dies, die kundenorientierten Teams (z. B. Unternehmenskunden, Firmenkunden, Gewerbekunden) durch einen regelmäßigen Austausch mit den Spezialistenteams (z. B. Marktfolge, Vertriebsmanagement, Organisation) näher zusammenzubringen. Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für einen definierten Teil der Kundenreise. Die Qualifikationen in den Umsetzungsteams sind dabei so gewählt, dass jedes Umsetzungsteam selbstständig und ohne Rückgriff auf weitere Bereiche den definierten Teil der Kundenreise bearbeiten kann. Die Aufgaben werden vom Team selbst organisiert und im Rahmen von monatlichen Besprechungen festgelegt. So wird gewährleistet, dass sich das Kundenerlebnis laufend weiterentwickelt.

### 3.2 **These 2:** 20 % mehr Betreuungskapazität, 50 % weniger Assistenz, alles 100 % besser

Im Gegensatz zum Privatkundengeschäft, wo eine Überkapazität an Mitarbeitern vorhanden ist, gibt es im Firmenkundengeschäft noch weitere Wachstumschancen, die mit den bisherigen Kapazitäten nur teilweise realisierbar sind. Freie Ressourcen entstehen zum einen durch die konsequente Umsetzung der Schritte aus These 1 und durch bewusste Investition in Vertriebskapazitäten. Dies setzt eine strukturierte Nachwuchsförderung voraus, die in den letzten Jahren bei einigen Sparkassen nicht vorhanden war und somit vor allem in den nächsten Jahren und der Verrentung zahlreicher Mitarbeiter aus dem FK-Bereich zu großen Nachwuchsproblemen und daher mit sinkenden Vertriebsserträgen einhergehen wird.

Gleichzeitig sind die Kapazitäten für Vertriebsassistenzen zu reduzieren. Die heutige Situation resultiert vor allem aus einer mangelnden Kenntnis von OSPlus bei den Betreuern und einer mangelnden vertrieblichen Qualifikation der Assistenzen, daher ist die Haupttätigkeit bei zahlreichen Assistenzen das Managen von Terminen, First-Level-Support am Telefon und OSPlus-Erfassungen. Dieser Fokus ist nicht mehr leistbar. Durch ein gesteigertes Produkt- und OSPlus-Wissen bei den Betreuern, deutlich einfacheren Prozessen und digitalen Arbeitsweisen sind bis zu 50 % der Assistenzen reduzierbar. Gleichzeitig sind künftige Assistenzen weniger die „Büroorganisatoren“, sondern aufgrund ihrer vertrieblichen Expertise, die Stelle zur Vorqualifikation von künftigen Firmenkundenbetreuern, also eher Referenten.

Nicht nur die quantitativen Anforderungen verändern sich, auch die qualitativen. Vor allem durch die Digitalisierung von einfachen Anfragen steigen die Anforderungen an den persönlichen Kontakt. Hier erwartet der Kunde top ausgebildete Experten, die sein Anliegen schnell und kompetent lösen. Vor allem die Kundenorientierung und somit Empathie für die Bedürfnisse des Kunden sowie Medienkompetenz werden zu den meistgesuchten Fähigkeiten. Gleichzeitig werden zahlreiche Mitarbeiter benötigt, die finanzwirtschaftlichen Content für z. B. Blogs, Video-Tutorials, Fachbeiträge etc. entwickeln. Zusammenfassend ergeben sich folgende qualitativen Erfordernisse:

- **Aufbau von wirklichem Expertentum**, bezogen auf Phasen der Unternehmensentwicklung im Firmenkundenbereich (z. B. Gründung, Wachstum), im Idealfall durch Mitarbeiter, die sich gerade in derselben Phase befinden: „Beratung auf Augenhöhe“; im Firmenkundenbereich durch Einbezug von Kunden in der gleichen Phase oder Einbindung von ehemaligen Mitarbeitern, deren Selbstständigkeit durch die Sparkasse aktiv gefördert wurde.
- **Kundenberatung 2.0**: keine „Bildschirmrückseitenberatung“ mehr, S-Finanzkonzept via iPad mit wirklichem Mehrwert für den Kunden. Zusätzliche Big-Data-Analysen liefern Informationen, die der Kunde sonst nicht hätte, z. B. anonymisierte Vergleichsgruppen für Umsatz und Gewinn sowie Vergleichsgruppen nach Branche. Die Betreuer sind via Handy erreichbar, so kann der Kunde auf kurzem Weg Kontakt aufnehmen und erfährt einen wirklichen Mehrwert der persönlichen Beratung. Natürlich haben alle Betreuer einen Auftritt bei Xing und LinkedIn und nutzen diesen zur Neukundengewinnung.

### 3.3 These 3: Kunde als Mensch im Mittelpunkt des Omnikanals

Die derzeitige Positionierung als Qualitätsanbieter reicht für die heutigen und zukünftigen Kundenanforderungen schon lange nicht mehr aus. Viel zu häufig kann der Kunde diese geplante Qualität noch nicht erleben. Ziel ist es, dass die S-Finanzgruppe künftig als unkomplizierteste und kompetenteste Bankengruppe gilt. Laufzeiten von einigen Wochen für Kreditanfragen oder die fehlende Möglichkeit, mit der Sparkasse rund um die Uhr zu kommunizieren, sind nur zwei Beispiele, die zeigen, dass Kundenzentrierung zahlreiche Maßnahmen notwendig macht und heute mehr gewünscht als gelebt ist. Zukünftig kann sich die Sparkasse nur durch erstklassigen Service vom Wettbewerb differenzieren. Hierzu gehört:

- **Zugang 24/7:** Egal, ob via Telefon, Messenger, E-Mail oder über andere Zugangswege, auf allen Zugangswegen erhält der Kunde innerhalb von zwei Stunden eine Rückmeldung oder ein direktes Lösungsangebot.
- **Business-Line für alle Kunden:** Die Business-Line als reine Effizienzmaßnahme zur unpersönlichen Betreuung von Geschäftskunden greift zu kurz. Es gibt Bedürfnisse, die alle gewerblichen Kunden, unabhängig vom Segment, gerne telefonisch erledigen. Daher ist die Denkrichtung der Aufbau des gewerblichen Know-hows im KSC.
- **Vorstand als Gesicht der Sparkasse:** Wer präsentiert die neueste Version des iPhones? Natürlich Apples CEO Tim Cook – das „Inhaberprinzip“, im deutschen Markt erfunden von Claus Hipp. Dem Vorstand kommt zukünftig die tragende Rolle in der Wirkung nach Innen und Außen zu: im Innenverhältnis durch die permanente Möglichkeit, von Mitarbeitern direkt erreicht zu werden; im Außenverhältnis als Multiplikator in sozialen Netzwerken, z. B. durch Beiträge, Tweets und Videos und dem täglichen Leben in der Region.
- **Kundenintegration:** Durch regelmäßige Kundenbefragungen, Fokusgruppen und die Integration eines Kundenbeirats ist der Kunde nicht mehr länger nur Konsument, sondern integrativer Bestandteil der Unternehmensentwicklung.
- **Kundenreisen, nicht Prozesse:** Wer nur in Prozessen denkt, vergisst mind. 50 % der gesamten Reise des Kunden. Der Prozess beschreibt den Zustand ab der Kontaktaufnahme des Kunden – die Kundenreise beginnt aber weit vorher. Kunden informieren sich und recherchieren in Foren, auf Blogs, Videoplattformen etc. Die Sparkasse ist hier durch erstklassigen Content präsent.
- **100 % digital:** Die einzigen Prozesse, die zukünftig einen Besuch notwendig machen, sind diejenigen, bei denen der Kunde aus persönlicher Bequemlichkeit Unterstützung haben möchte. Generell sind alle Prozesse komplett online abwickelbar.
- **Integration CRM-System:** Jeder Mitarbeiter hat zu jedem Zeitpunkt Überblick über sämtliche Aktivitäten des Kunden. Aussagen wie: „Da müssen Sie mit Ihrem Betreuer sprechen“ oder „Ich sehe leider nicht, dass Sie dies bereits telefonisch angesprochen haben“, gehören der Vergangenheit an.



## 4 Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die Herausforderungen vielfältig sind, aber gleichzeitig auch viele Chancen bestehen. Während im Privatkundengeschäft, mit wenigen Kundengruppen als Ausnahme, eher die Konsolidierung im Vordergrund steht, gibt es im Geschäft mit Firmenkunden noch Wachstumspotenzial. Die Sparkasse darf nicht Gefahr laufen, für Unternehmenskunden keine Relevanz zu haben, bei Firmenkunden nicht als Partner auf Augenhöhe gesehen zu werden und sich somit nur noch im Gewerbe- und Geschäftskundensegment am Markt behaupten zu können. Ich bin überzeugt davon, dass gerade die Sparkassen durch ihre regionale Verwurzelung diejenigen sind, die auch in Zukunft all ihre Kunden begeistern und sich Kunden somit durch den entscheidenden Faktor Mensch gerne mit ihnen verbinden.

Ich wünsche Ihnen viele glückliche Kunden und Mitarbeiter, damit auch weiterhin die Erträge aus dem Firmenkundengeschäft sprudeln.

Ihr



Jürgen Weimann

## 5 Über den Autor

Jürgen Weimann zählt zu den führenden Vertriebsexperten mit dem Schwerpunkt Finanzdienstleister. Zahlreiche Vorstände aus Banken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Bausparkassen und Versicherungen hat der Vertriebsexperte, Berater und Redner bereits begleitet. Dabei ist sein Credo des Vertriebs von heute und morgen: „Wenn es zu keiner Begegnung mit dem Kunden kommt, folgt kein Geschäft.“

### Was ihn von anderen Beratern unterscheidet ...

Die meisten am Markt agierenden Berater haben sich ihre Expertise im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Studiums erworben und verfügen über keine mehrjährige Führungs-, Linien- und Branchenerfahrung. Jürgen Weimann vereint beides. Durch diese Erfahrung, kombiniert mit einem betriebswirtschaftlichen Studium, gelingt es ihm, Vorstände und Mitarbeiter zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

- **Geschwindigkeit:** um 50 % kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse
- **Seniorität:** keine Initialkosten aufgrund der exklusiven Begleitung durch Jürgen Weimann
- **Expertise:** zehn Jahre Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter sowie zehn Jahre Beratungsexpertise in über 200 Projekten
- **Empathie:** Mitarbeiter aller Hierarchiestufen werden erreicht.
- **Rentabilität:** Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens sechs Monaten



**Jürgen Weimann**  
**Berater | Speaker | M.Sc.**  
**Pestalozzistr. 52**  
**80469 München**  
**[jw@juergenweimann.com](mailto:jw@juergenweimann.com)**  
**+49 - 176 - 61 01 68 62**