



Vertriebsorientierte Neuausrichtung von Sparkassen im Geschäft mit Firmenkunden Schöning, Stephan; Moltrecht, Jörg

Publication date:
2008

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Schöning, S., & Moltrecht, J. (2008). *Vertriebsorientierte Neuausrichtung von Sparkassen im Geschäft mit Firmenkunden*. (Arbeitsbericht; Nr. A351). Universität Lüneburg.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LEUPHANA Universität Lüneburg

Fakultät II – Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften –

Arbeitsbericht Nr. A351

ISSN: 1865-9535

**Vertriebsorientierte Neuausrichtung
von Sparkassen
im Geschäft mit Firmenkunden**

von

Stephan Schöning

Jörg Moltrecht

Stand: Lüneburg, Februar 2008

Vertriebsorientierte Neuausrichtung von Sparkassen im Geschäft mit Firmenkunden

von Stephan Schöning und Jörg Moltrecht*

Arbeitsbericht Nr. A351
der Fakultät – Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften –

ISSN 1865-9535

Lüneburg, Februar 2008

Summary:

Aktuell weisen Sparkassen im Geschäft mit Firmenkunden in der Regel eine gute bis sehr gute Marktposition und eine solide Ertragslage auf. Vordergründig gibt es damit scheinbar wenig Anlass, am Marktauftritt und an den etablierten Organisationsstrukturen des Firmenkundengeschäfts in Sparkassen etwas zu ändern. Damit die Wettbewerbsposition in Anbetracht der absehbaren Marktveränderungen langfristig gefestigt werden kann, sind gleichwohl rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, mit denen eine vertriebsorientierte Ausrichtung des Firmenkundengeschäfts erreicht wird. Dessen Merkmale und Bestandteile werden im Folgenden vorgestellt, wobei als Ausgangspunkte eine Analyse des Status Quo und der marktlichen Herausforderungen dienen.

* PD Dr. Stephan Schöning, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bankseminar der Leuphana Universität Lüneburg (Prof. Dr. Ulf G. Baxmann), Dipl. Kfm. Jörg Moltrecht, stv. Vorstandsmitglied und Bereichsleiter Firmenkundenbetreuung einer großen Sparkasse in Süddeutschland.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung.....	3
2.	Grundlagen – Abgrenzung des Firmenkundengeschäfts	4
3.	Herausforderungen für Sparkassen im Firmenkundengeschäft und generelle Handlungsoptionen	5
	3.1 Kundenseitige Veränderungen im Firmenkundengeschäft.....	5
	3.2 Verschärfung der Wettbewerbssituation im Firmenkundengeschäft	6
	3.3 Aufsichtsrechtliche Neuregelungen	7
	3.4 Grundsätzliche Handlungsoptionen zur Erfolgssteigerung des Ertrags im Firmenkundengeschäft	8
4.	Vertriebsorientierung als Instrument zur Ertragssteigerung im Firmenkundengeschäft	9
	4.1 Begriffliche Grundlagen.....	9
	4.2 Strategische Einbindung der Vertriebsorientierung	10
	4.3 Operative Umsetzung der Vertriebsorientierung im Firmenkundengeschäft	10
	4.3.1 Aufbauorganisation.....	11
	4.3.2 Kundensegmentierung	12
	4.3.3 Steuerung	14
	4.3.4 Prozesse in der Ablauforganisation	16
	4.3.5 Gestaltung optimierter Vertriebsprozesse am Beispiel der Sparkasse Rhein Neckar Nord	19
	4.3.6 Personal	21
5.	Zusammenfassende Würdigung der Vertriebsorientierung als Instrument zur Ertragssteigerung im Firmenkundengeschäft.....	23
	Literaturverzeichnis	26

1. Einführung

Das Firmenkundengeschäft wurde früher bei vielen Kreditinstituten als „Königs-klasse“¹ bezeichnet, zumal oftmals mehr als zwei Drittel aller Erträge aus diesem Geschäftsbereich stammen.² Die Veränderungen des Marktes und das ungünstige gesamtwirtschaftliche Umfeld haben in der jüngsten Vergangenheit dazu geführt, dass diese Geschäftssparte einer erhöhten Aufmerksamkeit bedarf, damit sie nicht zu einer Belastung für die Erfolgsrechnung wird.³ Gleichzeitig profitierten Sparkassen und auch Landesbanken davon, dass sie im Gegensatz zu anderen Kreditinstituten konsequent am Geschäft mit Firmenkunden festhielten und entsprechend die Marktanteile kontinuierlich gesteigert werden konnten.⁴ Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Erfolgssituation oftmals verbesserungsbedürftig bleibt⁵ und sich der Wettbewerb angesichts der anziehenden Konjunktur aktuell wieder verschärft. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass Sparkassen im Firmenkundengeschäft teilweise noch sehr kreditorientiert aufgestellt sind. Angesichts der marktlichen Herausforderungen wird die Sicherstellung einer umfassenden proaktiven Beratung der Firmenkunden in allen Geschäftsfeldern des Verbundes inklusive der persönlichen Betreuung der Geschäftsführer und Gesellschafter aktuell zu einer strategischen Aufgabe mit sehr hoher Priorität.

Zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbssituation bei gleichzeitiger Verbesserung der Erfolgssituation gilt es, die bestehenden Ineffizienzen bei der Durchführung des Firmenkundengeschäfts nunmehr konsequent zu beseitigen und vertriebliche Belange in den Vordergrund zu stellen. Im Folgenden werden aufbauend auf einer Analyse der Handlungsnotwendigkeit die zentralen Bestandteile einer Vertriebsorientierung im Firmenkundengeschäft vorgestellt.

¹ Vgl. Schüller (2001), S. 64.

² Vgl. Schierenbeck (2001), S. 189.

³ Vgl. z.B. Schmoll (2006d), S. 12. So berechnete die Unternehmensberatung Mercer Oliver Wyman, dass das Geschäft mit mittelständischen Kunden im Jahr 2003 einen negativen Wertbeitrag von einer Milliarde Euro aufwies, sofern Risiko- und kalkulatorische Eigenkapitalkosten einbezogen werden, vgl. Hölzer (2004), S. 818. Ungeachtet der Zweifel an der Genauigkeit der Berechnung wird der bestehende Handlungsbedarf in diesem Bereich deutlich.

⁴ Sparkassen und Landesbanken konnten ihren Anteil bei Krediten an Unternehmen und Selbständige von 38,7 % (Dez. 2000) auf 41,1 % (Sept. 2007) steigern, vgl. Bankenstatistik der Deutschen Bundesbank. Zu den Marktanteilsgewinnen vgl. Paul/Stein (2003), S. 423 f. und Schöning (2004), S. 420.

⁵ Vgl. Bastian/Köhler (2007), S. 1.

2. Grundlagen – Abgrenzung des Firmenkundengeschäfts

Ursprünglich war das gesamte Firmenkundengeschäft in erster Linie kreditgeprägt.⁶ Mittlerweile haben Veränderungen der Finanzierungsverhältnisse dazu geführt, dass sich das Geschäft aufgrund der großen Unterschiede bei einer Reihe wesentlicher Merkmale und Kundenbedürfnisse idealtypisch in die drei Segmente

- Großunternehmen und große mittelständische Unternehmen,
- Firmenkunden i.e.S. und
- Gewerbekunden

aufteilen lässt.⁷ Während bei der ersten Gruppe i.d.R. umfangreiche Finanzabteilungen bestehen und die Disintermediation weit fortgeschritten ist, also die Kapitalnachfrage zunehmend ohne Inanspruchnahme von Transformationsleistungen einer Bank befriedigt wird⁸ und andere Produktbereiche in den Vordergrund geraten sind, weisen die beiden anderen Gruppen aufgrund einer fehlenden Emissionsfähigkeit⁹ weiterhin eine unverändert hohe Abhängigkeit von Bankkrediten auf.¹⁰ Der Gewerbekundenbereich ist durch die Kleinteiligkeit des Geschäfts, oftmals geringe kaufmännische Erfahrung der Kunden und die starke Verzahnung des gewerblichen mit dem privaten Finanzbereich gekennzeichnet.¹¹ Gleichwohl bleibt zu beachten, dass die konkrete Abgrenzung der Segmente untereinander und zum Privatkundengeschäft zwischen den Kreditinstituten deutlich variiert.¹²

Das Firmenkundengeschäft der Sparkassen ist aktuell marktseitig mit deutlich veränderten Anforderungen seitens der Kunden und Herausforderungen durch das Verhalten der Mitbewerber konfrontiert. Hinzu kommen aufsichtsrechtliche Modifikationen, die die Gestaltung des Firmenkundengeschäfts maßgeblich beeinflussen.

⁶ Vgl. Schierenbeck (2001), S. 189. So kam die Unternehmensberatung Mercer Oliver Wyman noch 2003 zu dem Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der Gesamterträge im Firmenkundengeschäft mit dem Mittelstand durch Betriebsmittel- und kurzfristige Kredit erzielt werden und sogar 95 % der Roherträge aus dem Kredit- und Zahlungsverkehrsbereich resultieren, vgl. Hölzer (2004), S. 818.

⁷ Vgl. Schierenbeck (2001), S. 188.

⁸ Vgl. Brost et al. (2006), S. 275 sowie Beumer (2007), S. 29 f.

⁹ Vgl. Schmoll (2006a), S. 14.

¹⁰ Vgl. Schierenbeck (2001), S. 188 f.

¹¹ Vgl. Gehner/Hölzer (2007), S. 36 und Cramer (2003), S. 19 ff. Zu besonderen Einstellungen und Anforderungen von Gewerbekunden vgl. Mandel (2005), S. 42 ff.

¹² Vgl. Gehner/Hölzer (2007), S. 34 ff. Oftmals werden Selbständige und Kleinstgewerbetreibende als Teil des Privatkundengeschäfts betrachtet, was eine Strategieformulierung für diesen Bereich deutlich erschwert.

3. Herausforderungen für Sparkassen im Firmenkundengeschäft und generelle Handlungsoptionen

3.1 Kundenseitige Veränderungen im Firmenkundengeschäft

Kundenseitig sind insbesondere die drei „Megatrends“ des Strukturwandels Globalisierung, Spezialisierung und Technologisierung für die Veränderungen im Umfeld des Firmenkundengeschäfts verantwortlich.¹³ Die Globalisierung, die in der EU durch die Schaffung eines einheitlichen Wirtschafts- und Währungsraumes zusätzlich gefördert wird, führt zu einer Zunahme überregionaler Marktaktivitäten sowie einer zunehmenden Schaffung einheitlicher Produktstandards und betrifft somit zunehmend auch das breite Mittelstandsgeschäft. Auswirkungen sind selbst für den Gewerbekundenbereich spürbar, etwa weil Bauleistungen überregional ausgeschrieben werden. Unter dem Trend der Spezialisierung ist die verstärkte Ausrichtung auf einzelne Produkt- und Kundengruppen zu verstehen, mit der Unternehmen in zunehmend gesättigten Märkten eine stärkere Bedarfs- und Kundenorientierung erreichen wollen. Im Rahmen der Technologisierung haben die Verbesserungen in den Bereichen Fertigungstechnik sowie der Informations- und Kommunikationstechniken bei vielen Unternehmen zu deutlichen Effizienzsteigerungen geführt und unterstützen zudem die Ausweitung der Bezugs- und Absatzmärkte.

Konsequenz dieser generellen Entwicklungen sind Wandlungen im Verhältnis zwischen Kunden und Sparkasse sowie der Produktnutzung. Obwohl die Akquisition von Firmenkunden ohne ein Kreditangebot weiterhin kaum möglich ist, schwindet die Bedeutung von Krediten als singuläres „Ankerprodukt“, da sie gerade bei größeren Firmenkunden zum Teil durch andere Finanzierungsformen substituiert werden.¹⁴ Sparkassen können in diesem Zusammenhang – bei entsprechendem Know-how und einem attraktiven Angebot an selbst erstellten bzw. vermittelten Finanzierungsalternativen – die Rolle des Finanzierungsberaters übernehmen, sodass den entfallenden Zinserträgen zusätzliche Provisionserträge und ggf. auch sinkende Risikoaufwendungen gegenüberstehen. Da der überwiegende Teil der mittelständischen Firmenkunden auch weiterhin auf Kredite angewiesen sein wird, ist ein besonderes Augenmerk auf die Bereiche zu legen, in denen wie zum Beispiel beim Betriebsmittelkredit, Factoring oder Leasing eine partielle Standardisierung erfolgt und die

¹³ Vgl. Rolfes et al. (2001), S. 2.

¹⁴ Vgl. Renker (2005b), S. 22 f.; Theilacker (2007), S. 40 und Rathmann (2006), S. 5.

anfällig für Akquisitionen von Wettbewerbern sind. Die Standardisierung betrifft auch weitere Finanzdienstleistungen; in Verbindung mit einem leichteren Zugang zu Preisinformationen hat dies zu einem generell preisbewussteren Agieren der Firmenkundschaft und einem verschärften Preiskampf geführt.¹⁵ Angesichts der zunehmenden Preistransparenz erfordern Vertragsabschlüsse bei Standardprodukten insbesondere bei Kunden mit guter Bonität marktgerechte Konditionen.¹⁶

Neben dem größeren Preisbewusstsein ist auch ein steigendes Qualitätsbewusstsein zu beobachten,¹⁷ das sich insbesondere in den Bereichen Betreuungsqualität, Produktkompetenz sowie Service niederschlägt.¹⁸ Generell sind die Ansprüche und der Leistungsbedarf von Firmenkunden gestiegen. Zudem führen die in Teilbereichen gute Vergleichbarkeit von Bankprodukten sowie die sich tendenziell annähernden Konditionen dazu, dass langjährige Kundenbeziehungen sowie persönliche und regionale Kundennähe bei Kaufentscheidungen einerseits an Bedeutung gewinnen.¹⁹ Andererseits steigt aber auch die Bereitschaft, sich Wettbewerbern zuzuwenden, wenn bessere Konditionen oder Betreuungskonzepte geboten werden.

Selbst wenn zu erwarten ist, dass sich die Finanzierung über die Ausgabe von Wertpapieren (Securitization) bei mittelständischen Firmenkunden zunächst in einem engen Rahmen halten wird,²⁰ birgt auch dieser Trend langfristig die Gefahr einer Aufzehrung der Ertragspotenziale im klassischen Kreditgeschäft mit Firmenkunden.

3.2 Verschärfung der Wettbewerbssituation im Firmenkundengeschäft

Wettbewerbsseitig sind, nachdem das Firmenkundengeschäft besonders im privaten Bankgewerbe aufgrund eines hohen Wertberichtigungsbedarfs sowie geringer Margen Anfang des Jahrtausends zurückgefahren oder ganz aufgegeben worden war,²¹ aktuell verstärkte Anstrengungen speziell der Großbanken zu beobachten, sich wieder selektiv insbesondere dem Firmenkundengeschäft mit größeren

¹⁵ Vgl. Rometsch (2001), S. 33 sowie Schmoll (2006a), S. 16.

¹⁶ Vgl. Rolfes et al. (2001), S. 3. Vgl. auch Klemm/Bokelmann (2006), S. 237 und Theilacker (2007), S. 39 f.

¹⁷ Vgl. Duhnkrack (2001), S. 84.

¹⁸ Vgl. Rolfes et al. (2001), S. IX.

¹⁹ Vgl. Rolfes et al. (2001), S. 3.

²⁰ Vgl. Brost et al. (2006), S. 278.

²¹ Vgl. Rolfes et al. (2001), S. IX und Theilacker (2007), S. 39 f.

Mittelständlern zuzuwenden.²² Selbst wenn diese Kreditinstitute vielfach zunächst den in den letzten Jahren verursachten Vertrauensverlust bei den Kunden kompensieren müssen und weiterhin ihre Kunden mit häufigen Beraterwechseln und hohen Betreuungsschlüsseln konfrontieren,²³ wäre es fatal, sie als Wettbewerber zu unterschätzen. Schließlich weisen sie nicht nur innovative Betreuungs- und Beratungskonzepte sowie Produktangebote auf, die zum Teil die Verbindung zum Kapitalmarkt herstellen,²⁴ sondern versuchen überdies mit „Kampfkonditionen“ in das etablierte Geschäft der Sparkassen einzubrechen. Auch Genossenschaftsbanken sind wieder, nachdem bestehende strukturelle Probleme aus den geringeren Betriebsgrößen durch Fusionen überwunden wurden, verstärkt am Markt für Firmenkunden aktiv²⁵ und profitieren hierbei unter anderem von schlagkräftigen Verbundunternehmen. Im Auge zu behalten sind überdies die Versuche der Postbank, ausgehend von der Marktposition im Bereich der Zahlungsverkehrsabwicklung das Produktangebot für Firmenkunden auszudehnen, sowie die Marktaktivitäten ausländischer Banken, die teilweise als „Rosinenpicker“ im Kreditgeschäft aktiv sind.²⁶

3.3 Aufsichtsrechtliche Neuregelungen

Bei den aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen für das Kreditgeschäft haben sich in den letzten Jahren gravierende Änderungen ergeben. Die nationale Umsetzung der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)²⁷ durch die Mindestanforderungen für das Risikomanagement (MaRisk)²⁸ sowie die neue Solvabilitätsverordnung (SolvV) fordern unter anderem die Etablierung von kundensegment-spezifische Risikoklassifizierungsverfahren, mit denen die Bonitätsbeurteilung ver-

²² Vgl. Schmoll (2006a), S. 21 und Rathmann (2006), S. 5. Vgl. exemplarisch Hardt (2007), S. 22 und o. V. (2007), S. 15.

²³ Vgl. Reppesgaard (2007), S. 3.

²⁴ Vgl. Beumer (2007), S. 30; speziell zur Verkürzung von Kreditentscheidungen vgl. Patock/Kotkamp (2007), S. 491. Ein Beispiel für Produktinnovationen sind die verschiedenartigen Genussscheinprogramme, die primär von Großbanken initiiert werden und KMU einen indirekten Zugang zum Kapitalmarkt verschaffen, vgl. Schöning/Rojek (2007), S. 527 ff.

²⁵ Vgl. z.B. Wolberg (2005), S. 1180 ff. Zum Marktbearbeitungskonzept VR-FinanzPlan der Genossenschaftsbanken vgl. z.B. Dexheimer (2006), S. 26 ff.; Dehne (2005), S. 21 ff. und Richter/Vomhoff (2007), S. 28 ff.

²⁶ Vgl. Rathmann (2006), S. 5; Dexheimer (2006), S. 26 und Gehner/Hölzer (2007), S. 38.

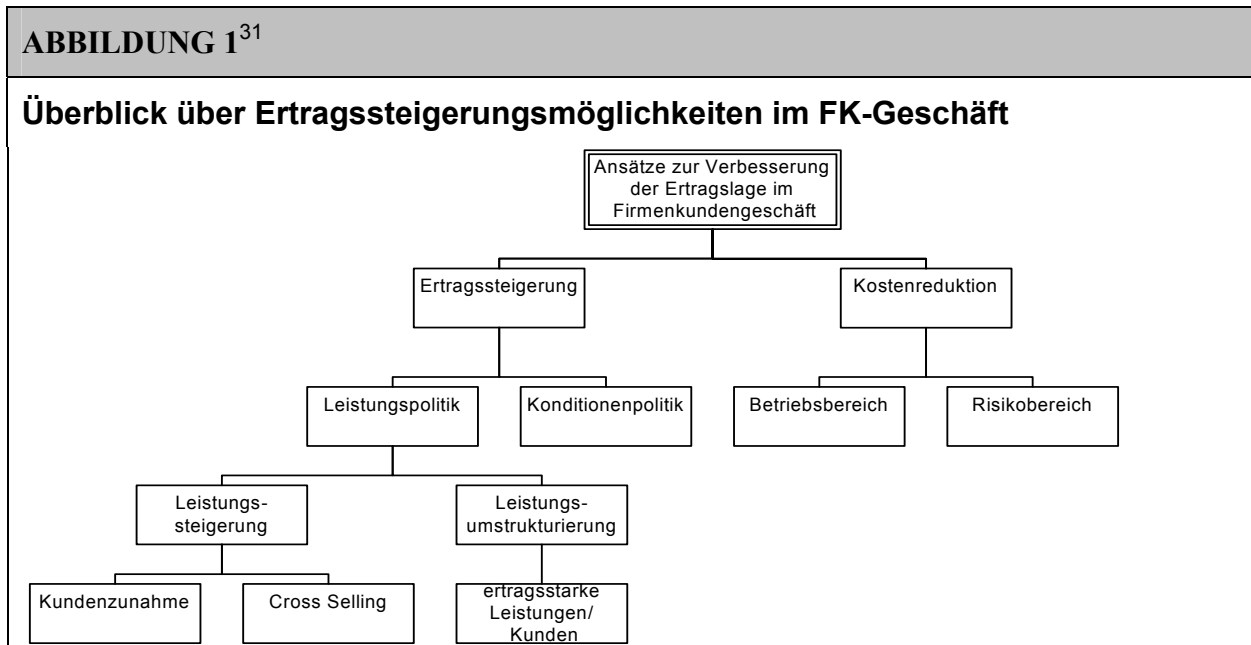
²⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2007).

²⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank (2005).

bessert werden soll,²⁹ die Neugestaltung von Kreditvergabeprozessen sowie allgemein der Organisation der Kreditabteilungen.³⁰

3.4 Grundsätzliche Handlungsoptionen zur Erfolgssteigerung des Ertrags im Firmenkundengeschäft

Ansätze zur Verbesserung der Erfolgssituation im Firmenkundengeschäft lassen sich sowohl auf der Kosten- als auch der Ertragsseite finden (vgl. Abb. 1).



Kreditinstitute konzentrierten sich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre und verstärkt nach dem Ende der Börsenhausse Anfang des Jahrtausends insbesondere auf Rationalisierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen sowie die Verbesserung ihres Risikomanagements.³² Mittlerweile ist deutlich geworden, dass neben Kostenreduzierungen zusätzliche Erträge notwendig sind, um die Ergebnisse im Firmenkundengeschäft signifikant zu steigern.³³ Den Handlungsbedarf verdeutlichte ein internationaler, auf Daten der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) basierender Vergleich der Erfolgssituation von Kreditinstituten. Dieser zeigte auf, dass sich das deutsche Bankengewerbe in erster Linie in einer Ertrags- und

²⁹ Vgl. Brost et al. (2006), S. 210.

³⁰ Vgl. Berens et al. (2005), S. 784 f.

³¹ Modifiziert nach Baxmann (2007), S. 10 sowie Renker (2005a), S. 56.

³² Vgl. Schmoll (2006a), S. 25.

³³ Vgl. Baxmann (2007), S. 9 sowie Schmoll (2006a), S. 25. Zur Verbindung von Kostenmanagement und Ertragssteigerung vgl. auch Wannhoff et al. (2007), S. 488 ff.

weniger in einer Kostenkrise befand und als Ursachen einen starken Wettbewerb³⁴ sowie eine mangelnde Vertriebsorientierung identifizierte.³⁵

4. Vertriebsorientierung als Instrument zur Ertragssteigerung im Firmenkundengeschäft

4.1 Begriffliche Grundlagen

Der Begriff der Vertriebsorientierung ist noch relativ jung und lässt sich in Anlehnung an Bergmans als ein Marketingverständnis auffassen, das den Vertriebsgedanken stärker als bislang berücksichtigt und auch betriebsinterne Aspekte mit Vertriebsbezug systematisch integriert.³⁶ Die Begriffe „Marketing“ und „Vertrieb“ werden dabei nicht als Gegensatzpaar, sondern als Ergänzung im Sinne eines „vertriebsorientierten Marketing“ betrachtet. Mit Hilfe der Vertriebsorientierung soll vor allem der Missstand behoben werden, dass in den meisten theoretischen Modellen im Firmenkundengeschäft Idealbilder dargestellt werden, bei denen die Aspekte Implementierung und Realitätsnähe nicht ausreichend berücksichtigt werden und die deshalb nicht kostendeckend realisierbar sind.³⁷ Bei der Vertriebsorientierung handelt es sich um eine von den individuellen Rahmenbedingungen eines Kreditinstituts ausgehende betriebliche Neuausrichtung mit dem Ziel, den Vertrieb stärker als bislang in den Fokus zu rücken und zu optimieren. Bezug nehmend auf Abbildung 1 lässt sich festhalten, dass die Vertriebsorientierung primär Ansätze der Ertragssteigerung verfolgt, wobei im Firmenkundengeschäft die Leistungs politik, also Gestaltung der Produktpalette und Maßnahmen zur Optimierung der Leistungsanspruchnahme durch den Kunden im Vordergrund steht.³⁸ Dieser Ansatz widerspricht gleichwohl nicht einem kundenorientierten Relationship-Ansatz,³⁹ sondern stellt vielmehr eine Ergänzung mit anderem Schwerpunkt dar.⁴⁰

³⁴ Zur Wettbewerbssituation im Firmenkundengeschäft vgl. Rathmann (2006), S. 5.

³⁵ Vgl. Brüser/Schöning (2006), S. 19.

³⁶ Vgl. Bergmans (2007), S. 33; vgl. auch Schmoll (2006d), S. 12.

³⁷ Bergmans (2007), S. 32.

³⁸ Vgl. Schmoll (2006a) sowie Bergmans (2007). Im Gegensatz dazu dominiert im Privatkundengeschäft aufgrund der geringeren Möglichkeiten zur Leistungsdifferenzierung mehr und mehr die Konditionenpolitik.

³⁹ Vgl. hierzu z. B. Renker (2005a).

⁴⁰ Vgl. Bergmans (2007), S. 33.

4.2 Strategische Einbindung der Vertriebsorientierung

Vor dem Ergreifen operativer Maßnahmen zur Vertriebsoptimierung ist es erforderlich, die Vertriebsorientierung in einen Zusammenhang mit der übergeordneten Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie zu setzen⁴¹ und im Strategieprozess zu berücksichtigen. Dies betont nicht nur die Wichtigkeit, die dem Thema der Vertriebsorientierung zukommen soll, sondern ist Vorbedingung dafür, dass eine für das Kreditinstitut optimale und in sich geschlossene Vertriebskonzeption umgesetzt werden kann.

Ausgangspunkt jedes Strategieprozesses ist die Bestimmung der strategischen Ausgangssituation mit Hilfe einer bankinternen Stärken/Schwächen-Analyse sowie einer bankexternen Chancen/Risiken-Analyse.⁴² Hierbei sind die eingangs skizzierten Veränderungen im Umfeld des Firmenkundengeschäfts sowie die daraus resultierenden Herausforderungen einzubeziehen. Auf dieser Grundlage gilt es, ein möglichst klares und realistisches Zukunftsbild zu zeichnen und in strategischen Zielen zu formulieren. Strategien übernehmen in diesem Zusammenhang die wichtige Aufgabe, das „Wie“ der Zielerreichung zu definieren bzw. einen Handlungsrahmen vorzugeben, der gewährleisten soll, dass die operativen Steuerungsmaßnahmen zielgerichtet eingesetzt werden.⁴³ Aufgrund von regionalen Unterschieden der Marktsituation, der Verschiedenheit der Kundschaft sowie unterschiedlicher Ausgangssituationen muss jedes Kreditinstitut eine individuelle Vertriebsstrategie entwickeln, in der festgelegt wird, welche Zielkunden mit welchen Angebotsschwerpunkten und auf welche Art und Weise vertriebspolitisch bearbeitet werden sollen.⁴⁴

4.3 Operative Umsetzung der Vertriebsorientierung im Firmenkundengeschäft

Die Strategieumsetzung auf operativer Ebene erfordert oftmals Anpassungsmaßnahmen auf mehreren Ebenen und betrifft sowohl Bereiche mit und solche ohne direkten Kundenkontakt. Um die festgelegten Vertriebsstrategien und damit die Vertriebsorientierung konsequent realisieren zu können, sind folgende Kernbestandteile zu implementieren.

⁴¹ Vgl. Schmoll (2006a), S. 41.

⁴² Vgl. Schmoll (2006a), S. 43.

⁴³ Vgl. Schmoll (2006a), S. 45.

⁴⁴ Vgl. Schmoll (2006a), S. 46. Für einen Überblick über differenzierte Konzepte für das Gewerbe-kundensegment vgl. Gehner/Hölzer (2007), S. 38 ff.

4.3.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation, die die hierarchisch geordnete Strukturierung von Arbeitsplätzen beinhaltet,⁴⁵ lässt sich idealtypisch nach den Kriterien Funktionen, Leistungsarten, Kundengruppen und Regionen gestalten.⁴⁶ Aufgrund individueller Vor- und Nachteile sind Kombinationen organisatorischer Gestaltungskriterien im Betrieb vielfach sinnvoll.

So ist es zweckmäßig, die Zentrale produktgruppenbezogen oder funktional auszurichten.⁴⁷ Da gleichzeitig eine nach Kundengruppen orientierte Vertriebsorganisation den Kundenbedürfnissen am nächsten kommt⁴⁸ und diese Form zur Steigerung der Produktivität beiträgt, hat sich diese Form in den vergangenen Jahren zu meist durchgesetzt.⁴⁹ Aus Qualitätserwägungen und aus Kostengesichtspunkten ist es indes nicht sinnvoll, sämtliche Bedürfnisse der Kunden in allen Vertriebsstellen zu befriedigen.⁵⁰ Es bietet sich daher zur Erhöhung der Betreuungsqualität sowie zur Produktivitätssteigerung an, im Rahmen der Umsetzung einer nach Kundengruppen orientierten Vertriebsorganisation von den Filialen separierte Betreuungs-Center für Firmenkunden einzurichten, sobald eine dafür ausreichende Menge an Firmenkunden vorhanden ist.

Aufbauorganisatorische Strukturen müssen neben vertrieblichen auch den aufsichtsrechtlichen Anforderungen genügen.⁵¹ So sehen die MaRisk zur Begrenzung des Risikos im Kreditgeschäft im Regelfall eine klare Trennung der Bereiche Markt und Marktfolge bis in die Geschäftsleitung vor. Während der Marktbereich die Geschäfte initiiert und über ein Votum verfügt, verfügt die Marktfolge über ein weiteres, zur Kreditentscheidung notwendiges Votum. Das so genannte Trennmodell setzt diese Aufteilung um und sieht eine durchgängige Trennung von Beratung (Markt) und Sachbearbeitung (Marktfolge) vor. Der Vertriebsorientierung kommt diese Trennung ebenfalls zugute, da sich der Markt auf eine ganzheitliche Kundenbetreuung kon-

⁴⁵ Vgl. Priewasser (2001), S. 340.

⁴⁶ Vgl. Büschgen/Büschgen (2002), S. 302 ff.

⁴⁷ Vgl. Bergmans (2007), S. 378.

⁴⁸ Vgl. Schmoll (2006a), S. 99 sowie Priewasser (2001), S. 341.

⁴⁹ Vgl. Büschgen/Büschgen (2002), S. 303.

⁵⁰ Vgl. Schmoll (2006a), S. 101 ff.

⁵¹ Vgl. Benölken (2002), S. 69 und Berens et al. (2006), S. 785.

zentrieren kann, während alle vertriebsfremden Tätigkeiten an das Back Office bzw. die Marktfolge abgegeben werden können.⁵²

4.3.2 Kundensegmentierung

Unter Kundensegmentierung ist die Bildung in sich möglichst homogener und zueinander weitestgehend heterogener Kundenzielgruppen anhand trennscharfer Abgrenzungskriterien zu verstehen.⁵³ Zielgruppen, die Teilmengen innerhalb der Kundengruppe „Firmenkunden“ darstellen,⁵⁴ sind mit Hilfe von Segmentierungen insbesondere aus zwei Gründen zu bilden: Zum einen ist es auch für Sparkassen zwingend erforderlich, ihre Anstrengungen jeweils zielgenau auf die Bedürfnisse der Zielgruppen auszurichten, um ihre begrenzten Ressourcen möglichst effizient einzusetzen und gleichzeitig den öffentlichen Auftrag zu erfüllen. Zum anderen ist zu beachten, dass nicht alle Kunden dieselben Bedürfnisse aufweisen und somit auch unterschiedliche Anforderungen an ihr Kreditinstitut stellen.⁵⁵

Für den Vertrieb besitzt die Segmentierung eine besonders hohe Bedeutung, da auf diese Weise diejenigen Firmenkunden identifiziert werden können, die unter Renditegesichtspunkten am interessantesten sind und dadurch für Vertriebsaktivitäten den größten Erfolg versprechen.⁵⁶ Oftmals sind diese Kunden zugleich diejenigen, die am heftigsten von Mitbewerbern umworben werden. Die Segmentierung stellt somit für Sparkassen die Chance dar, sich optimal auf die jeweilige Zielgruppe einzustellen und durch eine systematische Marktbearbeitung die jeweiligen Geschäfts- und Ergebnispotenziale auszuschöpfen.⁵⁷

Als Anforderungen an die Kriterien zur Bildung von Kundensegmenten lassen sich neben Homogenität und Trennschärfe insbesondere Ertragspotentiale, Wirtschaftlichkeit, Erreichbarkeit, Auffindbarkeit, Relevanz und Nutzbarkeit nennen.⁵⁸ Segmentierungskriterien können in quantitative und qualitative Kriterien unterteilt werden.⁵⁹

⁵² Vgl. Benölken (2002), S. 76 f.; vgl. auch Patock/Kotkamp (2007), S. 491 f.

⁵³ Vgl. Brost u. a. (2006), S. 392.

⁵⁴ Vgl. Bergmans (2007), S. 80.

⁵⁵ Vgl. Baxmann (1999), S. 24.

⁵⁶ Vgl. Schmoll (2006a), S. 63; vgl. zur Notwendigkeit auch Richter/Vomhoff (2007), S. 28.

⁵⁷ Vgl. Bergmans (2007), S. 75. Symptomatisch hierfür sind Erkenntnisse der Kreissparkasse Köln, bei der 80 % der Erträge mit 20 % der Kunden erwirtschaftet werden, vgl. Hastrich/Lixenfeld (2006), S. 324.

⁵⁸ Vgl. Baxmann (1999), S. 24 f.

⁵⁹ Vgl. Bergmans (2007), S. 82.

Während zu den quantitativen Kriterien beispielsweise Umsatz, Mitarbeiterzahl, Kreditobligo, Ertragsbeitrag, Risikofaktor usw. zählen, sind Beispiele für qualitative Kriterien Anforderungen an die Betreuung, Leistungsbedarf, Branche, Wachstumsperspektiven, etc.

In der Praxis überwiegt im Firmenkundengeschäft eine mehrdimensionale Segmentierung anhand einzelner leicht verfügbarer quantitativer Unternehmensmerkmale.⁶⁰ Die bislang häufig recht grobe Segmentierung gilt als verbesserungsbedürftig,⁶¹ wobei zu beachten ist, dass eine Segmentierung nach zu vielen Kriterien auch nicht zielführend ist, da die notwendigen Anstrengungen den zusätzlichen Nutzen ab einem bestimmten Punkt übertreffen.

Für die Praxis gilt es demnach einen Mittelweg zu finden zwischen einer möglichst differenzierten und viele Einflussgrößen berücksichtigenden Segmentierung sowie einer insbesondere für die Vertriebsmitarbeiter nicht zu zeitaufwändigen Vorgehensweise.⁶²

Unter dem Aspekt der Vertriebsorientierung erscheinen insbesondere Ansätze sinnvoll, die neben vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogenen klassischen Ratingkriterien auch das zukünftige Potenzial von Unternehmen berücksichtigen.⁶³ Als stärker oder zusätzlich zu berücksichtigende Segmentierungskriterien kommen insbesondere folgende in Betracht: Kundenbedarf⁶⁴, Wertorientierung unter Anwendung eines Customer Lifetime Value-Ansatzes⁶⁵, Branchenorientierung⁶⁶ sowie Potenzialorientierung.⁶⁷

⁶⁰ Vgl. hierzu z.B. Brost et al. (2006), S. 392 f.; Benölken (2002), S. 31 sowie Baxmann (1999), S. 25.

⁶¹ Vgl. hierzu beispielsweise Benölken (2002), S. 40 ff.; Bergmans (2007), S. 85 ff.; Schmoll (2006a), S. 66 ff. und Brost et al. (2006), S. 392 ff. Entsprechend gaben 76 % der an einer 2002 veröffentlichten empirischen Studie zum Firmenkundengeschäft teilnehmenden Kreditinstitute an, ihr Instrumentarium für die Firmenkunden-Segmentierung verfeinern zu wollen.

⁶² Vgl. Schmoll (2006a), S. 64 sowie Prätsch/Sievert (2000), S. 38.

⁶³ Vgl. Hastrich/Lixenfeld (2006), S. 325.

⁶⁴ Vgl. Benölken (2002), S. 40 ff.

⁶⁵ Vgl. Brost et al. (2006), S. 392 ff. und Gleißner et al. (2007), S. 44 ff. Als Customer Lifetime Value gilt der Barwert aller gegenwärtigen sowie zukünftigen Cashflows aus einer Kundenbeziehung über sämtliche Produkte während der Gesamtdauer der Firmenkundenbeziehung abzüglich Kosten periodengerecht auf den gegenwärtigen Zeitpunkt abgezinst.

⁶⁶ Vgl. Christians (1998).

⁶⁷ Vgl. Bergmans (2007), S. 85 ff.; für einen pragmatischen Ansatz vgl. Freiberger (2006), S. 24 ff.

4.3.3 Steuerung

Die Segmentierung ist Grundlage für eine effiziente Vertriebssteuerung, bei der die Ergebnisbeitragspotenziale von Firmenkunden berücksichtigt werden⁶⁸ und mit der eine nachhaltige Steigerung der Vertriebsleistung erreicht werden soll. Beim Prozess der Vertriebssteuerung⁶⁹ handelt es sich um einen Regelkreislauf mit integriertem Planungs-, Aktivitäten- und Kontrollprozess zur Lenkung sämtlicher im Vertrieb eingesetzten Ressourcen.⁷⁰

Ausgangspunkt für die Steuerung des Firmenkundengeschäfts sind die strategischen Ziele, die in einem ersten Schritt in für die Mitarbeiter verständliche Größen umgesetzt werden müssen.⁷¹ Diese Transformation kann beispielsweise in einer Balanced Scorecard abgebildet werden;⁷² alternativ besteht aber auch die Möglichkeit, dass die transformierten Zielgrößen direkten Eingang in operative Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter erhalten.⁷³ Für den Zielvereinbarungsprozess ist aus Motivationsgründen insbesondere darauf zu achten, dass Ziele nur für Bereiche festgelegt werden sollten, die im Einflussbereich der Vertriebsmitarbeiter liegen und die zudem erreichbar sind. Die Ziele sollten gemeinsam mit den Vertriebsmitarbeitern erarbeitet werden, da sich dies in der Regel positiv auf die Mitarbeitermotivation und damit auf die Zielerreichung auswirkt. Insgesamt stellt der Zielvereinbarungs- und -erreichungsprozess die wichtigste erfolgsbeeinflussende Größe im Bereich der Vertriebssteuerung dar.⁷⁴

Weitere wichtige Bestandteile der Vertriebssteuerung sind die Festlegung von Betreuungsstandards und Betreuungsintensitäten sowie die Terminsteuerung und das Kontaktmanagement.⁷⁵ Ausgehend von einer möglichst trennscharfen Segmentierung sollte aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen im Vertrieb mit einer abgestuften Intensität der Betreuungsaktivitäten gearbeitet werden.⁷⁶ Um der in der Praxis zu beobachtenden Problematik entgegenzuwirken, dass sich innerhalb

⁶⁸ Vgl. Schmoll (2006a), S. 67.

⁶⁹ Vgl. Strauß (2006), S. 135.

⁷⁰ Vgl. Schmoll (2006c), S. 38 und Bergmans (2007), S. 336.

⁷¹ Vgl. Schmoll (2006a), S. 147 f.

⁷² Vgl. Bergmans (2007), S. 342 f. und Bell/Salz (2006), S. 272 f.

⁷³ Vgl. Schmoll (2006a), S. 147.

⁷⁴ Vgl. Barthel et al. (2003), S. 95 sowie Strauß (2006), S. 136 und S. 224.

⁷⁵ Vgl. Schmoll (2006a), S. 154 ff. und Hastrich/Lixenfeld (2006), S. 324.

⁷⁶ Vgl. Freiberger (2006), S. 24 ff.

einer Zielgruppe weiterhin Kunden unterschiedlicher Attraktivität befinden, wird vorgeschlagen, ein Firmenkunden-Portfolio zu bilden, in dem die Kunden einer Zielgruppe nach den Dimensionen „gegenwärtiges Ergebnis“ sowie „Potenzial“ in vier Untergruppen aufgeteilt werden. Für diese Untergruppen lassen sich dann jeweils unterschiedliche Betreuungsintensitäten, Betreuungsformen sowie Kontaktarten und -häufigkeiten festlegen.

Angesichts des erkennbaren Zusammenhangs zwischen der Anzahl der Verkaufsaktivitäten und Verkaufserfolgen ist es wichtig, mit den Vertriebsmitarbeitern einen Konsens darüber zu finden, welcher Anteil der Gesamtarbeitszeit mit den Kunden verbracht werden soll und wie viele Gespräche als Richtlinie pro Woche mindestens geführt werden sollen.⁷⁷ Zur Unterstützung der zeitaufwändigen und komplexen Planung aller Vertriebs- und Betreuungsaktivitäten ist die Implementierung eines leistungsfähigen EDV-gestützten Impuls- und Kontaktsteuerungssystems unerlässlich.

Der regelmäßig stattfindende Kontrollprozess dient dazu, durch einen Zielabgleich möglichen Handlungsbedarf für Korrekturmaßnahmen in Form einer neuen Planung festzustellen oder ggf. eine Zielanpassung vorzunehmen.⁷⁸ Vorbedingung hierfür ist ein leistungsfähiges Vertriebscontrolling. Dieses dient allgemein dazu, Vertriebsaktivitäten messbarer, transparenter und damit steuerbarer zu machen, und sollte die Bereiche Aktivitäten-Controlling sowie Ergebnis-Controlling umfassen.⁷⁹ Das Aktivitäten-Controlling gibt einen Überblick über die Vertriebsaktivitäten der einzelnen Mitarbeiter und Vertriebseinheiten sowie deren Erfolge, bezieht sich auf sämtliche Phasen des Vertriebsprozesses und stellt somit Führungskräften steuerungsrelevante Informationen für zukünftige Vertriebsaktivitäten zur Verfügung.⁸⁰ Das Ergebnis-Controlling soll ergänzend dazu einen Einblick in die Kosten- und Erlössituation pro Bankleistung bzw. pro Kunde ermöglichen⁸¹ und damit als Instrument zur risikogerechten Preissetzung einsetzbar sein.⁸² Beide Controlling-Ansätze sind parallel zu nutzen, um die bei alleiniger Anwendung des Ergebnis-Controllings be-

⁷⁷ Der Handlungsbedarf in diesem Bereich wird aufgezeigt durch Studienergebnisse von Droege & Comp., nach denen Vertriebsmitarbeiter in Sparkassen im Durchschnitt nur 40 % ihrer Arbeitszeit mit Vertriebstätigkeiten verbringen, vgl. Bell/Salz (2006), S. 271.

⁷⁸ Vgl. Bergmans (2007), S. 336; zur Notwendigkeit vgl. auch Richter/Vomhoff (2007), S. 28.

⁷⁹ Vgl. Schmoll (2006a), S. 160 ff.; zu Bestandteilen vgl. Richter/Vomhoff (2007), S. 29 f.

⁸⁰ Vgl. Schmoll (2006a), S. 165 ff.; für eine Praxisanwendung vgl. Bell/Salz (2006), S. 273.

⁸¹ Zu den erkennbaren Defiziten in diesem Bereich vgl. Hölzer (2004), S. 820 und Krabichler (2005), S. 38.

⁸² Vgl. Klemm/Bokelmann (2006), S. 236 f.

stehende Gefahr zu verringern, dass große und eventuell zufallsbedingte Einzelgeschäfte zu Fehlinterpretationen führen.⁸³

4.3.4 Prozesse in der Ablauforganisation

Die Ablauforganisation, die allgemein die Strukturierung von Arbeitsabläufen und somit die Gestaltung von Prozessen beinhaltet,⁸⁴ wird ebenfalls maßgeblich von der Vertriebsorientierung beeinflusst. Der Vertriebsprozess wird hierbei als systematische und einheitliche Sammlung von Schritten der ganzheitlichen und vertriebsorientierten Gestaltung von Vertriebsaktivitäten definiert, die den gesamten Zeitablauf von der Ermittlung möglicher Kundenbedürfnisse und Verkaufs- bzw. Beratungsanlässe⁸⁵ bis hin zur Nachkaufkommunikation abdecken und konsequent umgesetzt werden sollten.⁸⁶ Die klar festgelegten und aufeinander abgestimmten Prozessschritte sollen den Vertriebsmitarbeitern als Orientierungshilfe zur effizienten und erfolgreichen Vertriebsarbeit dienen, ohne die Mitarbeiter jedoch in ihrer für den Vertrieb essentiell wichtigen Individualität und Kreativität zu stark einzuschränken. Individuelle Anpassungen durch die Vertriebsmitarbeiter dürfen grundsätzlich nicht dazu führen, dass Prozessschritte übersprungen werden oder die Intensität einzelner Vertriebsschritte abgeschwächt wird, weil dadurch die angestrebte Förderung einheitlicher Qualitätsstandards beeinträchtigt wird. Die konsequente Anwendung von Qualitätsstandards im Vertriebsprozess zielt dabei vor allem auf folgende Bereiche ab.⁸⁷

- ganzheitliche Betreuung und bedarfsorientierte Beratung
- Festigung der Kundenbindung
- Aufspüren zukünftiger Ertragspotenziale sowie
- Steigerung der Cross Selling-Quote.

⁸³ Vgl. Bergmans (2007), S. 349. Spezielle Kennzahlen des Aktivitäten-Controllings wie die Kontaktquote oder die Abschlussquote können in diesen Fällen dazu beitragen, die vertrieblichen Leistungen realistisch einzuschätzen, vgl. Schmoll (2006a), S. 167.

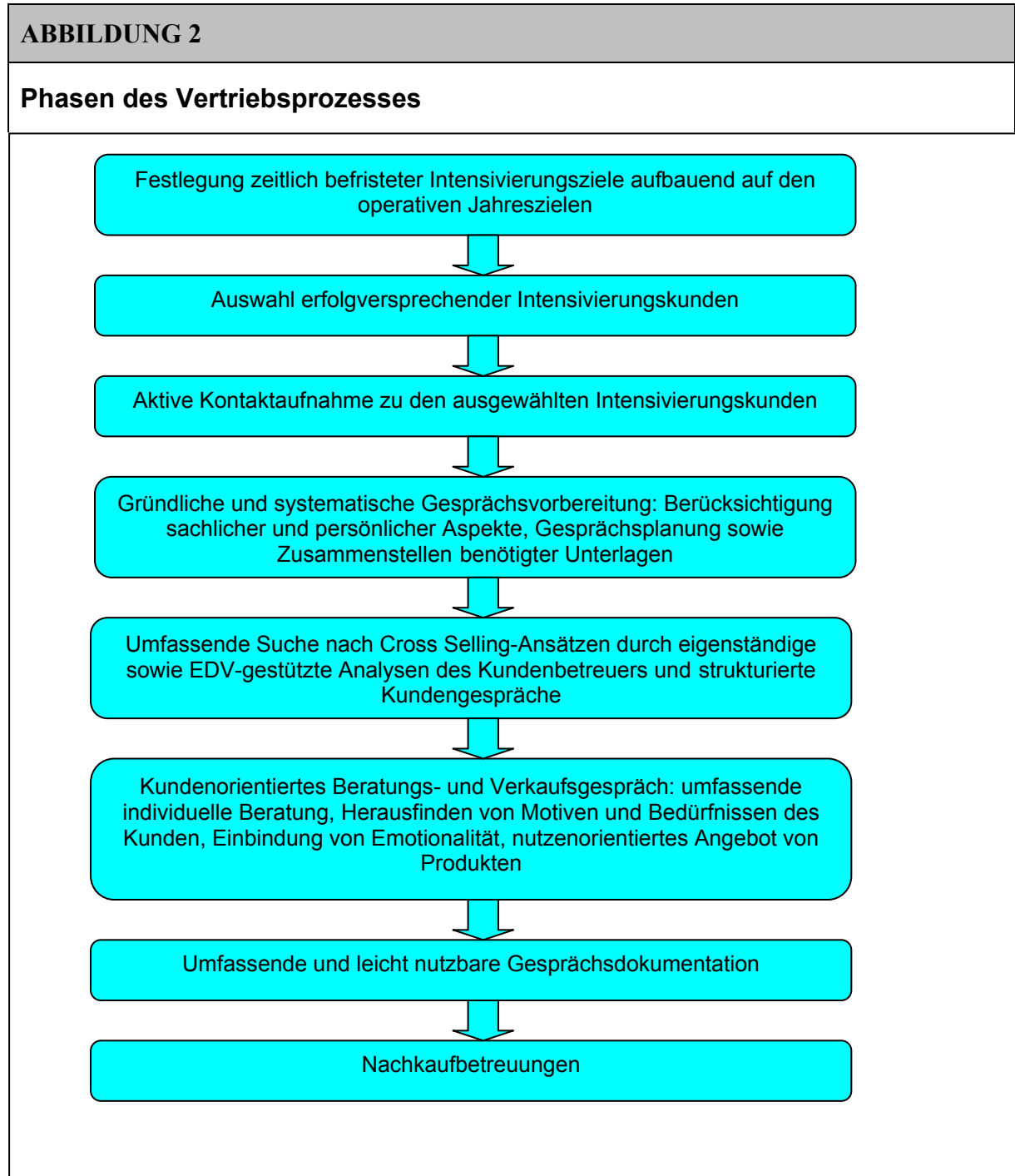
⁸⁴ Vgl. Betge (1996), S. 371.

⁸⁵ Zur systematischen, IT-unterstützten Analyse derartiger Anlässe vgl. Hastrich/Lixenfeld (2006), S. 326 f.; skeptisch hierzu mit Verweis auf die Komplexität der Produkte Kühner/Kluck (2007), S. 40.

⁸⁶ Vgl. Schmoll (2006b).

⁸⁷ Vgl. Schmoll (2006a), S. 227.

Der Vertriebsprozess lässt sich grob in die Phasen der Zielsetzung, der Maßnahmenentwicklung und der Maßnahmenrealisierung aufteilen.⁸⁸ Einzelne Schritte des Vertriebsprozesses sind in Abbildung 2 dargestellt.



Grundlage für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse ist dabei der Aufbau von Vertrauen zwischen Kunden und Bankmitarbeiter.⁸⁹ Schlecht vorbereitete Kundenkontakte und

⁸⁸ Vgl. Schmoll (2006a), S. 229 ff.

⁸⁹ Vgl. Kühner/Kluck (2007), S. 38 ff.

Fehlen bzw. häufiger Wechsel von Ansprechpartnern sind vielfach Anlass für Firmenkunden, die Bankverbindung in Frage zu stellen.⁹⁰ Für Sparkassen ergeben sich in diesem Zusammenhang Potenziale, sich positiv von Wettbewerbern abzuheben. Entsprechend ist der Vertriebsprozess im Rahmen des Regelkreislaufes der Vertriebssteuerung kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Als Intensivierungsziele bzw. Produktbereiche für ein verstärktes Cross Selling lassen sich unter anderem die Optimierung der Finanzierungsstrukturen und des Risikomanagements, die sich auch in einer Verbesserung des Ratings niederschlagen,⁹¹ Liquiditätsmanagement⁹² sowie die private Vorsorge und Vermögensberatung identifizieren. Gerade die verstärkte vertriebliche Ausrichtung auf die Vorsorge- und Vermögensberatung gilt als ein sehr wichtiger Stellhebel zur Verbesserung der Rentabilität des Firmenkundengeschäfts, da beispielsweise das Geschäft mit der privaten Vorsorge von Selbständigen zu über 90 Prozent an Sparkassen und Genossenschaftsbanken vorbei läuft.⁹³ Zudem sollten Ratingprozesse nicht ausschließlich unter Risikoaspekten, sondern auch unter Vertriebsaspekten betrachtet werden. Vielfach lassen sich hierbei neue Cross Selling-Ansätze entdecken, die in eine generelle Intensivierung der Geschäftsbeziehung münden⁹⁴ und auch Beratungsleistungen rund um das Rating beinhalten können.⁹⁵

Insgesamt ist die Hinwendung des Firmenkundengeschäftes von Sparkassen auf die finanzspezifischen Bedürfnisse sowohl des Unternehmens als auch des Unternehmers als Privatkunde vor dem aufgezeigten Hintergrund ohne Alternative. Nur wenn der Firmenkunde das Gespräch mit seinem Sparkassenberater als wertvoll wahrnimmt, sind die hohen Aufwendungen der Sparkassen in die Qualifikation der

⁹⁰ Vgl. Reppesgaard (2007), S. 3 und Beumer (2007), S. 30. Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der Mittelstandsumfrage der KfW: Mehr als die Hälfte derjenigen Unternehmen, die der Auffassung sind, dass sie früher von ihrer Bank besser beraten worden seien, gaben an, dass das an dem Wechsel des Ansprechpartners liege. Dieses Problem tritt am häufigsten bei Instituten des privaten Bankgewerbes auf, allerdings schneiden Sparkassen schlechter als Genossenschaftsbanken ab, vgl. KfW (2006), S. 26 f.

⁹¹ Vgl. Lücke et al. (2007), S. 565 ff.; vgl. auch Felden/Hartung (2006), S. 659.

⁹² Vgl. Diehl/Kircher (2007), S. 26 ff. Zu einem entsprechenden Angebot der Bayerischen Landesbank vgl. Memmel (2006), S. 593 ff.

⁹³ Vgl. Benölken (2002), S. 24 f. und Richter/Vomhoff (2007), S. 28. Als Ursache für die geringen Cross Selling-Quoten lassen sich im Best practice-Vergleich zu hohe Betreuungsrelationen sowie organisatorische Defizite identifizieren, vgl. Krabichler (2005), S. 38.

⁹⁴ Vgl. Schmoll (2006a), S. 288 ff. Zur Verbindung von Rating und Vertriebsanlässen im sog. Jahresgespräch vgl. auch Grunwald (2006), S. 320.

⁹⁵ In diesem Zusammenhang ist der Einsatz des Stärken-/Schwächen-Profiles, das Firmenkunden die Ergebnisse des individuellen Ratings erläutert und Verbesserungsvorschläge unterbreitet, zweckmäßig, vgl. Felden/Hartung (2006), S. 658 f.

Mitarbeiter zu rechtfertigen. Ergebnisse von Kundenbefragungen nach dem persönlichen Nutzen eines Beratungsgespräches fallen immer dann besonders gut aus, wenn der Berater umfassend und möglichst vollständig die aktuellen Handlungsfelder aufzeigt und so den gesamten Beratungsbedarf des Kunden analysiert.⁹⁶ Allein auf diese Weise ist der Aufbau einer langfristig tragfähigen Vertrauensbasis zwischen Kunde und Sparkasse möglich.

Neben dem eigentlichen Vertriebsprozess haben auch andere Prozesse Auswirkungen auf den Vertriebs Erfolg. So kann das Trennsystem mit den Bereichen „Markt“ und „Marktfolge“ nur dann seine Produktivitäts- und Vertriebsvorteile voll entfalten, wenn durchgängige Geschäftsprozesse die bestehenden Schnittstellenprobleme lösen und so zu einer tatsächlichen Entlastung der Vertriebsmitarbeiter von vertriebsfremden Tätigkeiten führen.⁹⁷ Insbesondere ist darauf zu achten, dass vertriebsbeeinflussende Aktivitäten in eine strenge Prozessfolge mit verbindlichen Standards für die zugrunde liegenden Einzelaktivitäten eingebunden sind.⁹⁸

4.3.5 Gestaltung optimierter Vertriebsprozesse am Beispiel der Sparkasse Rhein Neckar Nord

In der Sparkasse Rhein Neckar Nord wird der dargestellte Ansatz konsequent verfolgt, indem die Firmenkundenbetreuer regelmäßig, d.h. mindestens einmal jährlich, ein systematisches Grundsatzgespräch mit dem Kunden führen. Gemeinsam mit dem Kunden vollzieht der Betreuer einen „gedanklichen Spaziergang“ durch die gesamte finanzielle Sphäre des Unternehmens sowie des Unternehmers. Wesentliches Merkmal dieser Vorgehensweise ist die Berücksichtigung aller finanziellen Fragestellungen, da die herkömmliche Konzentration auf das Finanzierungsgeschäft aufgrund der zunehmend komplexen Wirkungszusammenhänge bei weitem nicht ausreicht. So bedarf jedes Investitionsobjekt einer angemessenen Versicherung gegen verschiedene Risiken, der Cash Flow des Unternehmens steht möglicherweise für temporäre zinstragende Anlagen zur Verfügung oder die Frage der Unternehmensnachfolge bekommt im Zusammenhang mit der Tragweite der Investition eine besondere Bedeutung. Jedes Gespräch beginnt mit der Frage des Firmenkunden-

⁹⁶ Zur Bedeutung des Grundsatzgesprächs als Ausgangspunkt für eine ganzheitliche Kundenbetreuung vgl. Grunwald (2006), S. 319 f.

⁹⁷ Vgl. Berens et al. (2005), S. 787; zur Einbindung der Marktfolge in Kreditprozesse vgl. auch Klenke et al. (2007), S. 34 ff.

⁹⁸ Vgl. Benölken (2002), S. 92 ff.

betreuers nach den strategischen Überlegungen des Unternehmers. Regelmäßig ergeben sich in dieser ersten Gesprächsphase unterschiedliche Fragestellungen des Kunden, die entweder sofort vom Berater beantwortet werden können oder zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls mit Hilfe eines Spezialisten beantwortet werden. In einem nächsten Schritt werden beabsichtigte Investitionen der folgenden zwölf Monate besprochen und erste Finanzierungsideen ausgetauscht. Die Liquiditätsplanung und der Zahlungsverkehr werden im folgenden Schritt analysiert. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verkennen häufig die existentielle Bedeutung gerade dieses Punktes. Der Firmenkundenbetreuer trägt hier eine große Verantwortung, da kleinere Unternehmungen regelmäßig keine eigene Finanzabteilung unterhalten. Das Gespräch führt dann zur Erstellung eines Verwundbarkeitsprofils des Unternehmens durch unvorhergesehene Ereignisse. Von besonderem Interesse sind die Notfallregelungen, die das Unternehmen für den möglichen plötzlichen Ausfall des Firmeninhabers getroffen hat sowie, falls relevant, die Ausgestaltung einer Nachfolgeregelung. Die Absicherung gegen Vermögensschäden im Anlage- und Finanzvermögen, wie z.B. Forderungsausfälle, runden das Thema ab. Mit der Frage nach anstehenden Veränderungen des Vermögens, insbesondere des Immobilienvermögens, wird neben der gewerblichen auch die private Finanzsphäre des Unternehmers angesprochen.⁹⁹ Abschließend werden die besprochenen Bedarfssfelder schriftlich festgehalten und gemeinsam mit dem Kunden priorisiert, etwaige Aktivitäten werden terminiert. Kunde und Firmenkundenbetreuer stellen somit sicher, dass die künftigen finanziellen Fragestellungen des Unternehmers gemeinsam gelöst werden. Als Ergebnis erhält der Kunde einen umfassenden Aktivitätenplan, der die zeitliche Abfolge der in der nächsten Zeit anstehenden Vorhaben enthält, die sich auf die Finanzsphäre auswirken. Gleichzeitig wird mit dieser systematisierten Vorgehensweise sichergestellt, dass der Firmenkundenbetreuer rechtzeitig und unaufgefordert auf den Kunden zugeht, um ihn bei der Umsetzung seiner Pläne zu unterstützen. Am Ende eines jeden Gespräches erfragt der Betreuer beim Kunden den Nutzen der Besprechung für diesen. Schließlich ist ein erfolgreicher Ausbau der Geschäftsverbindung auf Dauer nur möglich, wenn der Betreuer den Bedarf des Kunden erkennt und Überlegungen ableitet, die vom Kunden als wertvoll erachtet werden.

⁹⁹ Zur Verbindung von privater und gewerblichen Sphäre bei Firmenkunden vgl. auch Grunwald (2006), S. 320. Während bei Gewerbekunden die Beratung abschließend durch den Gewerkekundenbetreuer erfolgt, wird bei Firmenkunden ein Individualkundenbetreuer hinzugezogen.

4.3.6 Personal

Die besten konzeptionellen Überlegungen zu Vertriebsprozessen, der Vertriebssteuerung sowie der Vertriebsorganisation bleiben wirkungslos, wenn sie von den Vertriebsmitarbeitern nicht erfolgreich umgesetzt werden. Generell ist die Qualität der Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt für Dienstleistungsunternehmen wie Kreditinstitute wesentlich wichtiger als für Industrieunternehmen, unter anderem weil die persönliche Kommunikation expliziter Teil der Dienstleistungserstellung ist.¹⁰⁰

Der Wunsch vieler Firmenkunden, mit einem Ansprechpartner über sämtliche finanziellen Fragen sprechen zu können, führte in fast allen Banken und Sparkassen zur Etablierung von Firmenkundenbetreuern (FKB).¹⁰¹ Der FKB trägt dabei die Verantwortung für eine Kundenverbindung und steht dem Kunden als persönlicher Ansprechpartner zur Verfügung.¹⁰² Er dient damit in erster Linie als Relationship Manager.¹⁰³ Das Aufgabengebiet der FKB, das ursprünglich aus dem Kreditgeschäft hervorgegangen war, hat sich im Zeitverlauf kontinuierlich erweitert.¹⁰⁴ Zu den Hauptaufgaben gehören üblicherweise Planung und Controlling, Marktbeobachtung, Kundenbetreuung, Öffentlichkeitsarbeit, Absprachen mit dem Back Office, Kreditentscheidungen, Kreditüberwachung sowie die Mitbetreuung gefährdeter Engagements.¹⁰⁵ Folge dieser Ausweitung des Aufgabengebietes bei gleichzeitig zunehmender Komplexität des zu vertreibenden Produktangebots war vielfach eine Überforderung der FKB. Daher halten viele Kreditinstitute mittlerweile Produktspezialisten vor, die die FKB bei der Kundenberatung zu speziellen Themen außerhalb des Bereichs der Betriebsfinanzen unterstützen.¹⁰⁶ Überdies wurden oftmals so genannte Vertriebsassistenten (VA) eingeführt, die den FKB delegierbare Arbeit abnehmen und so eine Konzentration auf die primäre Vertriebstätigkeit ermöglichen.¹⁰⁷

¹⁰⁰ Vgl. Bruhn (2004), S. 35 und Kühner/Kluck (2007), S. 39. Der Vertriebsmitarbeiter gilt folglich als „Drehscheibe zum Markt“ und stellt die wichtigste Ressource von Kreditinstituten dar, vgl. Schmoll (2006a), S. 122.

¹⁰¹ Vgl. Schmoll (2006a), S. 122.

¹⁰² Vgl. Schmoll (2006a), S. 122 f.

¹⁰³ Vgl. Stephan (2002), S. 652.

¹⁰⁴ Vgl. Benölken (2002), S. 99 sowie Bergmans (2007), S. 308 f.

¹⁰⁵ Vgl. Schmoll (2006a), S. 124.

¹⁰⁶ Vgl. Bergmans (2007), S. 308.

¹⁰⁷ Vgl. Schmoll (2006a), S. 138.

Gleichwohl bleiben die Anforderungen an FKB überaus hoch, da diese ein hohes Maß an personaler Kompetenz (inkl. menschlicher Qualitäten) sowie fachlicher, sozialer und verkäuferischer Kompetenz aufweisen müssen.¹⁰⁸ Während Mängel bei der fachlichen Kompetenz durch entsprechende bankinterne Schulungen noch vergleichsweise einfach beseitigt werden können,¹⁰⁹ ist dies bei Mängeln bei der verkäuferischen Kompetenz eher schwierig.¹¹⁰ Speziell älteren FKB, die vormals als Kreditsachbearbeiter oder Kreditverhandler fungierten, fällt das Abwickeln des von Kunden nachgefragten Kreditgeschäfts (Bringgeschäft) leichter als der aktive Verkauf anderer Produkte (Holgeschäft).¹¹¹

Da es aufgrund der hohen Anforderungen an FKB und des begrenzten Personalmarktes für Sparkassen nur begrenzt möglich ist, FKB extern zu rekrutieren,¹¹² ist ein zweigleisiges Vorgehen notwendig: Einerseits müssen die Kompetenzen des Bestandes an FKB durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen an den aktuellen Bedarf angepasst werden. Andererseits sind geeignete FKB-Nachwuchskräfte frühzeitig zu identifizieren und an das eigene Unternehmen zu binden.¹¹³ Unterstützung leistet hierbei ein Vergütungssystem, das Mitarbeiter an den erzielten Geschäftsergebnissen partizipieren lässt.¹¹⁴ Schließlich bleibt das Bereitstellen zusätzlicher FKB aufgrund einer forcierten Vertriebsorientierung sowie der Wachstumspläne im Firmenkundengeschäft ein aktuelles und dringendes Thema. Der zusätzliche Bedarf an FKB im Rahmen einer verstärkten Vertriebsorientierung resultiert auch daraus, dass für eine vollständige Ausschöpfung der Potenziale den einzelnen Betreuern zukünftig weniger Kunden als bisher zugeordnet werden sollten.¹¹⁵

Neben den FKB und VA erfüllen auch Führungskräfte wichtige Funktionen in Bezug auf den Vertrieb. Um die vertriebsorientierte Gestaltung des Firmenkundengeschäfts

¹⁰⁸ Vgl. Schmoll (2004), S. 40 ff. und Bergmans (2007), S. 306. Bergmans (2007), S. 308, kommt daher zu dem Schluss, dass die Anforderungen „...eher Beschreibungen eines zu erreichenden Ideals...“ darstellen als realistische Ansprüche.

¹⁰⁹ Vgl. Renker (2005a), S. 178.

¹¹⁰ Zum Nachholbedarf in diesem Bereich vgl. Bell/Salz (2006), S. 272.

¹¹¹ Vgl. Benölken (2002), S. 99 und Bergmans (2007), S. 309. Im Ergebnis führt dies dazu, dass häufig 20 bis 30 % der Vertriebsmitarbeiter mehr als die Hälfte der Wertschöpfung erbringen, vgl. Hölzer (2004), S. 820.

¹¹² Vgl. Stephan (2002).

¹¹³ Zur Bedeutung der Identifikation, Motivation und Bindung guter Kundenbetreuer an das Kreditinstitut vgl. Hölzer (2004), S. 820.

¹¹⁴ Vgl. Bell/Salz (2006), S. 273.

¹¹⁵ Vgl. Benölken (2002), S. 122. So gelten Betreuungsspannen von über 100 Firmenkunden pro FKB als ungeeignet, um selbst im Geschäft mit KMU die Potenziale optimal auszuschöpfen.

konsequent umzusetzen, ist es erforderlich, das Vertriebsmanagement als eigenständige Aufgabe zu definieren, da sich nur auf diese Weise die notwendigen Anpassungen zügig und konsequent umsetzen lassen.¹¹⁶ Wichtige Aspekte im Rahmen der vertriebsorientierten Führung stellen Zielvereinbarungen, eine leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung sowie das Coaching dar, wobei die Kernaufgabe des Coaching ist, die Mitarbeiter in einer Weise zu befähigen und zu entwickeln, dass diese die an sie gestellten Anforderungen bestmöglich erfüllen können.¹¹⁷ Eine Führungskraft muss daher für seine FKB heute auch in der Rolle eines Beraters oder Coaches fungieren können und in diesem Zusammenhang unter anderem folgende Aufgaben erfüllen: Hilfestellung leisten, fordern und fördern, ein motivierendes Vorbild sein, Erfolgs- und Misserfolgsanalysen erstellen, Feedback geben und den Erfahrungsaustausch fördern.¹¹⁸

Ob die Vertriebsorientierung im Firmenkundengeschäft erfolgreich ist, ist neben vielen harten Fakten auch davon abhängig, in wieweit es den Führungskräften und Mitarbeitern einer Sparkasse gelingt, die Markt- und Kundenorientierung als zentrale Wertvorstellungen in die Unternehmenskultur im Sinne einer Vertriebskultur zu integrieren.¹¹⁹ Hierfür muss die Vertriebsorientierung als zentraler, Erfolg stiftender Wert begriffen werden.

5. Zusammenfassende Würdigung der Vertriebsorientierung als Instrument zur Ertragssteigerung im Firmenkundengeschäft

In ihrer Marktstudie zum Firmenkundengeschäft in Deutschland stellte die Unternehmensberatung zeb/rolfes.schierenbeck.associates 2004 fest, dass die Kreditinstitute durch eine bessere Vertriebsorientierung im Firmenkundengeschäft ihre Erträge über alle Kundensegmente des mittelständischen Firmenkundengeschäfts hinweg um ca. 75 Prozent steigern können, womit die von vielen Kreditinstituten angestrebte Eigenkapitalrendite von 15 Prozent im Firmenkundengeschäft erreichbar wäre.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. Schmoll (2006a), S. 109.

¹¹⁷ Vgl. Schmoll (2006a), S. 312 und 321. Für die Umsetzung in der Kreissparkasse Köln vgl. Hastrich/Lixenfeld (2006), S. 324 f.

¹¹⁸ Vgl. Bergmans (2007), S. 323; vgl. auch Richter/Vomhoff (2007), S. 30.

¹¹⁹ Vgl. Schmoll (2006e), S. 23 und Richter/Vomhoff (2007), S. 28.

¹²⁰ Vgl. zeb/rolfes.schierenbeck.associates (2004).

Schenkt man diesen Zahlen Glauben, wäre die Ertragsschwäche im Firmenkundengeschäft allein durch die Vertriebsorientierung lösbar. Ob dies realistisch ist, ist schwer abschätzbar. Die zuvor dargestellten Ausführungen zeigen jedoch eine Reihe von Punkten im Firmenkundengeschäft auf, die einer Optimierung bedürfen und deutliches vertriebliches Steigerungspotenzial versprechen.

Trotz möglicherweise exzellenter Umsetzung in der Praxis stößt die Vertriebsorientierung spätestens dort an ihre Grenzen, wo der Kundenbedarf bereits gedeckt oder nicht vorhanden ist.¹²¹ Solange jedoch Ertragspotenziale ungenutzt vorhanden sind und es dem einzelnen Kreditinstitut gelingt, die Vertriebsorientierung erfolgreicher umzusetzen als die Wettbewerber, besteht die berechtigte Hoffnung, die Erträge deutlich zu steigern und Marktanteile auszubauen.

Für den Erfolg der Vertriebsorientierung ist zunächst die richtige inhaltliche Abgrenzung notwendig. Allen Beteiligten muss klar sein, dass es sich bei der Vertriebsorientierung nicht um einen kurzfristigen „Hochdruckverkauf“, sondern vielmehr um einen ganzheitlichen und an den Kundenbedürfnissen orientierten Vertriebsansatz handelt, der darauf abzielt, die lebenslangen Ertragspotenziale der Kunden nachhaltig zu nutzen. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sollte deshalb Grundstein jeglicher Maßnahmen zur Ertragssteigerung sein. Wenn es einem Kreditinstitut gelingt, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen bzw. zu übertreffen und die Kunden gebunden sind, ist eine Geschäftsintensivierung wesentlich leichter. Die Entstehung der Kundenbindung lässt sich in die Phasen Kundenkontakt, -zufriedenheit, -loyalität und -bindung zerlegen.¹²² Vertriebsorientierung unterstützt die Kundenbindung auf zweifache Weise: Zum einen dienen viele Bestandteile der Vertriebsorientierung dazu, die Erwartungen der Kunden zu befriedigen oder zu übertreffen und den Kunden emotional an das Institut zu binden. Zum anderen sorgt die Vertriebsorientierung dafür, dass das vorhandene Potenzial gebundener Kunden auch tatsächlich verkäuferisch und abschlussorientiert genutzt wird.

Neben der Vertriebsorientierung sollten auch die weiteren Möglichkeiten zur Verbesserung der Erfolgssituation genutzt werden. Da sich die Kreditinstitute in den vergangenen Jahren primär auf Kostensenkungsprogramme konzentriert haben, gilt das Potenzial für weitere Kostensenkungsmaßnahmen als „...schon recht weitgehend

¹²¹ Vgl. Baxmann (2007), S. 11.

¹²² Vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 9 f.

ausgereizt...“¹²³. Priewasser empfahl im Rahmen einer auf die Erhöhung von Erträgen abzielenden Vorwärtsstrategie auch bei einer Erhöhung des Zinsüberschusses anzusetzen.¹²⁴ Da der Umfang des Preisspielraums für Kredite im großen Maße durch die Qualität der Kundenbeziehung bestimmt wird, muss eine schrittweise Erhöhung der Kreditkonditionen jedoch ebenfalls mit Maßnahmen der Kundenbindung einhergehen¹²⁵ und wird sich aufgrund der Marktkonditionen zudem in engen Grenzen bewegen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Vertriebsorientierung als Instrument zur Ertragssteigerung im Firmenkundengeschäft gut geeignet ist und forciert werden sollte. Ihr Erfolg ist in erster Linie an eine korrekte inhaltliche Abgrenzung und eine die individuelle Ausgangslage berücksichtigende Umsetzung gebunden. Parallel zur Vertriebsorientierung sollten auch Chancen zur Kostenreduktion und zu einer aktiven Konditionenpolitik genutzt werden. Bei allen Maßnahmen ist es von essentieller Wichtigkeit, den Kunden und dessen sich ändernden Anforderungen in den Mittelpunkt des betrieblichen Interesses zu stellen.

¹²³ Baxmann (2007), S. 5; vgl. auch Schmoll (2006d), S. 12.

¹²⁴ Vgl. Priewasser/Fuhrmeister (2005), S. 1.

¹²⁵ Vgl. Priewasser/Fuhrmeister (2005), S. 168.

Literaturverzeichnis

- Barthel, E./Bernitzke, F./Fliegner, M. (2003):** Personalführung in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 2003.
- Bastian, N./Köhler, P. (2007):** Kredit hat wieder Zugkraft: Firmen profitieren von niedrigen Zinsen – Alternative Finanzierungsformen unter Druck, in: Handelsblatt v. 02.04.2007, Beilage S. 1.
- Baxmann, U. G. (1999):** „Kunden(gruppen) im Visier der Geschäftsbanken“: Eröffnungsvortrag zum 3. Kreditwirtschaftlichen Kontaktforum des Bankseminars Lüneburg Sommersemester 1999, in: Baxmann, U. G. (Hrsg.): Kundenorientierung im Bankwesen: 3. Kreditwirtschaftliches Kontaktforum, Frankfurt am Main 1999, S. 1-43.
- Baxmann, U. G. (2007):** „Ertragsorientierung im engeren Sinn: Neue Geschäftsfelder für Banken?“, Beitrag zum 7. Norddeutschen Bankentag am 16. Juni 2006 in Lüneburg, in: Baxmann U. G. (Hrsg.): Innovative Ertragsstrategien für Kreditinstitute: 7. Norddeutscher Bankentag 10. Kreditwirtschaftliches Kontaktforum, Frankfurt am Main 2007, S. 1-25.
- Bell, M. G./Salz, T. (2006):** 9 Stellhebel zur Stärkung der Vertriebs- und Ertragskraft, in: B.Bl., 55. Jg. (2006), S. 269-273.
- Benölken, H. (2002):** Neue Strategien für das Firmenkundengeschäft in Banken und Sparkassen – Risikosteuerung, Marketing und Prozessmanagement, Wiesbaden 2002.
- Berens, W./Knappkötter, R./Segbers, K./Siemes, A./Ullrich, T. (2005):** Der Firmenkundenkredit - Kreditprozess, Informationsbeschaffung und Kundenorientierung, in: ZfgK, 58. Jg. (2005), S. 784-789.
- Bergmans, B. (2007):** Banken-Handbuch Firmenkundenmarketing: Erfolgreiche Vermarktungs- und Vertriebskonzepte für Kreditinstitute, Berlin 2007.
- Betge, P. (1996):** Bankbetriebslehre, Berlin [u.a.] 1996.
- Beumer, M. (2007):** Mittelstand in der Commerzbank: Prozesse effizient gestalten, in: bank und markt, o. Jg. (2007), H. 10, S. 29-32.
- Brost, H./Dahmen, A./Lippmann, I. (2006):** Corporate Banking: Zukunftsorientierte Strategien im Firmenkundengeschäft, 5. Aufl., Frankfurt am Main 2006.
- Bruhn, M. (2004):** Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 7. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Brüser, S./Schöning, S. (2006):** Internationaler Vergleich der Erfolgssituation von Kreditinstituten, in: ZfgK, 59. Jg. (2006), S. 14-19.
- Büschgen, H. E./Büschgen, A. (2002):** Bankmarketing, 2. Aufl., Düsseldorf 2002.
- Christians, U. (1998):** Planung des Firmenkundengeschäfts in Kreditinstituten: Nutzung empirischer Erkenntnisse im Rahmen einer branchenorientierten strategischen Geschäftsfeldplanung, Berlin 1998.
- Cramer, J. E. (2003):** Der Unternehmer als Privatkunde, in: bank und markt, o. Jg. (2003), H. 5, S. 19-23.
- Dehne, T. (2005):** Das profitable Firmenkundengeschäft kehrt zurück, in: Bankinformation, o. Jg. (2005), H. 2, S. 21- 24.

Deutsche Bundesbank (2005): Rundschreiben 18/2005: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, abrufbar unter:
http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/200518_rs.htm,
 12.05.2007.

Deutsche Bundesbank (2007): Basel II – Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung, abrufbar unter:
http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_basel.php, 12.05.2007.

Dexheimer, U. (2006): Aus einem Guss, in: Bankinformation, o. Jg. (2006), H. 5, S. 26-29.

Diehl, E./Kircher, A. (2007): Firmenkunden eine zweite Finanzquelle erschließen, in: Bankmagazin, o. Jg. (2007), H. 2, S. 26-28.

Duhnkrack, T. (2001): Segmentierung und ertragsorientierte Ausrichtung des Firmenkundengeschäfts, in: Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (2001): Das Firmenkundengeschäft – ein Wertvernichter?: Beiträge zum Münsteraner Top-Management-Seminar, Frankfurt am Main 2001, S. 81-99.

Felden, B./Hartung, S. (2005): Stärken-Potential-Profil sorgt für Transparenz im Rating-Gespräch, in: B.Bl., 54. Jg. (2005), S. 658-659.

Freiberger, T. (2006): Auf Gewinnkurs, in: Die Bank, o. Jg. (2006), H. 2, S. 24-29.

Gehner, L./Hölzer, K. (2007): Großes Geschäft mit kleinen Firmen, in: Die Bank, o. Jg. (2007), H. 3, S. 34-39.

Gleißner, W./Momberg, C./Jahn, C. (2007): Profitables Geschäft durch Vertriebssteuerung, in: Die Bank, o. Jg. (2007), H. 2, S. 44-48.

Grunwald, T. (2006): Vertriebspotentiale ausschöpfen und Beratungsqualität verbessern, in: B.Bl., 55. Jg. (2006), S. 318-321.

Hardt, C. (2007): HVB stärkt das Firmenkundengeschäft, in: Handelsblatt v. 11.01.2007, S. 22.

Hastrich, J./Lixenfeld, G. (2006): „Firmenkunde im Fokus“ sorgt für die notwendige Dynamik, in: B.Bl., 55. Jg. (2006), S. 324-327.

Hölzer, K. (2004): Herausforderungen im mittelständischen Firmenkundengeschäft, in: ZfgK, 57. Jg. (2004), S. 818-821.

Homburg, C./Bruhn, M. (2005): Kundenbindungsmanagement – eine Einführung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-40.

KfW (2006): Unternehmensbefragung 2006, Frankfurt am Main 2006.

Klemm, C./Bokelmann, M. (2006): Risikogerechte Preissetzung im Wettbewerb um Firmenkunden, in: B.Bl., 55. Jg. (2006), S. 236-237.

Klenke, T./Pfetsch, S./Baetge, K. (2007): Der kurze Weg zum Kredit, in: Die Bank, o. Jg. (2007), H. 6, S. 34-41.

Krabichler, T. (2005): Lernen von den Besten, in: Die Bank, o. Jg. (2005), H. 1, S. 38-41.

Kühner, A./Kluck, A. (2007): Ohne Beziehungspflege kein Geschäft, in: Bankmagazin, o. Jg. (2007), H. 5, S. 38-40.

Lücke, T./Schmuckall, I./Schöning, S. (2007): Risikomanagement für Unternehmen als neues Geschäftsfeld von Kreditinstituten, in: ZfgK, 60. Jg. (2007), S. 565-570.

Mandel, M. (2005): Wertschätzung in der Geschäftsbeziehung, in: Die Bank, o. Jg. (2005), H. 11, S. 42-44.

Memmel, T. (2006): Alternatives professionelles Liquiditätsmanagement, in: B.Bl., 55.Jg. (2006), S. 593-594.

o. V. (2007): „Im Firmenkundengeschäft wollen wir Kernbank werden“: Interview mit Stefan Jütte, in: bank und markt, o. Jg. (2007), H. 4, S. 15-18.

Patock, R./Kotkamp, A. (2007): Professionalisierung der Bearbeitung des Geschäftskundensegments, in: B.Bl., 56. Jg. (2007), S. 491-492.

Paul, S./Stein, S. (2003): Auf der Bremsspur: Für den Mittelstand und seine Banken zeigt die Qualitätsampel gelb-rot, in: Finanzbetrieb, 5. Jg. (2003), S. 417-431.

Prätsch, J./Sievert, R. (2000): Kundenorientierung im mittelständischen Firmenkundengeschäft der Banken – Empirische Studie bei Kreditgenossenschaften, Bremen 2000.

Priewasser, E. (2001): Bankbetriebslehre, 7. Aufl., München 2001.

Priewasser, E./Furhrmeister, U.-T. (2005): Die Priewasser-Empfehlung zum Firmenkundengeschäft: Spielräume von der Konsolidierung zur Vorwärtsstrategie, Frankfurt am Main 2005.

Rathmann, C. (2006): Der Kampf um Firmenkunden, in: Börsenzeitung v. 16.09.2006, S. 5.

Renker, C. (2005a): Relationship Marketing: Konzepte – Erfolgsfaktoren – Umsetzung, Wiesbaden 2005.

Renker, C. (2005b): Firmenkunden sind wieder im Fokus, in: Bankmagazin, o. Jg. (2005), H. 10, S. 22-24.

Reppesgaard, L. (2007): Banker ohne Zeit für Kunden, in: Handelsblatt v. 15.6.2007, S. 3.

Richter, K./Vomhoff, S. (2007): Mit Struktur und System: Das Firmenkundengeschäft auf eine neue Stufe stellen, in: Bankinformation, o. Jg. (2007), H. 4, S. 28-30.

Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (2001): Das Firmenkundengeschäft – ein Wertvernichter?: Beiträge zum Münsteraner Top-Management-Seminar, Frankfurt am Main 2001.

Rometsch, S. (2001): Firmenkundengeschäft – Wertvernichter der Banken?, in: Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (Hrsg.): Das Firmenkundengeschäft – ein Wertvernichter?: Beiträge zum Münsteraner Top-Management-Seminar, Frankfurt am Main 2001, S. 27-41.

Schierenbeck, H. (2001): Relationship-Management als zentraler Erfolgsfaktor im Firmenkundengeschäft, in: Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (Hrsg.): Das Firmenkundengeschäft – ein Wertvernichter?: Beiträge zum Münsteraner Top-Management-Seminar, Frankfurt am Main 2001, S. 187-216.

Schmoll, A. (2004): Erweitertes Anforderungsprofil, in: Die Bank, o. Jg. (2004), H. 8, S. 40-42.

Schmoll, A. (2006a): Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft: Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung, Wien 2006.

Schmoll, A. (2006b): Systematische Potenzialanalyse – Strukturierter Vertriebsprozess Motor für mehr Umsatz und Ertrag, in: B. Bl., 55. Jg. (2006), S. 328.

Schmoll, A. (2006c): Der Wettbewerb wird im Vertrieb gewonnen, in: Die Bank, o. Jg. (2006), H. 6, S. 36-39.

Schmoll, A. (2006d): Renaissance des Vertriebs, in: Bankinformation, o. Jg. (2006), H. 3, S. 12-15.

Schmoll, A. (2006e): Forcierung des Firmenkundengeschäfts erfordert ein Umdenken: Auf dem langen Weg zu einer neuen Vertriebskultur, in: B. Bl., 56. Jg. (2006), Sonderheft 1, S. 23-27.

Schöning, S. (2004): Analyse der Ursachen des veränderten Kreditvergabe-verhaltens gegenüber KMU im Vorfeld von Basel II, in: J. Merz et al. (Hrsg.): Perspektiven der MittelstandsForschung – Ökonomische Analysen zu Selbständigkeit, Freien Berufen und KMU, Münster u.a. 2004, S. 407-432.

Schöning, S./Rojek, S. (2007): Genussscheinprogramme, in: WiSt, 36. Jg. (2007), S. 527-530.

Schüller, S. (2001): Strukturwandel im Firmenkundengeschäft – Ansatzpunkte für eine Retailkonzeption, in: Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (Hrsg.): Das Firmenkundengeschäft – ein Wertvernichter?: Beiträge zum Münsteraner Top-Management-Seminar, Frankfurt am Main 2001, S. 63-80.

Stephan, A. H. (2002): Personalberatung im Firmenkundengeschäft: Suche und Auswahl von Firmenkundenbetreuern unter veränderten Rahmenbedingungen, in: Juncker, K./Priewasser, E. (Hrsg.): Handbuch Firmenkundengeschäft: Technologie, Rating und Risikosteuerung als Kernkompetenz der Banken, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2002, S. 645-654.

Strauß, M.-R. (2006): Erfolgsfaktoren von Banken im Firmenkundengeschäft – Empirische Analyse und konzeptionelle Anwendung, Wiesbaden 2006.

Theilacker, B. (2007), Stark umworben: Der Mittelstand wird anspruchsvoll, in: bank und markt, o. Jg. (2007), H. 10, S. 39-41.

Wannhoff, J./Weinrich, M./Knettermeier, G. (2007): Kein erfolgreicher Vertrieb ohne Kostenmanagement, in: B.Bl., 56. Jg. (2007), S. 488-490.

Wolberg, H.-B. (2007): Starke Kundenorientierung – die Genossenschaftsbanken im Firmenkundengeschäft, in: ZfgK, 58. Jg. (2005), S. 1180-1182.

zeb/rolfes.schierenbeck.associates (2004): Mangelnde Vertriebsorientierung ist die Achillesferse im mittelständischen Firmenkundengeschäft deutscher Banken – Erträge um bis zu 75 Prozent steigerbar/Risikobewußter Ausbau des Kreditgeschäfts geboten/Aktivierung des Vertriebs und der Mitarbeiter, abrufbar unter: <http://www.zeb.de/zeb/de/presse/pressemitteilungen/newsdetails.html?newsId=641&cmsframe=haupt>, 17.05.2007.

Liste der Arbeitsberichte

Nr.	ISSN:	Autor(en)	Titel	Jahr
A347	1865-3375	Schöning, Stephan Nolte, Bernd	Aktuelle Herausforderungen für die Personalpolitik in Kreditinstituten durch sozio-demographische Entwicklungen: Beschäftigung von älteren Mitarbeitern	2007
A348	1865-3375	Pfister, Hans-Rüdiger	Forschungsbericht 2006 und Bericht über Auslandsbeziehungen	2007
A349	1865-3375	Nolte, Bernd Schöning, Stephan	Aktueller und zukünftiger Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten in Kreditinstituten	2007
A350	1865-9535	Braun, Susanne Richter, Jörg	Die Familienstiftung Rechtliche Grundlagen und ausgewählte Rahmenbedingungen der Unternehmensnachfolge	2007
A351	1865-9535	Stephan, Schöning Jörg, Moltrecht	Vertriebsorientierte Neuausrichtung von Sparkassen im Geschäft mit Firmenkunden	2008