

Nr. 2009

BankLounge

Profound Industry Information

Ausgabe vom 13. März |

[Weiterempfehlen](#) | [Benutzerdaten bearbeiten](#)

Firmenkundenbetreuer als Unternehmensberater

Von [Carl-Dietrich Sander](#)



Der Anspruch wird immer öfter reklamiert: Firmenkundenbetreuer der Bank oder Sparkasse als eigentliche Unternehmensberater des Kunden. Ein realistischer und bis zu Ende gedachter Anspruch?

Viele Kreditinstitute haben schon immer umfassend beraten und speziell im Bilanzgespräch und auch bei der Zukunftserörterung deutliche Impulse aus ihrer Sicht eingebracht. Mit Einführung des Ratings hat sich diese Form der Zusammenarbeit zwischen Bank und Firmenkunden oft nochmals intensiviert.

Neue Instrumente fördern diesen Ansatz weiter und bilden die Grundlage für ein intensives Rating-Ergebnis- und damit letztlich Strategiegelgespräch:

- sei es das "SPP Stärken-Potenzial-Profil"
- oder das "URS Unterjähriges Reportingsystem" der Sparkassen
- oder das "Unternehmens-Exposé" aus der Software "MinD.banker" bei den Genossenschaftsbanken.

Auf der anderen Seite: Mittelständler berichten immer wieder und in großer Zahl, dass sie weder ihre Ratingnote kennen geschweige denn die im Rating zu bearbeitenden Themenfelder oder gar Fragen. Auch die Stärken-Schwächen-Betrachtung der Bank zum eigenen Unternehmen bleibe weiterhin ein Geheimnis der Bank.

Betrachten wir im Folgenden solche Kreditinstitute, die einen intensiven kaufmännischen Dialog mit ihren Firmenkunden führen und dabei für sich oftmals den Anspruch formulieren, damit in die Unternehmensberatung einzusteigen.

Als Ausgangspunkt der Betrachtung sei der Firmenkunde in den Mittelpunkt gestellt mit seinen Anforderungen an eine Unternehmensberatung. Dazu können zählen:

- Gegenseitige Empathie und Sympathie mit einem Partner, den der Mittelständler selber ausgesucht hat
- Klare und offene Analyse



- Kritischer Dialog und das Ansprechen unangenehmer Wahrheiten
- Ableitung von auf das Unternehmen zugeschnittenen Aktivitäten
- Unterstützung bei der Umsetzung dieser Aktivitäten im Unternehmen
- Arbeit gemeinsam mit Mitarbeitern des Unternehmens an abgegrenzten Themen
- Begleitung über einen längeren Zeitraum mit ständiger Rufbereitschaft
- Kostentransparenz
- Inanspruchnahme öffentlicher Förderprogramme für die Unternehmensberatung
- Die Möglichkeit, die Beratung jederzeit abubrechen, wenn der Nutzen nicht mehr gesehen wird oder die Chemie nicht mehr stimmt.

Welcher Nutzen liegt nun in einer intensiven Beratungen seitens der Kreditinstitute?

Der Ansatz der Kreditinstitute gründet sich auf einer guten Datenlage:

- Ausführliche Analyse der Zahlen des Kunden verbunden mit Branchenvergleichszahlen aus ihrem bundesweiten Datenpool
- Fragen der Ratingsysteme beantwortet und im Vier-Augen-Prinzip plausibilisiert
- Einblicke in die kurzfristige Liquiditätssituation über die Analyse der Kontoführung
- Analyse der Kapitaldienstfähigkeit mit Blick auf deren Nachhaltigkeit

Zwei Fragen an diese Datengrundlage sollten kritisch beleuchtet werden:

1. Sind die Branchenvergleichszahlen wirklich aussagefähig (angemessene Branchenverschlüsselung einerseits, Stichprobenzusammensetzung andererseits)?
2. Auf welcher Informationsbasis beruhen die Antworten auf die Ratingfragen? Auf einem intensiven Kundendialog oder auf der Aktenlage und – oft angeführt – intensiver lokaler Kenntnis des Kunden? Viele Mittelständler fragen immer wieder, wie ihre Bank diese Fragen eigentlich angemessen beantworten kann, ohne vorher mit ihnen darüber gesprochen zu haben ...

Zwei weitere Stellhebel für eine erfolgreiche Unternehmensberatung kommen ins Spiel, wenn die positive Datenausgangslage im Gespräch an den Kunden gebracht wird:

- die betriebswirtschaftliche Grundbildung des Bankers
- seine kommunikativen Fähigkeiten

Mit Blick auf die angesprochenen Erwartungen der Firmenkunden kann der Firmenkundenbetreuer die Themen "offene Analyse" und "kritischer Dialog" bei entsprechenden persönlichen Voraussetzungen sicherlich leisten – und damit einen für den Firmenkunden ausgesprochen wertvollen Beitrag erbringen: wichtige Impulse für aus seiner Sicht sinnvolle Handlungen aussprechen und deren Prioritäten betonen.

Gerade die andere Brille des Bankers ist für den Mittelständler dabei ein wichtiger Aspekt.

In der Übersetzung dieser Impulse in klare und individuelle Aktivitäten, die im Unternehmen konsequent umgesetzt werden können, dürfte der Dialog mit dem Kunden allerdings oft an Grenzen stoßen.

Diese Grenzen der Unternehmensberatung durch Banken resultieren aus den unterschiedlichen Interessenlagen.

Der Firmenkundenbetreuer ist seiner Bank gegenüber verantwortlich für

- klare Risikosteuerung/-begrenzung
- möglichst hohe Deckungsbeiträge aus der Geschäftsverbindung
- intensives Cross-Selling quer durch die Dienstleistungspalette für das Kundenunternehmen und die private Seite der Geschäftsführer

Aus diesen Verantwortlichkeiten des Firmenkundenbetreuers ergeben sich natürliche Interessengegensätze mit seinem Kunden. Als Unternehmensberater allerdings müsste der Banker die Interessen des Kunden auch gegen seine eigene Bank vertreten.

Hinzu kommt die Kapazitätsbegrenzung, die sich aus den bei Firmenkundenbetreuern heute üblichen Anzahlen zu betreuender Kunden-Engagements ergeben.

Damit wird deutlich, dass konkrete Beratung im Unternehmen mit Entwicklung klarer Konzepte und Unterstützung bei deren Umsetzung kaum leistbar sein dürfte.

Ein Ausweg aus dieser Situation gehen Kreditinstitute zum Teil, in dem sie eine eigene Einheit für die Unternehmensberatung aufbauen. In wie weit dann eine wirklich von der Bank unabhängige Beratung durch den Firmenkunden erlebt wird, bleibt die Frage. Und dabei kommt es auf das Erleben der Kunden – nicht auf die guten Absichten der Bank an. **Die von vielen Mittelständlern so gesehene Abhängigkeit von seiner Bank könnte auch in dieser Konstellation ein Hemmschuh für ein konstruktives Beratungsklima sein.**

Wo könnte der Ausweg aus diesem Dilemma liegen: Einerseits wichtige Impulse liefern zu können, andererseits in der Detailarbeit der Beratung an Grenzen zu stoßen? Und das angesichts der Einschätzung aller Beteiligten, dass der Beratungsbedarf bei vielen mittelständischen Unternehmen hoch ist?






Die Impulse der Firmenkundenbetreuer sind ein großer Vorteil für den Mittelstand. Um diese noch öfter in konkrete Veränderungen in den Kundenunternehmen münden zu lassen, sollten vielleicht die Beteiligten über ein produktives Dreieck nachdenken, an dessen Spitze der Firmenkunde steht und dessen Basis gleichberechtigt der Firmenkundenbetreuer und der Unternehmensberater oder Steuerberater (je nach Themenstellung und Qualität) bilden. Wenn in diesem Dreieck intensiv kommuniziert und zusammen gearbeitet wird, dürfte der von den Kreditinstituten (und den Firmenkunden) gewünschten Stabilisierung und Verbesserung der Bonität nichts im Wege stehen. *Carl-*

Dietrich Sander

Dieser Beitrag wurde am 02.03.09 von [Carl-Dietrich Sander](#) verfasst.

 [drucken](#)  [Artikel versenden](#)

Weitere Artikel zum Thema:

-  [Service für Firmenkunden: Liquiditäts-Vorsorge](#) - 12-03-09 19:30
-  [Bilanzgespräch – zu oft vergebene Chance](#) - 14-12-08 20:56
-  [Lebensversicherung als Liquiditätsfalle](#) - 06-08-08 21:48
-  [Rating – Offene Kommunikation nutzt allen](#) - 30-06-08 20:19
-  [Rating im Verborgenen](#) - 07-08-07 21:49