

# Mit den richtigen Fragen Zugang zum Kunden gewinnen

Walter Emberger/Hans Fein: Euro-Beratung

**Während in den Banken die Euro-Vorbereitungen auf Hochtouren laufen, sind viele Klein- und Mittelunternehmen sich den Anforderungen noch wenig bewußt. Unternehmen, die die Euro-Einführung als umfassendes Problem erkannt haben, verlassen sich oft auf ihre Bank als Lösungsexperten. Ein Erfahrungsbericht, wie die Oberbank dieses Problem angeht.**



**Dr. Walter Emberger,**  
Emberger + Partner  
Managementberatung  
GmbH,  
Fürstenbrunn/Salzburg

Aus strategischen Überlegungen faßte die Oberbank vor circa zwei Jahren den Beschluß, sich neben der traditionellen Industriekundschaft noch stärker den kleinen und mittleren Betrieben, insbesondere dem gewerblichen Sektor, zu widmen. Die Einführung des Euro war daher eine willkommene Chance bei den Bemühungen, in der Gruppe der Klein- und Mittelunternehmen stärker Fuß zu fassen.

Nach der Auflage der ersten Publikationen zum Thema Euro und Europäische Währungsunion und den ersten Auftritten von Euro-Experten bei diversen Vorträgen stand für die Oberbank fest, daß sie gegenläufig zum allgemeinen Trend – auch aus Kostengründen – keine Hochlanz-

brochüren mit allgemeinen Informationen zum Thema Euro produzieren wollte. Vielmehr sollten die Firmenkunden dieses Segmentes eine praxisorientierte Hilfestellung bei den mit der Euro-Einführung auf sie zukommenden Problemen erhalten.

## Kleinere und mittlere Unternehmen benötigen Hilfe

Um eine solche Hilfestellung anbieten zu können, mußte zuerst der Beratungsbedarf der Firmenkunden sowie der Firmenkundenbetreuer zum Thema Euro ermittelt werden. Dabei wurden folgende Ergebnisse erzielt:

- Kleinere und mittlere Unternehmen sind sich der Auswirkungen der europäischen Einheitswährung nicht ausreichend bewußt. Gerade Klein- und Mittelbetriebe sind aufgrund ihrer Größe und Struktur nicht in der Lage, eigene Stäbe zu beschäftigen, die sich mit den Auswirkungen der Währungsunion auf ihre Unternehmensfunktionen beschäftigen. Sie sind daher in besonderem Maße auf externe Unterstützung angewiesen.
- Währungs-, finanz- und stabilitätspolitische Fragen der Währungsunion, die in der Öffentlichkeit teilweise heftig diskutiert werden, sind aus betrieblicher Sicht von vergleichsweise geringer Bedeutung. Betriebe haben hingegen großen und dringenden Handlungsbedarf bei konkreten Umsetzungsschritten: Wie stellen sie die Auswirkungen der Einheitswährung auf das ei-

gene Unternehmen fest? Welche Vorbereitungen sind heute schon zu treffen? Wann sollen sie umstellen? Was kostet und was bringt ihnen die Einheitswährung?

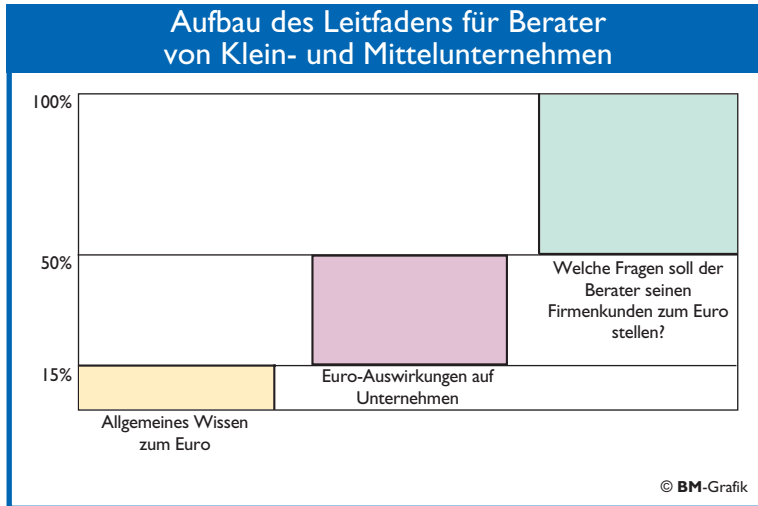
- Die Kundenberater der Kreditinstitute sind in den Augen der Firmenkunden Euro-Experten. Sie sind bereits oder werden in den kommenden Jahren mit vielen Fragen ihrer Kunden zum Euro konfrontiert. Auf diese Aufgabe müssen sie sich vorbereiten können.
- Die Firmenkundenberater der Banken wissen meist nicht genug über die Euro-Auswirkungen auf Unternehmen, um bei diesen das nötige Bewußtsein für die Problematik zu erzeugen.
- Kundenberater sollen ihre Kunden zum Thema Euro nicht belehren, sondern durch das Stellen der richtigen Fragen sensibilisieren. Mittels gezielter Fragen sollen sie ihre Kunden dazu bringen, die Tragweite der Euro-Einführung für ihr Unternehmen zu verstehen, um rechtzeitig mit den Vorbereitungen zu beginnen.
- Firmenkundenberater sollen in der Lage sein, kleine Veranstaltungen mit ihren Firmenkunden zum Thema Euro selbständig abzuhalten. Dazu brauchen sie Unterlagen und das entsprechende Training.



**Dr. Hans Fein,**  
stellvertretender Leiter  
der Abteilung Verkauf  
und Marketing,  
Bank für Oberösterreich  
und Salzburg  
(Oberbank)

## Beratungsleistung als Baustein zur Kundenbindung

Das frühzeitige Zugehen auf Bestands- und Neukunden bringt der Bank zum einen Pluspunkte für die Absicherung von Geschäftsbeziehungen und stellt zum anderen einen Baustein in der Gewinnung neuer Kunden dar.



Die Ergebnisse der Befragung wurden in einem Leitfaden für Firmenkunden und in einem Leitfaden für die Firmenkundenberater der Bank zusammengefaßt. Mit dieser Broschüre können die Berater gezielt Beratungssituationen trainieren.

## Der Leitfaden für die Firmenkundenberater

Die Ziele des erarbeiteten Leitfadens sind:

- Kompetenz aufbauen für Fragen des Kunden,
- Kompetenz zeigen durch eigene Fragen („Wer fragt, der führt das Gespräch“),
- Fehlentwicklungen und Versäumnisse beim Kunden vermeiden

Der größte Teil des Leitfadens enthält Fragen, die der Berater seinen Kunden zum Thema Euro stellen soll, sowie die zu erwartenden Antworten. Daneben wird Allgemeinwissen zum Thema Euro vermittelt sowie auf wichtige Fragen der Kunden eingegangen:

- Was kostet die Umstellung,
- können wir uns aussuchen, wann wir auf Euro umstellen,
- sollen wir früh oder spät umstellen?

- Können Lieferanten uns zwingen, daß wir in Euro bezahlen?
- Können wir von unseren Kunden die Bezahlung in Euro verlangen?

Die Fragen der Berater sollen die Kunden zum rechtzeitigen Nachdenken anregen. Die Kunden dürfen dabei niemals als Unwissende bloßgestellt oder zu einer Rechtfertigung gezwungen werden.

Zu den Trainingsterminen der Firmenkundenberater wurden aus jedem regionalen Geschäftsbereich der Oberbank zwei Vertreter mit

viel Erfahrung und auch kritischem Geist eingeladen. Bei diesen Seminaren stand die Frage „Wie stelle ich meinen Kunden die richtigen Fragen zum Euro?“ im Vordergrund.

Dabei wurden die Informationsdefizite der Kundenberater sichtbar. So war bei einem großen Teil der Berater Überzeugungsarbeit notwendig, daß die Bank als Partner des Unternehmens eine größere Rolle hat als nur die des technischen Koordinators der Zahlungsverkehrsumstellung. Auch bezweifelten viele der Teilnehmer, daß sie ihren Kunden bei der Euro-Problematik größere Unterstützung

gewähren könnten. Ursache für das mangelnde Bewußtsein als Euro-



**Die Broschüre erhalten Sie bei Emberger + Partner, Tel.: 0043-6246-738660, Fax: 0043-6246-7386621, oder bei der Oberbank Tel.: 0043-732-78027495, Fax: 0043-732-781167.**



Berater war in den meisten Fällen die Auskunft der Unternehmen, daß die Euro-Einführung keine Auswirkungen auf den Betrieb habe.

## Voreingenommenheit versperrt den Blick auf Notwendigkeiten

Während des Trainings erkannten die Berater, daß ihre Kunden zu dieser Auffassung gelangten, weil diese sich nicht mit den Auswirkungen der Euro-Problematik auf ihr Unternehmen auseinandergesetzt hatten. Zudem erkannten sie auch, daß es zur Betreuungsaufgabe des Firmenkundenberaters gehört, die Kunden in einem ersten Schritt für diese Problematik zu sensibilisieren und sie dann bei der Vorbereitung auf den Euro aktiv zu unterstützen. Denn der Kunde verläßt sich bei der Euro-Vorbereitung in vielen Bereichen auf seine Bank. Im Laufe des Trainings stellten die Berater fest, daß der Euro auch für die Kunden, die zuerst eine Euro-Betroffenheit verneinten, umfassende Änderungen bringt.

Jeder der über den Euro nachdenkt, wird sich schnell der Tragweite dieses größten wirtschaftspolitischen Projektes auf sein Unternehmen klar: Der Umstellungsbedarf wird ebenso erkannt wie Marktchancen, sei es durch den Wegfall der inner-

europäischen Währungsgrenzen oder durch die europaweite Preistransparenz. Dieses Bewußtsein entwickelten auch die Berater im Laufe der Schulung.

Die Einführung der EWU gibt den Kreditinstituten daher ein historisch einmaliges Instrument an die Hand, Lösungskompetenz für die Probleme ihrer Firmenkunden zu beweisen – vorausgesetzt die Berater sind „Euro-fit“ und haben nicht nur ein umfangreiches Know-how zum Thema Euro, sondern stellen auch die richtigen Fragen, um den Zugang zu ihren Kunden zu gewinnen.

Die Kundenbetreuer, die bei den Vorbereitungs-Workshops dabei waren, diskutierten im Anschluß die Ergebnisse des Seminars mit den

Beratern in ihren Geschäftsbereichen und nahmen gleichzeitig erste Kontakte mit Kunden auf.

## Euro-Workshops für die Firmenkunden

Ausgerüstet mit den Erfahrungen des Euro-Trainings begannen die Zweigstellen, erste Euro-Workshops für ihre Firmenkundschaft zu veranstalten. In diese waren Spezialisten aus der Zentrale, insbesondere aus dem Bereich Zahlungsverkehr, eingebunden. Im Frühjahr werden die Workshops nun flächendeckend in allen Geschäftsstellen angeboten.

Aufgrund der Reaktionen der Kundenbetreuer, der Kunden, aber auch der Mitbewerber wird deutlich, daß es der Oberbank mit der Euro-Beratung für Klein- und Mittelbetriebe gelungen ist, sich von den Wettbewerbern als Beratungsinstitut und Partner des Mittelstandes abzusetzen.

Der Bankberater kann seine Firmenkunden durch gezielte Fragen für die umfangreiche Euro-Thematik sensibilisieren und ihn dauerhaft an sein Institut binden. Dabei darf er allerdings nie den Eindruck erwecken, daß er oder die Bank dem Kunden alle Arbeiten im Zuge der Vorbereitung auf den Euro abnehmen wird. ■

**BM-Buchtip:**  
**Anton Schmolli,**  
**Bankmarketing im**  
**Firmenkundenge-**  
**schäft,**  
**271 S., 118,00 DM.**  
**ZEW,**  
**Euro kompetent,**  
**(CD-ROM),**  
**98,00 DM.**  
**Den Bestellcoupon**  
**finden Sie auf S. 85.**

## Die häufigsten Euro-Irrtümer der Firmenkunden

1. Der Euro ist ein Projekt der Großunternehmen und der Banken.
2. Uns betrifft der Euro gar nicht oder nur wenig. Wir haben keine Fremdwährungen.
3. Der Euro betrifft uns nur intern (Rechnungswesen, EDV) und verursacht nur Kosten.
4. Erst wenn wir über alle Details Bescheid wissen, können wir unser Euro-Projekt starten.
5. Bei den Preisen bedeutet der Euro nur die doppelte Preisauszeichnung. Die betrifft ja nur den Handel, und das erst Ende 2001.
6. Externe Partner (Softwarehäuser, Steuerberater, Banken) übernehmen unsere Euro-Umstellung.
7. Unsere Mitarbeiter sind vom Euro ebenso überzeugt wie das Management.