Ansprache- und Betreuungskonzept

Mehr Erfolg mit öffentlichen Kunden

Der Finanzierungsbedarf von Städten und Gemeinden steigt kontinuierlich. Aufgrund ihrer Regionalität und ihrer gemeinwirtschaftlichen Ausrichtung sind Genossenschaftsbanken ein geeigneter Partner für sie. Das neue Ansprache- und Betreuungskonzept des BVR unterstützt Volksbanken und Raiffeisenbanken bei der systematischen Erschließung der Zielgruppe „Öffentliche Kunden" und beim Aufbau einer effizienten Betreuung. In das Konzept sind unter anderem die praktischen Erfahrungen der Grafschafter Volksbank und der VR-Bank Lahn-Dill eingeflossen.

Arnd Mittendorf und Jörg Scholten

Die Öffentliche Hand ist einer der wichtigsten Akteure der deutschen Wirtschaft. Die Staatsquote – die Gesamtausgaben des Staates im Verhältnis zum BIP – betrug laut Bundesfinanzministerium im Jahr 2019 fast 44 Prozent. Kommunen und deren Unternehmen haben daran wesentlichen Anteil:

Arnd Mittendorf ist Firmenkundenbetreuer bei der VR-Bank Lahn-Dill eG.

E-Mail: arnd.mittendorf@vrbank-lahndill.de

Jörg Scholten ist Bereichsleiter Freie Berufe und Institutionen bei der Grafschafter Volksbank eG.

E-Mail: j.scholten@grafschafter-volksbank.de

- Die Ausgaben der rund 10.000 Kommunen in Deutschland betrugen 2019 rund 260 Milliarden Euro.
- Mit rund 1,5 Millionen Beschäftigten zählen Städte und Gemeinden zudem zu den größten Arbeitgebern.
- Tausende kommunale Unternehmen mit insgesamt über 300 Milliarden Euro Umsatz sind in diesem Markt aktiv.
- Der Investitionsbedarf in die kommunale Infrastruktur wird auf 160 Milliarden Euro geschätzt.
- Es existieren 1.250 kommunale Stiftungen und Versorgungsverbände mit einem langfristigen Anlagebedarf in zweistelliger Milliardenhöhe.

Diese Zahlen unterstreichen, dass die Aktivitäten der Kommunen und ihrer Unternehmen einen großen Einfluss auf die regionale Wirtschaft haben. Trotz hoher Steuereinnahmen und wachsender Bereitschaft von Bund und Ländern, kommunale Investitionen finanziell zu begleiten, steigt die Kreditnachfrage insbesondere von kleinen und mittelgroßen Kommunen für Neuinvestitionen und Umschuldungen am Kapitalmarkt weiter. Gleichzeitig haben viele Kommunen Handlungsbedarf bei der Anlage ihrer Gelder, zum Teil auch im langfristigen Bereich. Entsprechend groß ist das Marktpotenzial, das in den kommenden Jahren weiter wachsen wird.

Bereits heute engagieren sich viele Volksbanken und Raiffeisenbanken für die Städte und Gemeinden in ihrem Geschäftsgebiet. Gleichwohl ist der Marktanteil der genossenschaftlichen FinanzGruppe in anderen Segmenten bislang deutlich höher. Durch ihre regionale Verankerung und die genossenschaftliche Wert-

Das Ansprache- und Betreuungskonzept für Öffentliche Kunden setzt auf dem Marktbearbeitungskonzept Firmenkunden des BVR auf. Aus der Abgrenzung zum traditionellen Firmenkundengeschäft werden die Besonderheiten der kommunalen Kundengruppe ersichtlich.

Das Konzept arbeitet in zwei Dimensionen: Führungskräften vermittelt es Informationen in komprimierter Form, operative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten über zahlreiche Links auf Anhänge rasch die für sie relevanten, vertiefenden Details. Auch technisch ist das Ansprache- und Betreuungskonzept in das Marktbearbeitungskonzept Firmenkunden integriert. Es ist erreichbar über das BVR-Extranet unter Vertrieb ► Firmenkunden ► Marktbearbeitungskonzept Firmenkunden ► Baustein Kundenansprache und Werbung.

orientierung sind sie aber – neben den Sparkassen – geeignete Partner der Kommunen. Wenn sie die Besonderheiten der Zielgruppe „Öffentliche Kunden" berücksichtigen, können sie mit ihr nachhaltigen Erfolg generieren.

Spezial-Know-how erforderlich

Das Geschäft mit Kommunen und deren Unternehmen ähnelt dem klassischen Firmenkundengeschäft der Genossenschaftsbanken. Allerdings sind Kommunalentscheider in ein erheblich engeres Handlungskorsett eingebunden als privatwirtschaftliche Unternehmen, weil sie sich im politischen Raum bewegen. Öffentliche Haushalte und die Berichterstattung der Medien machen ihre Aktivitäten für jeden Bürger transparent und unterwerfen sie strengen kommunalrechtlichen Vorgaben. Die Entscheidungen der öffentlichen Kunden werden daher nur zum Teil anhand ökonomischer Kriterien getroffen. Beispielsweise unterliegen kommunale Unternehmen den europäischen Beihilfevorschriften. Dies macht auch kommunalverbürgtes Geschäft komplex und erfordert regelmäßig die Klärung kommunal- und EU-rechtlicher Fragestellungen.

Die Risiken im Geschäft mit öffentlichen Kunden gelten gemeinhin als gering – soweit man die

entsprechenden Vorschriften und die rechtlichen Rahmenbedingungen beachtet. Bei kommunalen Unternehmen – etwa Stadtwerken in der Rechtsform der GmbH – sollte die Risikobetrachtung analog zum Firmenkundengeschäft vorgenommen werden.

Konzern Kommune

Kommunen und ihre Unternehmen können wie ein Konzern betrachtet werden. Ähnlich wie dort bestehen hier vielfältige Beziehungen und Abhängigkeiten untereinander. Gleichwohl ist zu beachten, dass im Konzern Kommune de jure keine durchgängige vertikale Weisungskaskade existiert. Dennoch bleiben die Entscheider im Rathaus die zentralen Ansprechpartner für die Bank. Denn: Sie sind in den Aufsichtsgremien der kommunalen Unternehmen vertreten und beschließen die politischen Vorgaben für deren Aktivitäten.

Deshalb sind die Vernetzung mit den Verantwortlichen auf jeder Ebene und die Kenntnis des jeweiligen Handlungsrahmens erfahrungsgemäß eine wichtige Voraussetzung für einen leichteren und erfolgversprechenden Kundenzugang.

Vollständige Produktpalette

Die Produkt- und Angebotspalette für die kommunalen Bedürfnisse ist schmaler als im klassischen Firmenkundengeschäft. Ankerprodukt ist der Kommunalkredit. Das Cross-Selling-Potenzial ist jedoch groß. Hier kommt die gemeinsame Kundenkompetenz der genossenschaftlichen FinanzGruppe zum Tragen. Über die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern eröffnet sich Banken eine Vielzahl von Ansatzmöglichkeiten zur Ansprache des öffentlichen Kunden. Dieser wiederum profitiert von deren langjähriger Erfahrung mit seinen spezifischen Anforderungen.

Aktuell stehen Zahlungsverkehrs- und mittlerweile auch Anlagelösungen im Mittelpunkt. Dabei ist die Themenpalette ähnlich vielfältig wie im Firmenkundengeschäft: Beratung zu geeigneten POS-Geräten und deren Vermittlung, Altersvorsorgethemen, Lebensarbeitszeitkonten oder auch Hilfe in der Vermarktung von gemeindeeigenen Immobilien. Durch die beginnende Digitalisierung der Dienstleistungen der Kommunen gewinnen Onlinebezahlsysteme und deren Beratung derzeit besonders an Bedeutung.

Verbundpartner wie Union Investment und die DZ Privatbank bieten passgenaue Lösungen für längerfristigen kommunalen Anlagebedarf an. Durch eine Zusammenarbeit wird sichergestellt, dass die besonderen kommunalen Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Angebote an öffentliche Kunden beachtet werden.

Darüber hinaus sind immer wieder Speziallösungen für öffentliche Vorhaben gefragt. Hier kommen genossenschaftliche Modelle für kommunale Projekte immer stärker in den Kundenfokus. Das betrifft sowohl das Handlungsfeld Wohnen (Wohnungsbaugenossenschaften) als auch Themen der Versorgung wie zum Beispiel Ärztehäuser. Aber auch der Dorfladen in der Rechtsform der eG ist eine gute Option, gerade für kleinere Kommunen.

Zur Verwirklichung öffentlicher Vorhaben durch private Dritte oder durch kommunale Unternehmen in privatrechtlicher Rechtsform werden selektiv auch Öffentlich-Private Partnerschaften (ÖPP) eingesetzt. Hierbei „leiht" die Kommune der privaten Gesellschaft ihre Bonität, um das Modell durchführbar zu machen und günstige Konditionen zu ermöglichen. Erfahrungsgemäß erweist sich der Kommunalkredit jedoch meist als die einfachere und kostengünstigere Lösung, wenn die Kommune die Kredite für das Vorhaben direkt aufnehmen kann.

Marktbearbeitung aus einer Hand hat sich bewährt

Das Geschäft mit den Kommunen benötigt ein „Gesicht", um es in der Region bekannt zu machen. In der Praxis hat sich ein einzelner Betreuer für die Begleitung aus einer Hand oder je nach Marktgebieten auch ein kleines Team aus spezialisierten Firmenkundenbetreuern bewährt. Sie können eine enge Verbindung zum Konzern Kommune vor Ort schaffen, nehmen aber zugleich das gesamte Geschäftsgebiet über einzelne Stadt- oder Gemeindegrenzen hinaus in den Blick.

So können kommunalspezifische Fachexpertise und routinierte Betreuung am effektivsten um- und eingesetzt werden. Branchenkenntnisse, Präsenz und eine gute Vernetzung sind – wie im Geschäft mit Firmenkunden – wichtige Erfolgsbausteine. Die Erfahrung zeigt, dass der laufende Austausch mit den Firmenkundenkollegen im Haus dabei unerlässlich ist, denn er zeigt Zusammenhänge auf und schärft die Wahrnehmung öffentlicher und privater Aktivitäten in der Region.

Volksbanken und Raiffeisenbanken können das Fortbildungs-

programm der ADG nutzen, um Firmenkundenbetreuer für die Zielgruppe „Öffentliche Kunden" zu qualifizieren. Für die optimale Ausschöpfung des Marktpotenzials ist eine vorbereitende Schulung für Markt und Marktfolge ratsam. Darüber hinaus unterstützen kundenspezifische Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen bei der Markterschließung und beim Aufbau von engeren Beziehungen zum Konzern Kommune. Sinnvoll sind dafür regionale Veranstaltungen mit den Ansprechpartnern vor Ort, zum Beispiel ein „Kommunalfrühstück" oder Bürgermeistergespräche. Sie bieten eine gute Möglichkeit, die Fach- und Lokalexpertise des eigenen Hauses zu zeigen und die bestehenden Kontakte ins Rathaus zu pflegen.

Erfolgreiches Engagement

Ob der Einstieg in das Geschäft mit öffentlichen Kunden für die einzelne Bank lohnt, kann nur individuell beantwortet werden. Die regionalen Besonderheiten wie die Wettbewerbssituation, aber auch die Größe und die Struktur des Geschäftsgebiets spielen bei der Bewertung eine wichtige Rolle. Neue Betreuungsmodelle und Vertriebskanäle müssen aufgrund der Nähe zum klassischen Firmenkundengeschäft nicht entwickelt werden. Erfahrungsgemäß ist aber die digitale Affinität der öffentlichen Kunden noch spürbar schwächer ausgeprägt als bei Unternehmen und Privatkunden.

Der Einstieg in die Marktbearbeitung erfordert einen verhältnismäßig geringen finanziellen und zeitlichen Aufwand. Eine eigene Infrastruktur muss nicht aufgebaut, viele Erfahrungen aus dem Firmenkundengeschäft können übernommen werden. Der entscheidende Erfolgsfaktor in der Praxis ist das Engagement des mit der Geschäftsfelderschließung beauftragten Kundenbetreuers. Dieser muss mit Bürgermeistern, Kämmerern und Stadtwerke-Geschäftsführern auf Augenhöhe kommunizieren und ein kommunales Netzwerk aufbauen können.

Nimmt er den gesamten Konzern Kommune als gebündelte Betreuungsaufgabe in den Blick, ermöglicht das erfahrungsgemäß die effiziente Hebung von Geschäftspotenzialen. Dabei sollte vor der Marktbearbeitung eine systematische Kundenselektion anhand der Organigramme der einzelnen Kommunen und Unternehmen vorgenommen werden.

Der Türöffner zum öffentlichen Kunden ist der Kommunalkredit, den auch die DZ Hyp als Partner in der genossenschaftlichen FinanzGruppe und im Vermittlungsgeschäft mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken anbietet. In der gemeinsamen Markterschließung durch die Bank vor Ort und das Kompetenzcenter für öffentliche Kunden verbinden sich Produkt- und Regional-Know-how. Auch andere Verbundpartner tragen mit ihren Speziallösungen auf diese Weise zur Erschließung der Kundengruppe bei. Das „Gesicht" der genossenschaftlichen Kundenberatung bleibt dabei aber der Berater aus der regionalen Bank. BI

BI im Gespräch

„Interessante Deckungsbeiträge“

Kurzinterview mit Boris Kniß, zuständig für Spezialfinanzierungen und Kommunen bei der Volksbank Mittelhessen

BI// Was macht die Zielgruppe öffentliche Kunden für Ihr Institut wirtschaftlich attraktiv?

Kniß// Wenn man die Haushalte der Kommunen zusammennimmt, sprechen wir über ein enormes Kreditvolumen und damit entsprechendes Geschäft für uns – und das mit gut kalkulierbarem Risiko. In Summe erwirtschaften wir in jedem Jahr mit überschaubarem Aufwand sehr interessante Deckungsbeiträge. Außerdem sind die Kommunen Ursprung großer Investitionen mit Implikationen auch für unsere Firmenkunden. Das macht sie zum Dreh- und Angelpunkt unseres Vertriebs. Der Bürgermeister weiß auch sehr genau, was sich in seinem Gewerbegebiet tut. Dadurch erfahren wir, welche neuen Firmen sich bei uns ansiedeln und können frühzeitig eine Beziehung aufbauen.

BI// Macht die Arbeit mit der Zielgruppe auch Freude?

Kniß// Ja, auf jeden Fall. Man kommt mit vielen interessanten Projekten und Menschen in Berührung. Durch die Ausschreibungspflicht der Kommunen ist die Freude aber natürlich manchmal etwas getrübt – die Ausdauer eines Kundenberaters in diesem Segment muss recht hoch sein. Die Entscheidungswege sind oft lang.

BI// Mit welchem Modell betreuen Sie die öffentlichen Kunden?

Kniß// Wir haben innerhalb des Firmenkundengeschäfts eine Abteilung für Kommunalgeschäft, in der auch Netzwerkaufgaben liegen. Unsere „Berater Spezialfinanzierungen und Kommunen“ decken zusätzlich ein bis zwei Themenfelder wie zum Beispiel Projektfinanzierungen ab, sodass sie auch als Dienstleister für andere Betreuer im Firmenkundengeschäft arbeiten. Wir führen systematische Kundengespräche: mit den Bürgermeistern im Frühjahr und mit den Kämmerern im Herbst. Die kommunalnahen Unternehmen – das ist sicherlich eine Besonderheit – betreuen wir in einem anderen Team.

BI// Welches Wissen wird im Unterschied zum Firmenkundengeschäft benötigt?

Kniß// Aus Produktsicht ist es einfacher, weil die Palette überschaubarer ist. Dafür muss man sich mit Kommunalrecht in all seinen Facetten auskennen und trotz Doppik den kameralistischen Haushalt lesen können. Über dieses kommunale Spezialwissen müssen übrigens beide beteiligten Bereiche in der Bank verfügen: die Marktseite für die Gespräche mit den Kunden und die Marktfolge für die risikobezogene und insbesondere formaljuristische Abschätzung.

BI// Welche Produkte sind besonders gefragt?

Kniß// Wir vergeben vor allem Investitionskredite, während Kassenkredite für uns nur schwer darstellbar sind. Der Zahlungsverkehr wächst genauso wie das Anlagegeschäft in allen Varianten erfreulich. Auch bei Versicherungen und bei der Mitarbeiterversorgung gibt es Ansätze – hier brauchen wir aber einen langen Atem.

BI// Welche Empfehlungen geben Sie einer Bank, die das Geschäft mit öffentlichen Kunden neu aufbauen möchte?

Kniß// Ich empfehle, ein bis zwei erfahrene Mitarbeiter mit Ausdauer und Spaß am Aufbau von Netzwerken auszusuchen. Die Kommunikation mit den Bürgermeistern sollte auf Augenhöhe erfolgen, darum sind ausreichende Sachkenntnis und Interesse an politischen Prozessen wichtig.