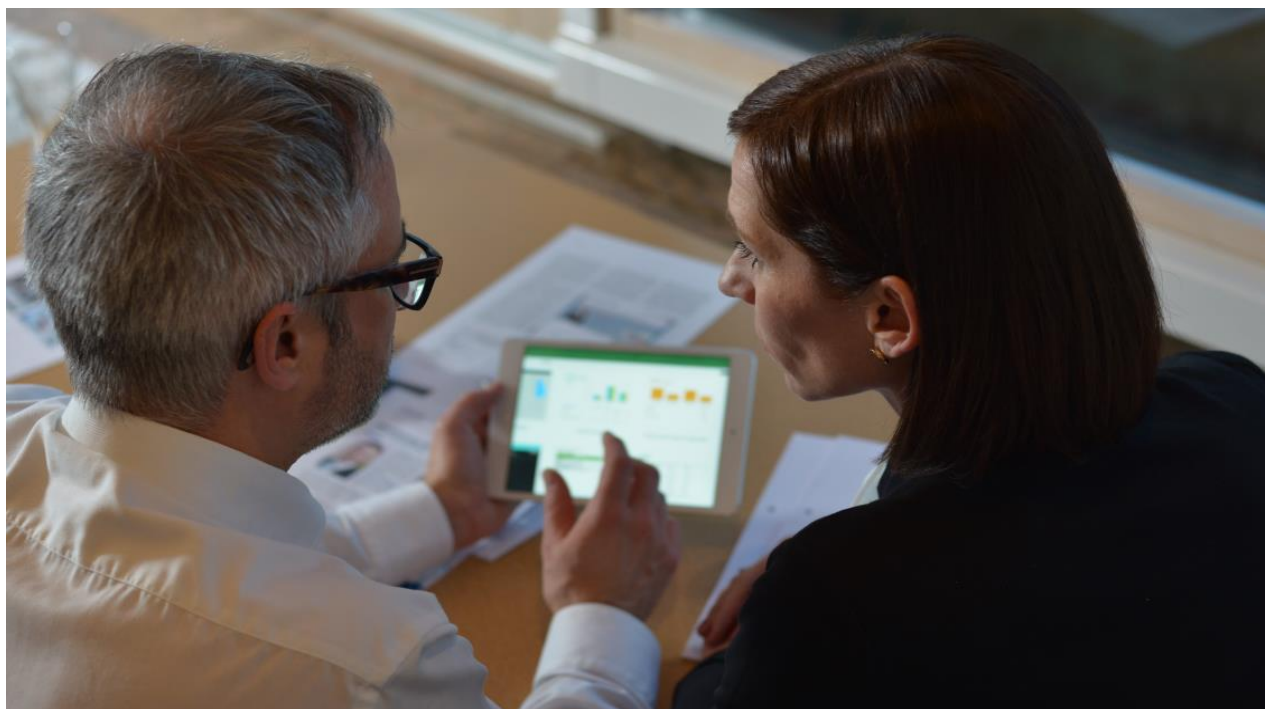


Freiberufler gewinnen und begeistern

Mit dem FreiberuflerDialog Ertragspotenziale sichern



Heilberufler sind eine Kundengruppe mit stabilen und vor allem konjunkturabhängigen Einkünften – bei extrem niedrigen Risiken oder gar Ausfällen. Insbesondere der Gesundheitsmarkt ist einer der am stärksten wachsenden Märkte in Deutschland: Steigendes Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung, demographischer Wandel und medizinischer Fortschritt führen zu Nachfrage, Wachstum und weiteren, steigenden Investments. Viele Volks- und Raiffeisenbanken sind aber auf diese Kunden kaum richtig vorbereitet oder können das bieten, was erwartet wird.

Unser Blick gilt heute den Heilberufen. Ärzte, Apotheker, Heilpraktiker, sie alle sind Teil eines Wachstumsmarktes – als Unternehmer. Und zugleich Privatkunden mit vergleichsweise hohen und stabilen Einkommen.*

Beides zu berücksichtigen ist einer der Erfolgsfaktoren, um diese Freiberufler als neue Kunden zu gewinnen – und zu begeistern. Der FreiberuflerDialog kann hierbei helfen.

IM GESPRÄCH

Fred Neifer, Partner der compentus/gmbh und verantwortlich für das Themenfeld Firmenkunden.

Dr. Bernd Rebmann, Geschäftsführer von REBMANN RESEARCH.

Warum ist die Gewinnung einer speziellen Berufsgruppe für VR-Banken so wichtig?

Neifer: Generell ist das Firmenkundengeschäft enorm wichtig. Das Firmen-

kundengeschäft ist wesentlicher Bestandteil des Ertrages. Aktuell werden durchschnittlich ca. 63 % der Erträge im Firmenkundengeschäft erwirtschaftet. Die Wirtschaftslage und Nachfrage der Firmenkunden ist gut, führt derzeit jedoch häufig zu extrem geringen Risikorücklagen. Um für die Zukunftssicherheit der Banken zu sorgen, gilt es zu wachsen. Die Marktanteile stagnieren jedoch oder sind sogar leicht rückläufig. Ziel muss es sein, neue Kunden zu gewinnen.

Das heißt, die Kompetenzvermutung der VR-Banken ist bei Freiberuflern eher gering?

Neifer: Bei meinen Terminen in Genossenschaftsbanken höre ich häufig: „Die haben keinen oder sehr wenig Kreditbedarf – die verdienen ja gut“. Tatsächlich

*Für rechtswissenschaftliche sowie für steuerberatende Berufe bieten wir ebenfalls Konzepte und Software-Unterstützung an. Sprechen Sie uns gern an.



Dr. Bernd Rebmann

sind aber – wie bei jedem anderen Unternehmer – gewerbliche Bedarfssfelder vorhanden. Wenn Freiberufler gut verdienen, dann muss ich mich doch um das Geld kümmern! In der Anlage- oder Vermögensberatung ist die Beratung aber häufig – gerade auch im Vergleich mit anderen Bankengruppen – nicht wirklich attraktiv. Besser, in der Bindung nachhaltiger, ist die Beratung dann, wenn Freiberufler in der Firmenbank beraten werden oder zumindest von einem Firmenkundenberater und einem Privatkundenberater gemeinsam.

Fehlt vielleicht ein konkretes Konzept, wie diese Kundengruppe beraten werden soll?

Neifer: Ja, sicherlich fehlt es oft an konkreten Konzepten. Es fängt häufig damit an, dass Entscheider in den Genossenschaftsbanken gar nicht konkret wissen, welches Ertragspotenzial hier schlummert. Zum einen geht es natürlich um konkrete Deckungsbeiträge. Neben Kredit- und Anlagegeschäften sind Zahlungsverkehr und Absicherung wichtige Themen bei Freiberuflern. Auch Ärzte müssen sich versichern. Für Volks- und Raiffeisenbanken besonders interessant, wie gesagt, weil die Risiken überschaubar sind und Mediziner stabile Einkommen auf hohem Niveau erzielen. Und der Markt wächst, das Gesundheitswesen befindet sich aufgrund neuer technischer Möglichkeiten, aufgrund der Alterung der Gesellschaft und eines neuen Gesundheitsbewusstseins auf Wachstumskurs. Damit entstehen echte Neugeschäftschancen in erheblichem Umfang.



Fred Neifer

Was macht dann aber die Beratung von Heilberufen so besonders?

Neifer: Bisher fühlen sich Mediziner offenbar nicht von uns richtig abgeholt. Die Kompetenzvermutung war nicht gerade hoch. Entscheidend ist die Qualität der Berater und der Beratung. Gerade Kunden aus den Heilberufen haben im BWL-Bereich ausbildungsbedingt häufig Wissenslücken. Ein spezieller Freiberuflerberater sollte neben Kredit- und / oder Anlage-Know-how vor allem auch inhaltlich und fachlich mit seinen Kunden auf Augenhöhe sprechen können. Ist der Freiberuflerberater ein Firmenkundenberater mit Spezialwissen über die Branche, so sollte die Co-Betreuung durch einen Private Banking-Kollegen stattfinden. Ein effizientes Zusammenspiel der beiden ist wichtig. Es braucht hohe Klarheit, wie und mit welcher Qualität die Bedarfssfelder beraten werden. Am Ende ist es der Mehrwert, den der Kunden spürt, und nicht der Preis.

Was braucht man für eine attraktive Beratung?

Rebmann: Gut ausgebildete Berater und Kompetenzvermutung, wie Herr Neifer schon sagte. Wir bieten mit unserem ATLAS MEDICUS® eine moderne webbasierte Wissens- und Beratungsplattform rund um die Heilberufe. Wie ein digitaler Assistent unterstützt es den Bankberater mit maßgeschneiderten Daten und Instrumenten, um bei diesen doch recht anspruchsvollen Kunden mit Kompetenz und Mehrwerten zu punkten.

Was kann der ATLAS MEDICUS®?

Rebmann: Die Rechentools ermöglichen zum Beispiel den Vergleich mit anderen

Praxen derselben Fachgruppe oder Region, geographische Analysetools zeigen Versorgungsdichten, regionale GKV- und Privatumsätze oder offene bzw. gesperrte Gebiete laut Bedarfsplanung. Ein Infodienst informiert betriebswirtschaftlich über die Fachgruppen (vom Anästhesisten über Kardiologen bis zum Zahnarzt) und enthält viele regionale Daten, die helfen, Entscheidungen für Investitionen zu fundieren. Mit dem „Praxisschätzer“ lassen sich nach dem modifizierten Ertragswertverfahren erste Anhaltspunkte ermitteln, wie viel eine Praxis am Markt potenziell wert sein könnte.

Passt der FreiberuflerDialog zu anderen (BVR-)Konzepten, etwa zur Genossenschaftlichen Beratungsqualität?

Neifer: Ja, eindeutig. Im Grunde ist der VR-Finanzplan Mittelstand mit allen Beratungsthemen auch hier gültig. Natürlich sind die konkreten Inhalte auf die Kundengruppe abzustimmen und zu übersetzen. Dies gilt auch für andere Kundengruppen, wie zum Beispiel Landwirte.

Für welche Banken lohnt sich die Anschaffung eines solchen Tools? Bzw. für welche Bankengröße ist ein Spezialberater sinnvoll?

Rebmann: Unser Tool hat sich seit nunmehr fast 20 Jahren in der betriebswirtschaftlichen Beratung bewährt und ist bei den Heilberufen bekannt. Das macht es dem Banker leichter, das Tool in der Beratung einzusetzen. Am erfolgversprechendsten ist der Einsatz bei einem auf die Heilberufe fokussierten Spezialberater. Die Größe der Bank ist dabei nicht so sehr entscheidend, wir haben auch Häuser, die gerade einmal einen Spezialberater im Einsatz haben. Die meisten Volksbanken verfügen über ausreichend Ertragspotenzial, das sich an der Zahl der Heilberufler bzw. Freiberufler im Filialgebiet der Bank gut bestimmen lässt. Es bestehen oft auch schon Kundenbeziehungen, die sich dann mit dem Tool auf ein neues Niveau bringen lassen.

Neifer: In allen Bereichen in Wahrnehmung zu kommen, ist der Erfolgsfaktor der Zukunft. Bei einer kleineren Bilanzsumme entscheidet das Marktpotenzial über eine eigenständige Beratungsverantwortung, gegebenenfalls ist auch eine qualitativ hochwertig Schwerpunktverantwortung die richtige Lösung.

Bei welchen Heilberufen macht der Einsatz des ATLAS MEDICUS® Sinn?

Rebmann: Bei allen. Der Einsatz unseres Wissens und der Tools sollte gut in den Vertriebsprozess der Bank integriert sein, insbesondere auch was die Marktfolge betrifft. Dabei ist es sicher hilfreich, die Arztpraxis nach verschiedenen Lebensphasen zu unterscheiden, denn ein Gründer braucht andere Informationen als eine etablierte Praxis oder ein Abgeber. Auch „Relauncher“, also Ärzte die im mittleren Alter noch mal richtig angreifen und die Praxis für die Abgabe fit machen wollen, finden viel Wertvolles in ATLAS MEDICUS®.

Gibt es Stolpersteine?

Neifer: Wie bei jedem guten Konzept, kommt es auf die Umsetzung, die Nachhaltigkeit an, die durch gute Führung erreicht werden kann, aber auch durch gute Trainings, Verstehen, Lust und Akzeptanz. Jenseits dessen sollten wir klar haben, dass die Kundengruppe recht anspruchsvoll und vor allem schnelle Entscheidungen mit guten Konditionen und hohen Blankoanteilen gewohnt ist. Das wird im Kreditentscheidungsprozess zur Herausforderung und erfordert Klarheit in der Bank bezüglich der Risikobereitschaft. Investments, in z. B. medizinische Geräte, brauchen auch in der Marktfolge andere Sichtweisen und Beurteilungen. Eine weitere Herausforderung ist die Beurteilung eines Praxiswertes. Dies ist wesentlich für eine gute Nachfolge- und Existenzgründungsberatung. Hier hilft der ATLAS MEDICUS®.

Was sind aus Ihrer Sicht, die Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer Spezialberatung unter Einsatz des ATLAS MEDICUS®?

Rebmann: Die Anwender sollten ATLAS MEDICUS® sehr gut verstanden haben und im Alltag einsetzen können. Das

setzt freilich Schulungen bzw. Prozessunterstützung voraus. Wir haben eigene Trainer, die fachlich unterstützen. Ich sehe da eine wichtige Rolle von compentus/, Konzepte zu entwickeln, in die Praxis zu übersetzen und die Vertriebsprozesse so auszurichten, dass es zu einer einfachen und effizienten Nutzung des ATLAS MEDICUS® kommen kann.

Neifer: Wie immer geht es darum, etwas wirklich und nachhaltig in Wirkung zu bringen. Das Konzept alleine hilft nicht, es braucht die Umsetzung. Dies wird auch hier zu einer wesentlichen Führungsaufgabe.

Rebmann: Alles ist möglich. Es gibt regional erfolgreiche Anwender, die Marktführer im Bereich der Heilberufe geworden sind. Deren Engagement geht dabei mittlerweile weit über die Beratung einzelner Praxen hinaus und reicht in die ärztlichen Kammern, die Selbstverwaltung oder in die Gestaltung der Gesundheitsversorgung ganzer Kommunen hinein. Die Berater berichten von Cross-Selling im Immobilienbereich, Pflege- und Reha-Einrichtungen, die irgendwo „dranhängen“ oder von Apotheken, die mittlerweile zu größeren mittelständischen Filial-Unternehmen herangewachsen sind.■



PRAXIS – AUS DER BANK

Jan Soller, Bereichsleiter Freiberufler bei der VR-Bank Kreis Steinfurt eG

Wie wurden Freiberufler vor der Einführung des ATLAS MEDICUS® betreut?

Bis zur durchgängigen Spezialisierung auf das strategische Geschäftsfeld der freien Berufe waren die Freiberufler in der Privatbank angesiedelt, wurden von dort betreut, meist nur in Vermögensanlagethemen erkannt. Insbesondere bei den Heilberuflern waren wir nicht als kompetenter Partner in Finanzierungs- und Unternehmensberatungsfragen gelistet.

Welche konkreten Ideen entstanden dann, welche Überlegungen gab es?

Wir haben dieses Kundensegment analysiert und geschäftspolitisch als extrem interessant erkannt. Es handelt sich um akademisch gebildete Kunden mit guter Bonität, guter Liquidität, hohem Cross-Selling-Potenzial, wenig Zeit für die eigenen finanziellen Belange aber mit meist „überschaubaren“ betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Andererseits ist diese Kundengruppe sehr umworben, kritisch, anspruchsvoll, erwartet zeitliche Flexibilität und – das ist für uns das wertvolle: Der einmal in Vertrauen genommenen Bankverbindung gegenüber sehr loyal. Wir haben uns 2009 entschlossen, diese Kundengruppe zu erschließen. Wir haben unsere internen Abläufe, unseren Marktauftritt und unsere Beratungsinhalte so ausgerichtet, dass wir im Ergebnis als kompetenter Finanzdienstleister auf Augenhöhe erkannt und nachgefragt werden.

Wie sind sie vorgegangen?

Wir haben die Freiberufler in unserem Geschäftsgebiet – sowohl die Kunden als auch die Nichtkunden – in Datenbanken erfasst, analysiert und sehr viel Arbeit in die Schaffung der Kompetenzvermutung bei unserer Zielgruppe investiert. Was erwarten unsere Zielkunden von uns? Wie können wir es erreichen, dass möglichst viele von ihnen möglichst schnell ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass unser Haus *der* kompetente Ansprechpartner in allen Belangen ist? Die noch weitreichendere Frage war: Wie werden wir der geschaffenen Kompetenzvermutung durch Leistung gerecht, wenn der Kunde diese bei uns

abfragt? Also dort, wo Kompetenz drauf steht, sollte auch Kompetenz drin sein!

Was haben Sie dann konzeptionell verändert?

Wir haben eine Einheit geschaffen, die sich nur um die freien Berufe kümmert. Um alle – nicht nur um die Heilberufe. Wir haben diese Mitarbeiter durch In-house-Seminare geschult, weil es damals noch kein Angebot bei der ADG gab. Heute gibt es das durchaus. Wir haben ebenso einen speziellen Marktfolgebereich geschaffen, haben dafür gesorgt, dass die KollegInnen sich mit der Bewertung von Sicherheiten, mit Praxis-, Apotheken- und Kanzleibewertungen auskennen und wir haben bei der Kalkulation von Konditionen diese nicht auf Vollkostenebene, sondern auf der Ebene des Konditionsbeitrages ermittelt. Leider muss man feststellen, dass das Gewerbe- und Freiberufler-rating noch immer nicht als Basis für die risikoadjustierte Bepreisung dienen kann.

Welche Tools haben Sie eingeführt?

Wir haben unseren Freiberufler-Betreuerinnen und -Betreuern ein selbstentwickeltes Tool für die Mindestumsatzanalyse an die Hand gegeben und zudem – und das war sehr richtig – eine Lizenzvereinbarung mit ATLAS MEDICUS® geschlossen. So sind wir in der Lage, die vermutete Kompetenz mit Kompetenz zu beantworten, indem wir Standortanalysen, Praxisvergleiche und Praxisbewertungen erstellen können und Gründungs- oder Erweiterungsinvestitionen detailliert beraten können. Wir können gute von schlechten Praxen unterscheiden und dem Freiberufler darüber hinaus sagen, woran das liegt. Wir können schnell und nachvollziehbar darstellen, warum sich eine Investition oder Niederlassung in einem bestimmten Gebiet rechnet oder auch nicht. ATLAS MEDICUS® ist hier unser Kompetenz-Garant. Die ATLAS MEDICUS®-Auswertungen sind Bestandteil eines jeden UnternehmerDialoges.

Wir bringen halbjährlich, unterstützt durch ATLAS MEDICUS®, die VR-Medicus heraus. Eine Zeitung für Ärzte und Apotheker, die wir unseren Kunden und

Nichtkunden zuschicken. Das hat uns Anerkennung und zwei sichere und unaufdringliche Kontakte pro Jahr zu unseren Nichtkunden gebracht.

Wo stehen Sie heute?

Wir sind *der* kompetente Finanzdienstleister, sind Marktführer in unserem regionalen Umfeld, sind in der Lage auch sehr große Kreditanfragen, bei denen es um mehrere Millionen und teilweise hohe Blankoanteile geht, begründet und mit fachkundiger Risikoeinschätzung zu- oder abzusagen. Auch der Nichtkunde weiß, dass er bei geplanten Investitionen auch bei uns anfragen sollte.

Wir haben die Volumina im Aktiv- und Passivgeschäft verzehnfacht. Wir sind der „beste Freund“ unserer Private Banking-Kollegen, denn nur, weil wir die Kunden unternehmerisch so gut betreuen und darüber eine so vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen haben, können die Kollegen aus dem Private Banking ihre „PS“ auf die Straße bringen. Heute veredeln wir die Potenziale, indem wir die verschiedenen freien Berufe in ihren Leistungen und Bedarfen zusammen bringen. Beispiel: Der Apotheker als Investor für ein Objekt, geplant durch einen Architekten und angemietet durch Ärzte, Therapeuten und einen ambulanten Pflegedienst, der hier eine Tagespflege betreibt.

Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Ich würde mir eventuell einen etwas größeren Marketingetat für die Einführungsphase zusagen lassen, würde die Einführungsphase durch ein noch konsequenteres Marketing begleiten lassen und zudem die Kundenüberleitungen von den bisherigen Betreuern in der Privatkundenbank zum neuen Freiberufler-Betreuer konsequenter umsetzen und nicht mehr so viele Ausnahmen zulassen.

Was würden Sie genau so wieder machen?

Der Weg, alle freien Berufe und nicht nur die Heilberufe in den Focus zu nehmen, war ebenso richtig, wie die Implementierung von ATLAS MEDICUS® und die Herausgabe des VR-Medicus. Wir

sind stolz darauf, mit unserer Spezialabteilung sehr zum Renommee unseres Hauses beigetragen zu haben. In den aktuell auch für Banken schwierigen Zeiten, darf es sich ein Haus m. E. nicht leisten, ein so interessantes Geschäftsfeld unbeachtet liegenzulassen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Redaktion: Dr. Frauke Schlütz, compentus/ gmbh

Kontakt

Fred Neifer ist Partner der compentus/ gmbh und für alle Themen rund um das Firmenkundengeschäft verantwortlich.

E-Mail: fred.neifer@compentus-gmbh.de
Mobil: 0151 180 436 05