



DIRK WIEBUSCH

# Private Banking für Unternehmerfamilien

Die ganzheitliche Beratung ist tot –  
es lebe die ganzheitliche Beratung!

---

**Die vollständige 9-teilige Artikelserie.**

[dirkwiebusch.de](http://dirkwiebusch.de)



## DIRK WIEBUSCH

Was mich antreibt, ist die Leidenschaft für die Welt der Unternehmerfamilien und Familienunternehmer. Ich bin fasziniert von der Begegnung mit außergewöhnlichen Menschen, deren Ideen und Visionen die Welt von morgen prägen: Unternehmerinnen und Unternehmern.

Seit 1993 berate ich Unternehmerfamilien und Familienunternehmen in über 20 Branchen, vom Handwerksbetrieb bis zum MDAX Unternehmen. Ich war bei mehreren Finanzdienstleistern tätig und bin Gründer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF), dessen Geschäftsführer ich bis heute bin.

Damit habe ich auf beiden Seiten des Tisches gesessen und kenne das Geschäft aus Sicht der Finanzdienstleister wie des Unternehmers. Diese Erfahrungen gebe ich seit dem Jahr 2007 in Seminaren, Coachings und Vorträgen weiter.

Um Wissen und Informationen zu teilen, eröffnet die digitalisierte Welt uns völlig neue Möglichkeiten. Deswegen habe ich im Jahr 2018 das Netzwerk der Unternehmer-Versteher gegründet. Dieses stellt auf meiner Plattform [dirkwiebusch.de](http://dirkwiebusch.de), Social Media, über Email und auch im persönlichen Treffen Finanzdienstleistern regelmäßig wertvolle und sorgfältig ausgearbeitete Inhalte zur Verfügung. Darüber hinaus bietet das Netzwerk allen Mitgliedern eine einmalige Möglichkeit, sich auf Basis gemeinsamer Begeisterung und Ziele zu vernetzen.

### >25 Jahre Erfahrung

in der Beratung und Begleitung von Unternehmern

### >2.500 Seminare und Coachings

bei über 100 Finanzdienstleistern

### >250 Vorträge

vor Finanzdienstleistern und Unternehmern

### >20.000 Teilnehmer und Zuhörer

an Seminaren und Vorträgen

# Inhaltsverzeichnis

- **Teil 1 – Vision, Mission und Strategie** | [Seite 4](#)
- **Teil 2 – Leistungsversprechen und Marke** | [Seite 10](#)
- **Teil 3 – Die Zielkunden** | [Seite 15](#)
- **Teil 4 – Beratungsansatz, Leistungsspektrum, Produktpalette und Preispolitik** | [Seite 24](#)
- **Teil 5 – Das Personalkonzept** | [Seite 30](#)
- **Teil 6 – Die Organisation** | [Seite 40](#)
- **Teil 7 – Kanal und Vertriebskonzept** | [Seite 46](#)
- **Teil 8 – Marketing** | [Seite 52](#)
- **Teil 9 – IT-Operations** | [Seite 58](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

Jetzt das Versteher-Magazin abonnieren: [dirkwiebusch.de/versteher-magazin](http://dirkwiebusch.de/versteher-magazin)

# Teil 1 – Vision, Mission und Strategie



Im Geschäft mit Unternehmern und deren Familien steckt enormes Potenzial. Sei es im Vermögensmanagement, im Private Banking, im Wealth Management oder im Family Office. Zudem realisieren immer mehr Finanzinstitute auf der Suche nach zusätzlichen Margen im Geschäft mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien: Das Firmenkundengeschäft ist nicht der einzige Bereich, in dem sich noch unerschlossene Erträge verstecken. Ein oft sogar noch größeres, ungenutztes Ertragspotenzial findet sich in der Beratung von Unternehmer(familien) und deren privaten Vermögenswerten.

Deshalb versuchen zurzeit viele Banken, Sparkassen, Volksbanken und Privatbankiers jeglicher Größe sowie freie Vermögensverwalter, entsprechende Sub-Marken zu etablieren, segmentrein abgetrennt vom restlichen Private-Banking-Bereich. Sie alle stellen früher oder später fest: Das Private Banking für Unternehmerfamilien unterliegt besonderen Regeln, die von Anfang an einzuplanen sind. In meiner Artikelserie „Private Banking für Unternehmerfamilien“ bringe ich Ihnen diese Regeln näher und stelle Ihnen darauf basierend praxiserprobte Herangehensweisen zur Etablierung entsprechender Abteilungen vor. Auch das Etablieren bzw. Optimieren des Zusammenspiels des Tandems „Firmenkundeberater – Private Banker“ wird erläutert.

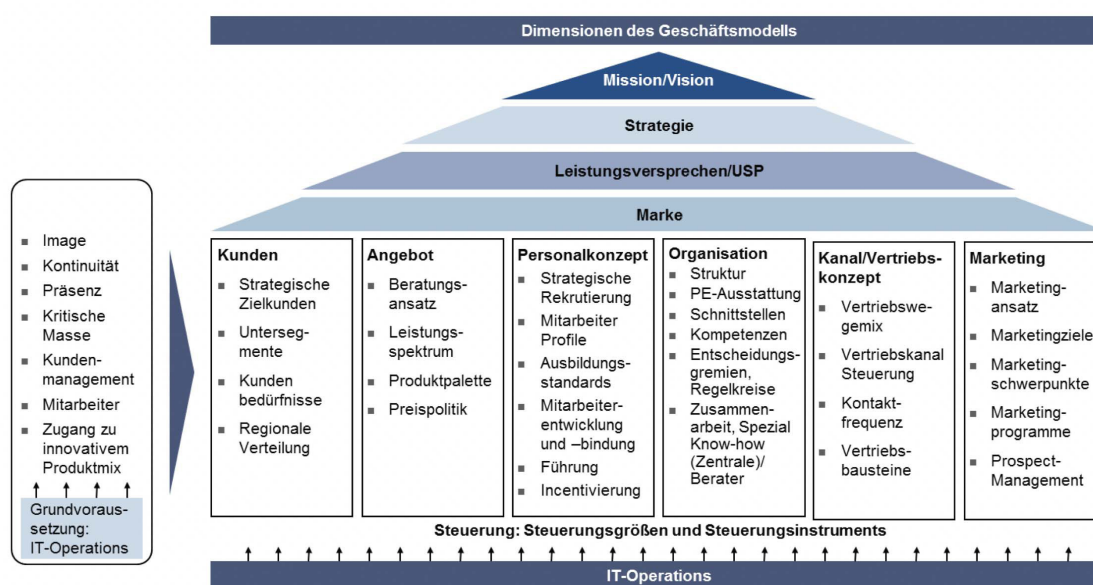
## Von der Konzeption bis zur Realisierung

Die hier vorgestellten Ansätze sind universell einsetzbar, unabhängig von der Institutsgröße – von der Großbank über regionale Kleinbanken bis zum freien Vermögensverwalter.

Selbstverständlich wird das bedeuten, dass das eine oder andere Institut aufgrund begrenzter Ressourcen nicht alle Ansätze umsetzen können – bei unserer gemeinsamen Betrachtung der Thematik geht es mir dementsprechend auch mehr darum, Denkansätze und Leitlinien anzubieten, die sich in meinen über 25 Jahren bei der Beratung von Familienunternehmen und Finanzdienstleistern als handfeste Praxiserfahrung herauskristallisiert haben. Zudem gibt es Tipps und Anregungen für bestehende Einheiten und Bereiche, wie diese optimiert oder an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden können.

Darüber hinaus sollten wir uns bewusst machen, wovon wir überhaupt sprechen, wenn wir von „Private Banking für Unternehmerfamilien“ reden: Das ist der Geschäftsbereich, in dem das gesamte private Vermögen eines Familienunternehmers und von dessen Familie außerhalb der Firmensphäre verwaltet wird. Dieser Bereich ist bei Instituten typischerweise auf zweiter Stufe einer Markenbildung angesiedelt – also eine Sub-Marke der Private-Banking-Abteilung, die wiederum eine Sub-Marke des Instituts ist.

Als Basis unserer Entwicklung eines vollumfänglichen Private-Banking-Bereichs für Unternehmerfamilien nehmen wir das sogenannte „Strategiehaus“ als Ausgangspunkt:



An dieser Struktur werden wir uns von oben nach unten und Schritt für Schritt entlangarbeiten – bis zur vollständigen Realisierung der PB-Submarke „Private Banking für Unternehmerfamilien“. Selbstverständlich werden wir dabei nicht auf jedes Detail und jede Sondersituation eingehen können, weshalb Sie das hier gelesene vor allem als exemplarischen Überblick sehen sollten, der je nach Situation des eigenen Instituts angepasst werden kann.

## Der Dachfirst des Strategiehauses

Wir beginnen die Artikelserie heute mit einem Blick auf die übergeordneten Konzepte, welche die obere Hälfte des „Dachs“ unseres Strategiehauses bilden: die Vision und Mission, die dem Institutsbereich „Private Banking für Unternehmerfamilien“ zugrunde liegen sollten, sowie die strategischen Ziele, die sich direkt daraus herleiten. Diese Konzepte sind der Ausgangspunkt für die Entwicklung aller kommenden Aspekte der zu etablierenden Abteilung. Wir arbeiten uns von oben nach unten durch das Strategiehaus-Modell durch. Das bedeutet, dass beispielsweise entsprechende IT-Operations erst noch geschaffen werden müssen, nachdem die Struktur schon steht. Wohlwissend, dass in vielen Instituten eine IT vorhanden ist und zum Beispiel bei Sparkassen und Volksbanken „aus einer Hand“ kommt, sodass Freiheiten und Flexibilität mitunter eingeschränkt sein können.

### Mission und Vision

Die grundlegende Idee hinter jedem Unternehmen ist die Vision. Also der Kerngedanke, der allem Handeln der Firma zugrunde liegt. Dabei wird oftmals übersehen, dass ein solcher Grundgedanke nicht nur für das Unternehmen als Ganzes, sondern auch für jede Marke und Sub-Marke wichtig ist. Denn er zeigt den Kunden, was sie zu erwarten haben, und eröffnet den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mit der Philosophie und den Zielen der Marke zu identifizieren. Deshalb ist es auch keine gute Idee, das Private Banking für Unternehmerfamilien so anzugehen, wie ich es schon in vielen Instituten selbst erlebt habe: „Wir machen jetzt auch Private Banking für Unternehmerfamilien. Also einfach Private Banking mit neuem Briefkopf.“

Als erster Schritt auf dem Weg zum erfolgreichen Private Banking für Unternehmerfamilien, das wir ab jetzt als PB-UF bezeichnen, ist es also wichtig, die grundlegenden Ziele und Ideen des neuen Geschäftsfelds auszuformulieren. Diese Ziele müssen klar und eindeutig definiert werden, damit sich jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt ein Bild davon machen kann, wo die Reise hingehet. Besonders wichtig ist dabei, den Mitarbeitern gegenüber hervorzuheben, dass man als Private Banker für Unternehmer Teil der regionalen Wirtschaftskraft ist – denn obwohl es um Privatvermögen geht, sind diese doch über die Unternehmerfamilie untrennbar mit dem Unternehmen verbunden.

Eine gute Vision für die Abteilung PB-UF ist immer glaubwürdig, realistisch sowie motivierend – und sie ist messbar, denn ohne Messung lässt sich nicht einschätzen, wie effektiv sie ist. Unter diesen Gesichtspunkten setzen sich die Verantwortlichen zusammen und erschaffen eine Vision, die Kunden und Mitarbeitern klar kommuniziert werden kann.

Wie in der Seefahrt gilt hier: Der effektivste Weg ist derjenige, für den die wenigsten Navigationspunkte angesteuert werden müssen. Mit anderen Worten: Statt zu versuchen, den Kunden und Mitarbeitern Dutzende Punkte im engmaschigen Gewebe der Markenvision näherzubringen, sollte man sich auf die wichtigsten, zentralen Punkte beschränken. So wird die Markenidentität klarer und lässt sich von den Mitarbeitern leichter verstehen und kommunizieren. Bei der Definition der für Ihre Marke zentralen Punkte können Sie sich an einigen Fragen entlanghangeln, deren Antworten die zentralen Werte Ihrer Marke offenbaren:

## **Wo wollen wir in drei bis fünf Jahren sein?**

Eine Vision ohne klares Ziel ist nur ein lauwarmes „es wäre schön, wenn wir das machen könnten“. Und das ist weder messbar noch inspirierend. Also überlegen Sie sich, welche verbindlichen kurz- und langfristigen Ziele die Abteilung haben sollte. Möchten Sie zum Beispiel größter Anbieter nach Umsatz oder profitabelster Anbieter im Bereich des Private Banking für Unternehmerfamilien werden?

Hier kann es hilfreich sein, die eigene Position im Vergleich zu anderen Instituten zu betrachten und die Ziele entsprechend abzustecken. Konzentrieren Sie sich beim Vergleichen immer auf Wettbewerber aus derselben Region. Denn je nach Region können die Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich sein, was einen Vergleich über diese Grenzen hinweg wenig sinnvoll macht.

## **Was wäre uns auch in einer wirtschaftlichen Krisensituation immer wichtig?**

Wenn das Budget nicht mehr locker sitzt, merkt man schnell, an welchen Aspekten des Private Banking man dennoch nicht sparen möchte. Überlegen Sie sich also, welche Teile Ihrer Marke für das PB-UF auf keinen Fall zur Debatte stehen werden, falls es zu drastischen Kürzungen kommen sollte.

## **Welche Werte würden wir auch in turbulenten Zeiten noch verfolgen?**

Ähnlich wie bei Fragen nach der wirtschaftlichen Seite im Falle einer Krisensituation geht es bei dieser Frage darum, diejenigen Kernwerte der Marke zu definieren, die absolut unumstößlich sein sollten. Kommunizieren Sie Ihren Kunden beispielsweise, dass sie sich bei Ihnen immer auf persönliche Beratung und maßgeschneiderte finanzielle Lösungen verlassen können, dann sollten Sie sich überlegen, ob dieser Aspekt so wichtig ist, dass er unter keinen Umständen wegfallen kann – und damit haben Sie gleich einen Teil Ihrer Vision definiert.

## **Welche Best Practices würden wir auch dann verfolgen, wenn sie einen (scheinbaren) Nachteil im Wettbewerb bedeuten?**

Viele Institute sehen bestimmte Aspekte ihrer Arbeit als wichtig an, obwohl sie sich (vermeintlich) einsparen ließen. Beispielsweise verordnen sich einige Institute bestimmte Mindest-Personalstärken, um übermäßigen Stress für jeden einzelnen Mitarbeiter zu vermeiden. Oder sie bieten bestimmte Dienstleistungen an, die eventuell kaum Ertrag bringen und vielleicht sogar mehr kosten als sie einbringen. Gibt es bei Ihnen derartige Best Practices, die sie nicht verwerfen möchten, dann könnten diese Teil Ihrer Vision sein.

### **Die Strategie**

Haben Sie eine Vision definiert, folgt direkt die Erstellung einer Strategie für den neuen PB-Bereich. Strategische Ziele sind gewissermaßen eine Konkretisierung der Vision der Marke. Teil Ihrer Vision ist es, für jeden Unternehmer individualisierte Finanzlösungen anzubieten? Dann brauchen Sie eine Strategie, mit der Sie dieses Ziel erreichen können, ohne dadurch ins finanzielle Minus zu geraten. Beispielsweise müssen eventuell erst die passenden Strukturen und Abläufe etabliert werden, um für wirklich jeden Kunden eine individuelle Finanzlösung erstellen zu können.

Prüfen Sie also, welche strategischen Ziele sich direkt aus den einzelnen Punkten Ihrer Vision ergeben, und formulieren Sie diese klar und unkompliziert aus. Dazu reichen bereits einige präzise Schlagworte, beispielsweise:

- Erschaffen sowie internes wie externes Etablieren eines Bereichs zum Private Banking für Unternehmerfamilien
- Exzellenz und Premiumqualität in der täglichen Arbeit erzeugen
- Effektive Risikoerkennung und Nutzung sich dadurch bietender Chancen
- Wirtschaftlichkeit ohne Dumping-Margen
- Nachhaltige und kontinuierliche Verbesserung der Kundenqualität über Mitarbeiter, Produkte/Dienstleistungen, Prozesse und Führung

Beachten Sie beim Festlegen strategischer Ziele: Je höher Sie diese setzen, desto höher werden die Anforderungen an das eigene Institut und die Zielkunden – doch wer sich andererseits zu leicht zu erreichende Ziele setzt, der stagniert. Es gilt also: Die strategischen Ziele sollten sportlich, aber realistisch erreichbar sein. Denn wer nach den Sternen greifen möchte, muss zunächst auf dem Mond landen.



## Die Grundstruktur steht

Die Entwicklung einer Vision bzw. Mission für Ihr Institut sowie der dazu passenden strategischen Ziele ist einer der wichtigsten Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Private Banking für Unternehmerfamilien. Denn wer an dieser Stelle schon weiß, was das Institut erreichen möchte, wie dieses Ziel erreicht werden soll und was ihm in diesem Prozess besonders wichtig ist – der kann später auf diesem Wissen aufbauen und es erfolgreich umsetzen.

Nehmen Sie sich deshalb zur Ausgestaltung von Vision, Mission und Strategie Zeit und diskutieren Sie das Thema vollständig durch. Alle anderen Schritte dieser Artikelserie bauen auf diesen drei Elementen auf, von der Markenbildung über die Leistungsversprechen bis hin zu Kundendefinition und Preis.

Welche Auswirkungen die Zielsetzung und Strategie genau haben kann, werden wir im nächsten Teil der Artikelserie sehen, wenn wir das „Dach“ des Strategiehauses fertigstellen. Dann werde ich beschreiben, welche Aspekte bei der Markenbildung und der Etablierung der damit zusammenhängenden Leistungsversprechen wichtig werden.

## Teil 2 – Leistungsversprechen und Marke



Das Aufstellen einer eigenen Private-Banking-Abteilung für Unternehmerfamilien ist ein langfristiger Vorgang, der meist gut geplant und erst nach eingehender strategischer Betrachtung angegangen wird. Im vorherigen Artikel dieser Serie ging es darum, wie Sie eine grundlegende Vision für die neue (oder bereits bestehende) Abteilung entwickeln und mit welchen konkreten Strategien sich diese verwirklichen lässt.

Heute soll es konkret um die Konzeption der Unique Selling Propositions (USPs) und der Markenidentität für die neue Abteilung gehen. Denn bevor das Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF) im Markt auftreten kann, planen wir zunächst, mit welchen Leistungsversprechen die Abteilung um Kunden werben und welche Markenidentität sie gegenüber Familienunternehmern sowie eigenen Mitarbeitern kommunizieren wird.

### **Welche Leistung können Sie versprechen (und auch halten)?**

Jeder, der auf irgendeiner beliebigen Ebene etwas mit Marketing zu tun hat, kann bestätigen: Auf dem heutigen Markt, auf dem der Kunde zwischen Dutzenden, wenn nicht sogar Hunderten von gleichartigen Angeboten auswählen kann, benötigt jedes Produkt und jede Dienstleistung dringend eine USP. Dabei handelt es sich um ein Leistungsversprechen, das Sie als Institut oder Dienstleister Ihren potenziellen Kunden geben und das es Ihrem Angebot erlaubt, aus dem Meer an gleichartigen Angeboten hervorzustechen. Die zentralen Leistungsversprechen geben Ihrem Angebot eine eigenständige Identität, sodass der Kunde Ihr Institut, dessen Ziele und Leistungen sofort verstehen, einordnen und gegenüber anderen Anbietern abgrenzen kann.

Ein Grund, warum im deutschen Sprachgebrauch neben „Leistungsversprechen“ mindestens ebenso häufig der englische Begriff „Unique Selling Proposition“ genutzt wird, ist, dass im deutschen Begriff ein wichtiger Teil der Wortbedeutung fehlt: Ihr Leistungsversprechen muss nämlich „unique“ sein – einzigartig. Deshalb gilt bei der Definierung der Leistungsversprechen: je spezifischer, desto besser. „Kompetente und persönliche Beratung“ wäre also eher kein maximal effektives Leistungsversprechen. Denn was genau bedeutet hier „kompetent“? Und bedeutet dieses spezifische Leistungsversprechen, dass die Beratung ausschließlich persönlich geschieht – oder nur, dass die Beratung immer dann kompetent ist, wenn sie mal auf persönlicher Ebene geschieht? Sie sehen: Ein nicht ausreichend eindeutiges Leistungsversprechen bietet viel Interpretationsspielraum. Dem Kunden bietet sich kein eindeutiges Bild davon, wie die versprochene Leistung denn nun genau aussieht. Ein solches Leistungsversprechen hilft also nicht dabei, aus dem Gros der Angebote auf dem Markt hervorzustechen.

## **Welche Eigenschaften müssen effektive Leistungsversprechen besitzen?**

Das Leistungsversprechen lässt sich also nicht einfach auf die Schnelle definieren – nehmen Sie sich auch hier wieder die Zeit, um eine kleine Anzahl wirklich guter USPs auszudefinieren. Diese sollten folgende Eigenschaften besitzen:

- Sie sind einzigartig, sowohl auf dem Markt als auch gegenüber anderen Marken Ihres Instituts.
- Sie bieten dem Kunden einen klaren Mehrwert und sind ein Grund, warum eine spezifische Zielgruppe bei Ihnen Kunde werden oder bleiben möchte.
- Sie sind eindeutig und klar definiert – weder schwammig formuliert, noch mehrdeutig oder oberflächlich.
- Sie können tatsächlich erfüllt werden.

Der letzte Punkt in dieser Aufzählung ist von besonderer Bedeutung. Denn ein Leistungsversprechen, das beispielsweise aufgrund einer Diskrepanz zu den internen Strategien nicht eingehalten werden kann, schadet Ihrer Marke mehr, als dass es hilft. Werben Sie beispielsweise mit vollständig persönlicher Beratung und 100 % persönlich zugeschnittenen Lösungen, müssen intern aber viel mit Digitalisierungs- und Standardisierungsstrategien arbeiten, wird dem Kunden das schnell klar werden. Versprechen Sie also niemals Leistungen, die Sie nicht unter Beweis stellen („persönliche Beratung“) oder anderweitig belegen („das exklusivste Investorennetzwerk“) können.

Und zu guter Letzt: Konzentrieren Sie sich auf eine kleine Anzahl aussagekräftiger, belegbarer und klar definierter Leistungsversprechen. Die Erfahrung zeigt: Kunden können sich anhand von 1 bis 3 aussagekräftigen Punkten ein klares Bild von Ihrer Marke machen – eine Liste von 20 vermeintlich einzigartigen, gleichberechtigten Leistungsversprechen trübt hingegen nur das Bild. Nehmen Sie die Marke Apple als Beispiel: Die Kalifornier vermitteln von den durchchoreografierten Pressekonferenzen bis zu den hochwertigen Produktverpackungen, welche die Käufer schlussendlich in der Hand halten, ein besonderes Qualitätsversprechen mit einem einzigartigen Fokus auf Design und Lifestyle. Und durch dieses öffentliche Auftreten verfestigt sich auf dem Markt das Bild von Apple-Produkten als Ware mit genau dieser Unique Selling Proposition. Das Marketing muss demnach nicht Dutzende Leistungsversprechen gleichzeitig jonglieren, und dem Kunden wird ein klares, leicht verständliches Bild von der Marke vermittelt.

## **Welche Identität hat Ihre Marke?**

An dieser Stelle sollten wir uns noch einmal in Erinnerung rufen, dass es sich beim Private Banking für Unternehmerfamilien um eine Sub-Marke des Private Banking handelt, die eine Marke des Instituts ist, das wiederum über eine Corporate Identity verfügt. Wie ich bereits in einem Beitrag im Versteher-Magazin dargelegt habe, sind derartige Sub-Marken im Game of Brands – dem Widerstreit unzähliger Marken auf einem scheinbar immer gleichförmigeren Markt – von großer Bedeutung, da sich durch sie ein breiteres Kundenspektrum ansprechen lässt. Bei der Konzipierung einer solchen Sub-Marke gilt es nun also konkret, dem PB-UF eine eigene Identität zu geben, die jedoch gleichzeitig zur Identität der darüberstehenden Marken passt.

## **Welche Werte sollen kommuniziert werden – und wie?**

Die Markenidentität sollte auf allen Ebenen, inhaltlich wie visuell, klar kommuniziert werden können. Und vergessen Sie nicht, dass Ihre Markenidentität sowohl Kunden und potenziellen Kunden als auch den eigenen Mitarbeitern kommuniziert wird. Setzen Sie sich zusammen und diskutieren Sie einige Schlagwörter, die zu Ihrer Identität passen: Ist Ihre Marke „familiär“? Oder vielleicht sogar „Teil der Familie“? Gerade solche emotionalen Werte können der internen wie auch externen Kommunikation helfen, sofern sie zu Ihrem Leistungsversprechen passen. Scheuen Sie auch nicht davor zurück, scheinbare Kontraste zu kommunizieren: „konservative Werte, modern umgesetzt“ – so kombinieren Sie beispielsweise das vertrauensvolle Verhältnis, das Familienunternehmer von altherwürdigen Banken erwarten, mit dem Leistungsversprechen, dass Ihr Service dennoch auf der Höhe der Zeit ist.

Haben Sie einige zentrale Punkte ausdefiniert, sollten Sie sicherstellen, dass diese immer noch mit der Corporate Identity sowie der Identität der Private-Banking-Marke kompatibel sind. Schließlich dürfte es schwer werden, im Private Banking für Unternehmerkunden das Image einer altherwürdigen Bank zu kommunizieren, wenn das Institut sich seit Jahren betont jung und modern präsentiert. Auch innerhalb der Sub-Marke sollte das Branding vollständig auf die Vision, die Strategie sowie die zentralen Leistungsversprechen abgestimmt sein. Wird dem Kunden beispielsweise das Image einer altherwürdigen Bank mit modernen Lösungen präsentiert, aber technisch ist im Institut noch nicht mal Online-Banking möglich, merkt der Kunde schnell, dass das projizierte Image nicht der Wirklichkeit entspricht.

## **Achten Sie auf Segmentreinheit**

Bis zu diesem Punkt wird bei Ihnen sicher der Eindruck entstanden sein, dass sich die Abteilung PB-UF in keiner Weise vom Private Banking oder von der Corporate Identity abheben darf. Das ist jedoch nur in eingeschränktem Maße der Fall. Denn die Werte der Sub-Marke sollten sich selbstverständlich an der Corporate Identity orientieren – doch dem Kunden muss auch klar werden, warum er die Angebote des Private Banking für Unternehmerfamilien in Anspruch nehmen sollte und nicht einfach das „normale“ Private Banking. Bei aller Abstimmung zwischen den einzelnen Marken ist es also immer noch wichtig, klare Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen zu schaffen und diese auch eindeutig zu kommunizieren.

Nehmen wir also an, dass die Corporate Identity Ihres Instituts sowie das Private-Banking-Segment kommunizieren, dass es sich um eine altherwürdige Bank mit traditionellen Werten und modernen Lösungen handelt – dann kommunizieren Sie dieselben Punkte auch für das PB-UF, heben jedoch als Leistungsversprechen hervor, dass Ihre Abteilung mit Experten aus der Wirtschaft besetzt ist, welche die Situation der Unternehmer am eigenen Leib erfahren haben und deshalb genau wissen, worauf Familienunternehmer Wert legen. Normales Private Banking kann das nicht von sich behaupten, das Leistungsversprechen widerspricht aber gleichzeitig nicht seiner Markenidentität oder der Corporate Identity. Und so haben Sie die beiden Bereiche klar voneinander abgetrennt und Ihren Kunden einen Grund gegeben, auf das spezielle Angebot des PB-UF einzugehen.

## Von der Theorie zur Umsetzung

Nun, da wir von der Vision und Mission über die konkreten strategischen Ziele bis zu den zentralen Leistungsversprechen und der Markenidentität alle Aspekte der neuen (oder zu optimierenden bestehenden) Abteilung aufgearbeitet, aufeinander abgestimmt und in einem Plan festgehalten haben, bewegen wir uns mit großen Schritten in Richtung der tatsächlichen Umsetzung. Um im Bild des „Strategiehauses“ zu bleiben: Wir haben die Statik des Dachs berechnet und können nun darangehen, die Säulen zu bilden, die dieses Dach tragen werden. Im kommenden Artikel kümmern wir uns spezifisch um die Frage, welche Zielkunden angepeilt werden. Denn natürlich sollte auch die Auswahl der Kundschaft an das Leistungsversprechen sowie die Ziele und Strategien der neuen Abteilung angepasst sein.

## Teil 3 – Die Zielkunden



In den letzten beiden Artikeln dieser Serie haben wir gemeinsam das Dach unseres Strategiehauses für die Etablierung eines Bereichs „Private Banking für Unternehmerfamilien“ in Finanzinstituten vollendet. Wir haben uns unter anderem mit der Vision, der nötigen Strategie sowie mit der Marke, die aufgebaut werden soll, auseinandergesetzt. In Teil 3 der Artikelserie gehen wir nun besonders nah an den eigentlichen Kunden – den Familienunternehmer – heran. Denn nachdem wir unser Ziel definiert und geplant haben, gilt es nun, das näher zu betrachten, was auf der anderen Seite des Geschäfts stehen wird: der Zielkunde.

### Welcher Kunde darf's denn sein?

Dadurch, dass wir die Abteilung als „Private Banking für Unternehmerfamilien“ (PB-UF) bezeichnen, stellen wir von Anfang an klar: Dieses Angebot ist nicht für jeden Kunden gedacht! Logischerweise müssen wir also für uns und für potenzielle Kunden zunächst definieren: Wer kommt für dieses besondere Private Banking überhaupt infrage? Denn zweifelsohne wird es auch (potenzielle) Kunden geben, die gerne von den Kapazitäten und dem Know-how dieser Abteilung profitieren würden – aber gleichzeitig keine ausreichend hohen Deckungsbeiträge liefern (können), um das PB-UF zu einem lohnenden Produkt für Ihr Haus zu machen.

Bedenken Sie: Das Private Banking für Unternehmerfamilien ist ein Premium-Produkt. Es liefert den Kunden exklusive Vorteile, die sich Ihr Institut auch bezahlen lassen muss. Deshalb definieren sich die strategischen Zielkunden des Produkts zunächst über zwei Aspekte:

- Den IST-Deckungsbeitrag sowie
- Den potenziellen Deckungsbeitrag

Mit anderen Worten: Definieren Sie einen Mindest-Deckungsbeitrag, den ein potenzieller Kunde aufbringen müsste, um in den Genuss Ihres Premium-Produkts zu kommen. Ist dieser bereits erreicht? Dann unterbreiten Sie Ihr Angebot! Ist der Betrag noch nicht erreicht? Dann prüfen Sie, wie viel Deckungsbeitrag der Kunde aufbauen und/oder potenziell von Ihren Mitbewerbern abziehen und zu Ihnen verlagern könnte. Dabei gilt: Betrachten Sie den potenziellen Deckungsbeitrag als Ganzes – nicht in Geschäftsbereiche unterteilt. Denn wenn sich bei einem Kunden im Private-Banking-Bereich kaum neue Deckungsbeiträge erschließen lassen, der Kunde aber möglicherweise ein großes Firmenkundengeschäft mit sich bringt, ist dies für Ihr Institut ein eindeutiger Gewinn!

Diese Situation wird sich übrigens bei der Kundenanalyse häufiger ergeben, denn Familienunternehmer haben typischerweise weniger Privatvermögen, als man als Außenstehender manchmal glaubt. Um einen Deckungsbeitrag von 10.000 Euro brutto p. a. erzielen zu können, müsste ein Unternehmer bei 0,5 % Marge für Ihr Institut schon über ein Vermögen von 2 Millionen Euro verfügen – privat und liquide bzw. verfügbar kann das nicht jeder Unternehmer aufbieten.

## **In diese Untersegmente lassen sich potenzielle Kunden aufteilen**

Bei der Definition Ihrer Zielkunden können Sie, neben dem reinen Deckungsbeitrag, auch genauer darauf eingehen, welchen Status Ihre Kunden haben sollten. Folgende gängige Definitionen geben Ihnen einen groben Überblick, welche Arten von Kunden in das PB-UF fallen könnten:

- Privatpersonen mit sehr hohem Einkommen (Gehalt oder sonstiges Einkommen)
- Aktive Unternehmer
- Inaktive Unternehmer (z. B. „Nur“-Gesellschafter oder zur Ruhe gesetzte Unternehmer)

Privatkunden mit sehr hohem Einkommen sind deswegen mit gelistet, weil zum Beispiel eine Person mit einem Gehalt in Höhe von 20.000 Netto p. M. in einer großen Firma an oberster Hierarchie steht und somit die gleichen beruflichen (und oftmals auch privaten) Herausforderungen hat wie der Inhaber einer Firma selbst. Demnach ist die Komplexität in der Gesprächsführung und der Aufbau einer Beziehung von Mensch zu Mensch für Finanzberater ähnlich entscheidend wie bei Unternehmerfamilien.



Bedenken Sie an dieser Stelle schon, dass eventuell einige Kundensegmente andere Segmente nicht im PB-UF-Bereich vertreten sehen möchten. Beispielsweise könnten sich aktive Unternehmer fragen, warum offensichtlich auch ehemalige Unternehmer (die nicht mehr aktiv unternehmerisch tätig sind), die ihre Firma längst verkauft oder an Nachfolger übergeben haben, immer noch die Vorzüge des Private Banking für Unternehmerkunden genießen.

## **Wie umgehen mit ungeeigneten Kunden?**

Für jede Art von Kunden, die Sie nicht mit dem PB-UF-Angebot ansprechen möchten, stellen Sie sich am besten frühzeitig die Frage: Wie gehen wir mit Kunden um, die nicht unseren Zielkundenvorstellungen entsprechen, aber trotzdem ins Private Banking für Unternehmerfamilien möchten?

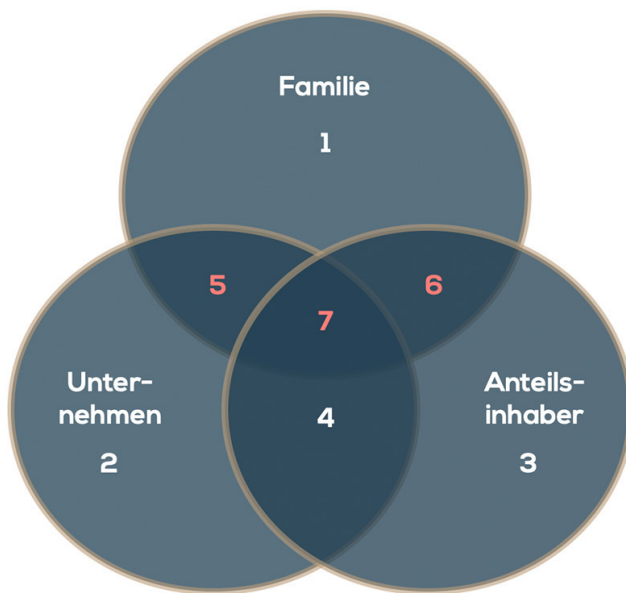
Darüber hinaus lassen sich viele Sondersituationen erkennen: Was tun Sie, wenn ein Kunde, der womöglich seit Jahren im PB-UF war, seine Firma verkauft und sich zur Ruhe setzt? Wird dieser dann ins „normale“ Private Banking „umgeschlüsselt“? Was tun Sie mit Anteilseignern, die zwar eine Firma besitzen, sie aber von anderen (Nicht-Familienmitgliedern) führen lassen?

Besonders wichtig: Was machen Sie mit Kunden, die nach IST-Deckungsbeitrag eigentlich nicht ins PB-UF passen, dort jedoch aufgrund eines hohen potenziellen Deckungsbeitrags aufgenommen wurden – und diesen trotzdem nicht zu Ihrem Institut verlegen? Lassen Sie sich „hinhalten“ oder üben Sie selbst mehr oder weniger Druck aus, indem Sie dem Kunden klar kommunizieren, dass er nicht in der Premium-Abteilung PB-UF bleiben kann? Wird klar, dass sich der Kunde nicht höflich dazu überreden lässt, den Deckungsbeitrag auf das Minimum anzuheben, sollten Sie ihn (mit ausreichend Vorwarnung und entsprechend höflicher Kommunikation) aus dem PB-UF nehmen. Was ja nicht bedeutet, dass Sie ihn komplett herausschmeißen, denn er bekommt ja gern einen anderen Berater – aus einem Segment unterhalb vom PB-UF. Eine durch Dutzende „Ausnahmefälle“ verwässerte Marke ist für Sie langfristig schädlicher, als mal einen Kunden vor den Kopf zu stoßen. Noch dazu, wenn absehbar ist, dass der Kunde gar nicht vorhat, Ihnen den Mindest-Deckungsbeitrag zu liefern.

## Gekoppelte Systeme beachten

Haben Sie Ihre Zielkunden genau definiert, ist es darüber hinaus empfehlenswert, die einzelnen Personen innerhalb des Kunden-Unternehmens genauer zu betrachten – denn neben dem Unternehmer selbst kann natürlich auch das nähere Umfeld vom PB-UF profitieren. Hier lassen sich – analog zum sogenannten Drei-Kreise-Modell nach Tagiuri und Davis – 3 miteinander gekoppelte Systeme identifizieren, die 7 verschiedene Bereiche bilden:

1. Nur Familie
2. Nur Management (Fremdmanager)
3. Nur Gesellschafter
4. Management + Gesellschafter (z. B. Finanzinvestor)
5. Familie + Unternehmen (z. B. Kinder)
6. Gesellschafter + Familie (z. B. Ehefrau)
7. Familie + Management + Gesellschafter (Geschäftsführer Gesellschafter)



Überlegen Sie sich hier genau, wie wichtig für Sie beispielsweise kaufmännische Leiter (2) oder die Assistenzen des Unternehmers sind – und wie diese dann behandelt werden müssen. Das betrifft vor allem die Frage, ob Personenkreise außerhalb der Unternehmerfamilie vom selben Berater betreut werden können wie Unternehmer und Unternehmerfamilie selbst.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, wie Ihre Bestandskunden dazu stehen. Das lässt sich als Nicht-Unternehmer nur selten nachvollziehen und fast nie im Vorhinein erkennen. Ich selbst habe lange Zeit die Ansicht vertreten, dass enge Mitarbeiter, die nicht direkt zur Unternehmerfamilie gehören, problemlos vom selben Berater betreut werden können. Doch Probieren geht über Studieren: Im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) haben wir vor einiger Zeit eine Mandantenumfrage mit genau dieser Frage durchgeführt. Die Ergebnisse waren klar: Die Mehrheit unserer Mandanten war der Meinung, dass jeder, der direkt mit der Familie zu tun hat, vom Bereich PB-UF gehandhabt werden sollte – nicht aber engere Mitarbeiter wie der kaufmännische Leiter oder die Assistenz. Allerdings: Alle Umfrageteilnehmer, die diese Ansicht vertraten, gaben gleichzeitig an, dass die engeren Mitarbeiter dennoch einen hohen Status im Institut genießen sollten.

Der sicherste Weg für Sie ist es hier tatsächlich, den Unternehmer und seine Familie direkt zu fragen, wie wohl sie sich dabei fühlen würden, wenn ihre näheren Mitarbeiter dieselben Privilegien genießen dürften wie die eigene Familie. Gleichzeitig etablieren Sie idealerweise ein System, nach dem solche engen Mitarbeiter nach Wunsch des Unternehmers zwar nicht in den PB-UF-Bereich fallen, aber einen höheren Status genießen als Kunden, die keine Verbindungen zu Ihren Unternehmenskunden haben.

## **Exemplarische Kundenbedürfnisse**

Wir sind uns nun bewusst, welche Kunden wir ansprechen möchten und wie wir ihr gesamtes Umfeld mit einbeziehen, von der Familie bis zu den engeren Mitarbeitern. Im nächsten Schritt führen wir uns die individuellen Bedürfnisse der von uns definierten Kundenart vor Augen. Schließlich wird es Aufgabe des PB-UF sein, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Nehmen wir einen Familienunternehmer als Beispiel, der noch operativ in der Firma tätig ist. Im Private-Banking-Bereich haben solche Unternehmer typischerweise Bedürfnisse, die sich grob in drei Blöcke einteilen lassen:

- Informationen
- Kontaktkanal
- Beratung

Dabei gehen wir bewusst auf einen prototypischen Unternehmer ein – wie immer gilt: Analysieren Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden lieber individuell und gehen Sie auf Abweichungen von dem hier präsentierten Modell ein, um komplexere Kunden nicht in Standardprozesse zu pressen.

## Block 1: Informationen

Unternehmer sind ein besonderer Menschenschlag – und das bleiben sie auch privat. Familienunternehmer legen im Unternehmen Wert darauf, jederzeit Informationen so geliefert zu bekommen, dass sie auf einen Blick alles Relevante überblicken können. Und genau das wünschen sie sich auch für ihr Privatvermögen. Ein Multiinstitutsreport, der die gesamten Vermögenswerte darstellt, ist für sie ein wahrer Traum. Stellen Sie dem Unternehmer beispielsweise per App alle relevanten Informationen zur Verfügung, haben Sie ihn in Hinsicht auf „Block 1“ sicher schon für sich gewonnen.

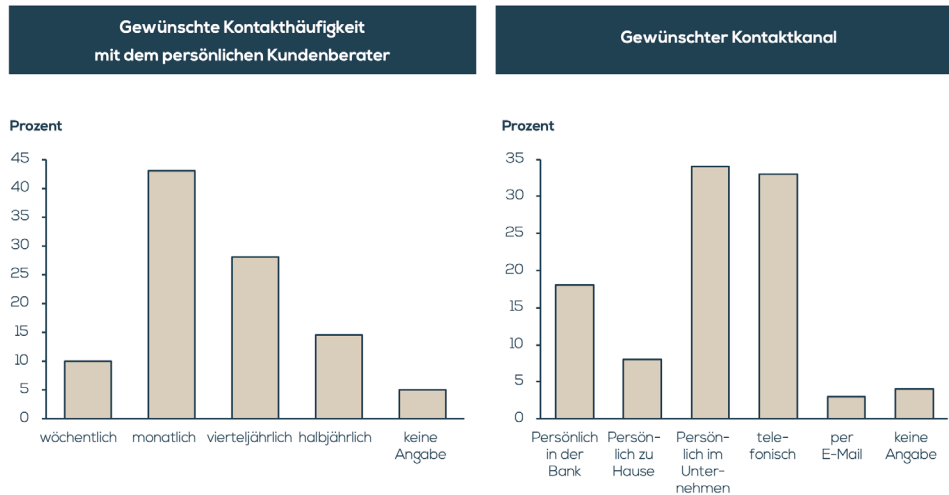
Bieten Sie den Familienunternehmern diesen Service, ist es ratsam, sich mit dessen Details genauer auseinanderzusetzen: Werden alle Asset-Klassen aufgelistet, beispielsweise inklusive Immobilien (inkl. deren Cashflows)? Wenn ja, werden diese Informationen dann in Echtzeit aktualisiert – oder ist ein tägliches/wöchentliches Update eher machbar und sinnvoll? Und wie kommen Sie an die Informationen anderer Institute? In vielen Instituten und Family Offices werden die zugelieferten Informationen oftmals noch manuell in ein Reportingtool eingegeben, damit im Anschluss die Auswertungen erfolgen können.

Je mehr Aufwand Sie in ein solches Informationssystem stecken, desto mehr „Premium“ holen Sie aus Ihrem PB-UF heraus – und desto mehr „Premium“ sind auch Ihre Kunden. Denn gerade Top-Unternehmer haben im Unternehmen einen derartigen Informationsfluss – umfassend und in Echtzeit (z. B. über DATEV oder die eigene Finanzbuchhaltung). Wer Ihnen diesen auch privat bieten kann, der nimmt dem Unternehmer eine zeitaufwendige Arbeit ab, die ihn sonst den Feierabend kosten könnte – und sorgt so für den wichtigen subjektiven Wohlfühlfaktor. Dann ist dem Unternehmer – bei Neukunden schon zu Beginn der Gespräche – aber auch klar zu kommunizieren, dass solche Services entsprechend vergütet werden müssen (s.o. in Bezug auf die Deckungsbeiträge).

## Block 2: Kontaktkanäle

Unternehmer nutzen geschäftlich eine Reihe unterschiedlicher Kontaktkanäle – und zwar immer so, wie sie es gerade brauchen. Das sieht typischerweise so aus:

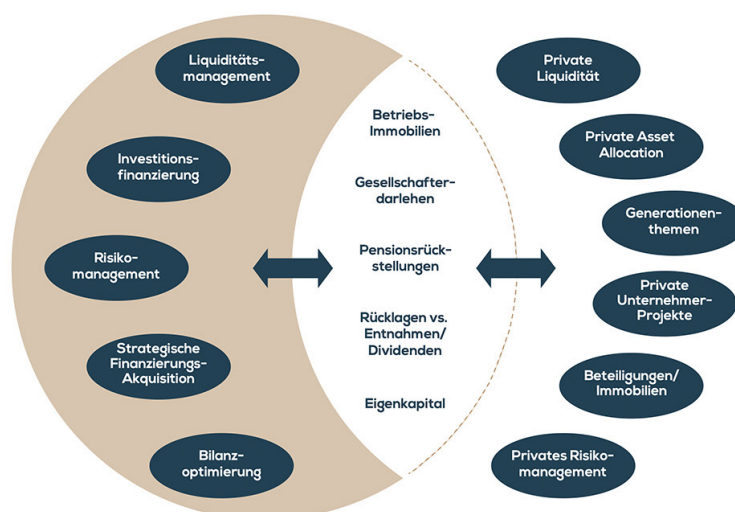
### Persönlichen Kontakt zum Berater (aus Sicht der Unternehmer)



Versuchen Sie möglichst, diese Kontaktkanäle auch im Private-Banking-Bereich offen zu halten, sodass der Unternehmer hier keine Veränderungen vornehmen muss: Idealerweise macht es für Ihn keinen Unterschied, ob er seinen Firmenkunden- oder Private-Banking-Berater kontaktiert.

## Block 3: Beratung

Die konkreten Kundenbedürfnisse auf Beratungsebene sind so komplex und individuell, dass sie hier nur anhand eines exemplarischen Bedarfsprofils erklärt werden können:



Hier gilt sowohl im geschäftlichen wie auch im privaten Bereich: Automatisierte digitale Prozesse reichen nicht aus, um die Beratungsbedürfnisse des Unternehmers zu befriedigen. Gefragt ist eine individuelle Beratung von Mensch zu Mensch auf Basis einer genauen Analyse des individuellen Geschäftsmodells, des Umfelds, der Typologie des Unternehmers, seiner Vermögenssituation außerhalb der Unternehmenssphäre sowie seiner individuellen Nachfolgeplanung.

## **Vorsicht vor regionaler Verteilung**

Abschließend stellt sich vielen Instituten noch die Frage, welche regionale Abteilung den Familienunternehmer als Kunden bekommt. Denn einige Häuser teilen die Zuständigkeit strikt nach Region auf. Und bei Sparkassen und Volksbanken gehört die regionale Abgrenzung untereinander zur ihrer Gruppen-DNA (u.a. „das Regionalprinzip“).

Mein Rat in dieser Hinsicht: Tun Sie das nicht! Im Sinne des bestmöglichen Service für Ihre Top-Kunden ist die Aufteilung nach Regionen zumindest im PB-UF eine Falle: Sie verhindert, dass Sie dem Kunden genau die Berater zur Verfügung stellen können, die er braucht – nur weil diese Berater zufälligerweise in einer anderen regionalen Abteilung beschäftigt sind. Eine solche Aufteilung steht dem Premium-Produkt PB-UF erfahrungsgemäß nur im Weg, da der Kunde nicht den bestmöglichen Service erhält, sondern nur den besten, der vor Ort verfügbar ist. Springen Sie im internen Denken über Ihren eigenen Schatten und organisieren Sie das PB-UF regionsübergreifend – Ihre Abschlüsse werden es Ihnen danken!

## **Schlussfolgerung: Wann ist ein Unternehmer Zielkunde für das PB-UF?**

Es wird nun bereits deutlich, dass ein solches Angebot und eine solche Premium-Marke wie das PB-UF nur dann profitabel ist, wenn die Mindest-Deckungsbeiträge entsprechend „sportlich“ sind und auch nachhaltig, d. h. tatsächlich durchgesetzt werden.

Denn stellen Sie sich zum Beispiel vor, wie sich ein Kunde fühlt, der bei Ihnen 50.000 € DB p. a. „lässt“ (unabhängig ob nur im PB-UF oder abteilungsübergreifend) und erfährt, dass jemand denselben Service erhält, aber nur 3.000 € p. a. erbringt, weil Sie diesem Kunden „Potenzial“ zuordnen, das er aber nicht liefert. Das kann Ihnen negativ auf die Füße fallen, da Unternehmer sich oft untereinander kennen und miteinander über Sie reden! Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie im Urlaub erfahren, dass ein anderer Gast für die identischen Leistungen nur einen Bruchteil Ihres Preises gezahlt hat – und er hat über das selbe Reisebüro wie Sie gebucht?

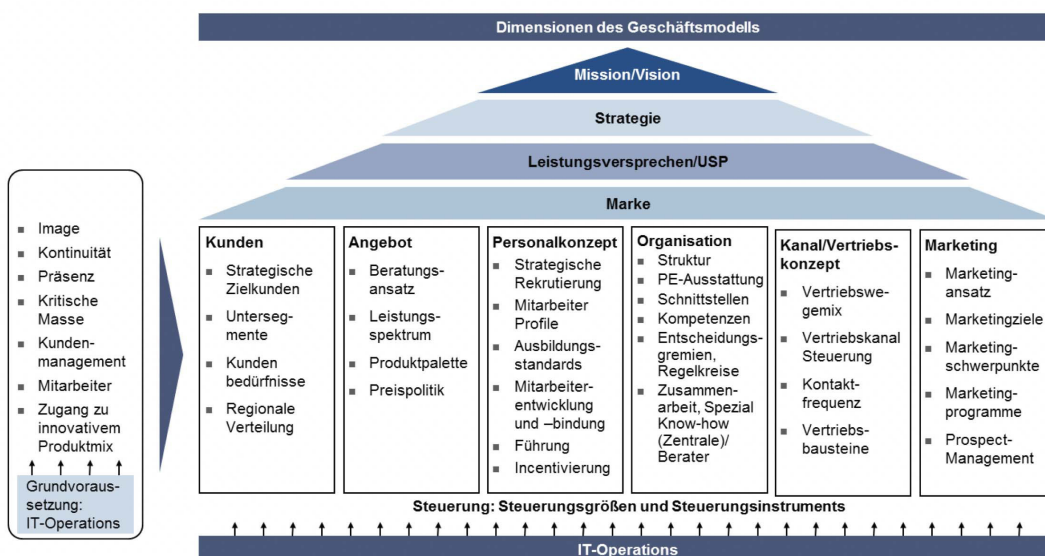
## Schritt für Schritt zum Premium-Angebot

Wenn Sie meiner Artikelserie von Anfang an gefolgt sind, haben Sie nun sowohl die „inneren Werte“ der künftigen Abteilung Private Banking für Unternehmerfamilien als auch die dazu passende Kundenschicht definiert. Diese strategische und operative Klarheit wird nicht nur Ihre Kunden begeistern, sondern erleichtert Ihnen auch alle folgenden Schritte bei der Etablierung des neuen (oder Optimierung des bestehenden) PB-UF-Bereichs. Das werden Sie merken, wenn wir uns nächstes Mal mit den wichtigen Aspekten Leistungsspektrum, Angebot, Produkt, Beratungsansatz und Dienstleistung auseinandersetzen.

# Teil 4 – Beratungsansatz, Leistungsspektrum, Produktpalette und Preispolitik



Auf dem Weg zum Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF), also der ganzheitlichen Beratung der privaten Seite von Familienunternehmern, haben wir uns in den letzten Artikeln dieser Serie von der zugrunde liegenden Idee und Vision bis zur konkreten Gestaltung der neuen Abteilung vorgearbeitet. Wir wissen nun, in welche Richtung wir das PB-UF entwickeln wollen. In Teil 3 haben wir uns dazu genau angesehen, welche Art Kunden wir mit unserem Angebot ansprechen möchten (und können). In Teil 4 dreht sich nun alles um die andere Seite der Gleichung: Welches Angebot wollen (und können) wir diesen Kunden überhaupt machen? Gemäß unserem Strategiehaus widmen wir uns dabei speziell den vier Teilbereichen Beratungsansatz, Leistungsspektrum, Produktpalette und Preispolitik.





## Der Beratungsansatz

Der Begriff „ganzheitliche Beratung“ ist zu einem Schlagwort geworden, das von vielen Menschen benutzt wird, ohne dass sie vollständig verinnerlichen, was damit überhaupt gemeint ist. Ich habe ihn als Titel meiner Artikelserie deshalb ganz bewusst gewählt, denn das Private Banking für Unternehmerfamilien erfordert exakt einen solchen Ansatz, in der präzisen Bedeutung des Begriffs: eine Beratung, die anhand der kompletten Vermögenssituation des Unternehmers agiert, statt nur einen Teilbereich zu beleuchten. Zu den Vermögenswerten, die dringend Teil einer solchen Beratung sein sollten, gehören:

- Die Firma selbst
- Immobilien, die der Kunde an sein Unternehmen verpachtet
- Das Eigenheim
- Weiterer privater Immobilienbesitz
- Wertpapiere in Depots
- Liquide Geldmittel
- Lebensversicherungen
- Private Equity
- Geschlossene Fonds
- Sonstige Wertobjekte wie Kunstwerke oder Sammelobjekte

Viele Institute tappen aktuell noch in die Falle, sich bei der Beratung des Kunden im Sinne des PB-UF zu stark auf Wertpapiere zu konzentrieren und alle anderen Punkte als weniger wichtig zu identifizieren. Während in der Betrachtung zumindest Werte außerhalb der Firma oft noch berücksichtigt werden, haben in der Umsetzung dann meistens nur noch Wertpapiere Bedeutung. Doch alle oben aufgeführten Vermögensteile können Einkünfte und Renditen erzeugen, die der Unternehmer privat oder geschäftlich zum Bezahlen von Kosten verwenden kann. Und wenn er hier mehr einnimmt, als er ausgibt, wächst sein Vermögen. Eine ganzheitliche Beratung im Sinne des Private Banking für Unternehmerfamilien, die ihren Namen wert ist, umfasst also immer alle diese Punkte, um sich ein Bild von der finanziellen Gesamtsituation des Familienunternehmers zu machen.

## **Knackpunkt: Kompetenzenverteilung und Segmentreinheit**

Institute, die sowohl Private Banking als auch Firmenkundengeschäft anbieten, stehen vor der Herausforderung, klar abzugrenzen, in welchen Bereichen der Unternehmerkunde von welcher der beiden Abteilungen beraten wird. Für Verwirrung beim Kunde kann es sorgen, wenn es um Rendite-Privatimmobilien geht. Eine klare Kompetenzenteilung ist hier nicht nur für die Definition des Beratungsansatzes wichtig, sondern auch, um zu verhindern, dass eine Abteilung bei Wegbrechen dieses Geschäfts plötzlich nackt in der Brandung steht.

Wird in Ihrem Institut jedoch eine zusätzliche Abteilung für das Private Banking von Unternehmerkunden eingeführt, gestaltet sich die Unterteilung der Kompetenzen etwas einfacher: Der PB-UF-Berater ist dann zuständig für das Private Banking von Unternehmern, das Private Banking für Privatpersonen und das Firmenkundensegment ausschließlich für die geschäftlichen Finanzen der Familienunternehmen. Der Berater für das Private Banking von Unternehmerfamilien bekommt zwar Informationen zur gesamten Vermögenssituation von den anderen Abteilungen, seine Kompetenzen sind jedoch genauso klar abgesteckt wie die Kompetenzen seiner Kollegen. Diese Aufteilung sowie die klar verständliche Abgrenzung der einzelnen Bereiche – sowohl intern als auch dem Kunden gegenüber – ist entscheidend. Denn so treten sich die Berater nicht gegenseitig auf die Füße und dem Kunden wird segmentrein dargelegt, an wen er sich mit welchen Belangen wenden kann. Hier kommt es aber immer darauf an, wie viel Personal- und Fachressourcen im jeweiligen Institut verfügbar sind. So kann es vorkommen, dass der PB-UF-Berater aufgrund von Ressourcenknappheit gar keine andere Wahl hat, als sich noch um weiterführende Aspekte außerhalb seines eigentlichen Segments, wie die Liquidität in der Firma, zu kümmern.

## **Das Leistungsspektrum**

Ganzheitliche Beratung bedeutet nicht unbedingt ganzheitliches Leistungsspektrum – hier kommt es darauf an, welche Leistungen Ihr Institut anbieten möchte. Wichtig ist dabei auf jeden Fall, dass bei der Konzeption des Leistungsspektrums beachtet wird, welche Anforderungen die in Teil 3 dieser Artikelserie definierten Zielkunden heute, morgen und übermorgen an ihr Banking stellen.

Bietet das Institut Private Banking, Firmenkundengeschäft und PB-UF als Segmente an, ist es äußerst wichtig, dass alle Bereiche ihre Informationen und Ressourcen miteinander teilen. Gibt es keine dezidierte Firmenkundenabteilung, kann überlegt werden, ob bestimmte Leistungen aus diesem Bereich im PB-UF dennoch angeboten werden (können). Darunter fallen typischerweise Aspekte wie eine betriebliche Altersvorsorge oder Pensionsrückstellungen. Auch das Thema Generationenmanagement kann eine lohnenswerte Leistung sein, da dieses Thema für Familienunternehmer ungemein wichtig ist und dem Institut beim Unternehmer Tür und Tor öffnen kann. Achten Sie hier jedoch darauf, dass Sie dem Kunden klar kommunizieren, welche Leistungen Sie anbieten und wie tief Sie in den Themenbereich eindringen können.

## **Leistungsspektrum nach eigenen Fähigkeiten aufbauen**

Sind intern nicht die passenden Ressourcen für Themengebiete wie das Generationenmanagement vorhanden, ist es auch möglich, ein externes Netzwerk aufzubauen, um den Kunden diese Leistungen anbieten zu können. Bei dieser Entscheidung sollte nicht nur bedacht werden, ob die entsprechenden Kompetenzen intern vorhanden sind, sondern auch, wie tief man den Kunden beraten kann, ohne entsprechende Rechtsvorschriften zu verletzen. Denn kann man nur dann auf der sicheren Seite des Gesetzes bleiben, wenn man die Beratung entsprechend oberflächlich gestaltet, merken die Kunden das schnell.

Dies kann dem „Premium“-Aspekt Ihres Angebots PB-UF schaden – der Kunde fragt sich eventuell, warum er denn Premium-Preise für eine eher rudimentäre Leistung bezahlt. Prüfen Sie also, ob Sie solche Themen intern in ausreichendem Maße abdecken können. Beispielsweise sollten beim Generationenmanagement mindestens die zentralen Bereiche Analyse, Diagnose und Potenzialerkennungskompetenz vorhanden sein. Ist dies, wie in vielen kleineren Instituten, nicht machbar, wird die Leistung am besten über ein externes Netzwerk aus Spezialisten bereitgestellt. Ich rate generell nur größeren Instituten zum Aufbau entsprechender Kompetenzen in den eigenen Reihen, denn nur dort rechnet sich dieser Aufwand.

## Die Produktpalette

Hier geht es vor allem darum, wie das Leistungsspektrum mit konkreten Produkten abgebildet wird. Aktuell haben wir dabei das Problem, dass viele anfangs legale Konzepte (beispielsweise geschlossene Fonds) von der Regierung rückwirkend für nichtig erklärt wurden. Mit anderen Worten: Externe Player mischen hier immer wieder mit und haben in den letzten Jahren die mögliche Produktpalette immer weiter zusammenschrumpfen lassen. Das ist einerseits ein Vorteil, denn so können Finanzberater sich auf die wenigen noch möglichen Produkte konzentrieren und dort entsprechend mit tiefgehender Beratung punkten. Allerdings bedeutet es auch, dass es immer schwieriger wird, individualisierte Produkte anzubieten.

Den High Net-Worth Individuals (HNWIs) und Ultra-high Net-Worth Individuals (UHNWIs) bieten sich hier aufgrund ihrer Kapazitäten ganz andere Möglichkeiten, sie lassen diese aber meist über Family Offices stemmen. Für Institute mit PB-UF ist hier immer noch nicht viel herauszuholen.

Ich empfehle Finanzinstituten generell, sich nicht zu stark auf individuelle, exotische Produkte zu fixieren. Denn erfahrungsgemäß sind im PB-UF Kunden auch gut mit Produkten bedient, die zwar für alle Kunden gleich sind, jedoch für sie individuell zusammengestellt wurden. Das ist vergleichbar mit der Bekleidungsindustrie: Anstatt für jeden Kunden den Knopf individuell neu zu erfinden, werden Maßkonfektionen angeboten – also eine individuell zusammengestellte Palette aus bestehenden Produkten.

## Die Preispolitik

Welchen Preis kann man vom Kunden verlangen? Wie immer sind Angebot und Nachfrage hier die wichtigsten Parameter. Doch auf organisatorischer Ebene spielt noch ein weiterer Aspekt eine wichtige Rolle: Preis und Leistung müssen zueinander passen – und sie müssen dem Angebot „Private Banking für Unternehmerfamilien“ gerecht werden. Dieses ist stets ein Premium-Angebot, weshalb auch Premium-Preise verlangt werden können. Sowohl auf objektiver als auch subjektiver Seite muss dem Kunden also klargemacht werden, dass er Premium-Leistungen erhält – erst dann ist er bereit, dafür auch entsprechende Preise zu zahlen.

Hier sollte stets die Unternehmertypologie zu Rate gezogen werden, um herauszufinden, welche Leistungen vom jeweiligen Kunden als hochwertig angesehen werden und damit zur Wahrnehmung des PB-UF als Premium-Produkt beitragen. Und nicht zuletzt ist auch immer die Betrachtung des Angebots aus dem Blickwinkel des Unternehmers angebracht. Denn für diesen muss sich das Angebot als Ganzes lohnen – tut es das nicht, wissen Sie, dass Sie Ihr Produkt oder Ihren Preis anpassen sollten.

Und hier noch ein Vertriebstipp: Seien Sie nicht zu schnell zu Sonderkonditionen bereit. Sind Ihre Standardkonditionen marktgerecht (und das sollten sie auf jeden Fall sein), werden Top-Unternehmerkunden diese zahlen. Denn sie kennen das ja aus ihrer eigenen Firma. Dort wollen sie auch ordentliche Preise für ihre Produkte erhalten. Rabatte nehmen Ihrem Premium-Angebot das „Premium“.

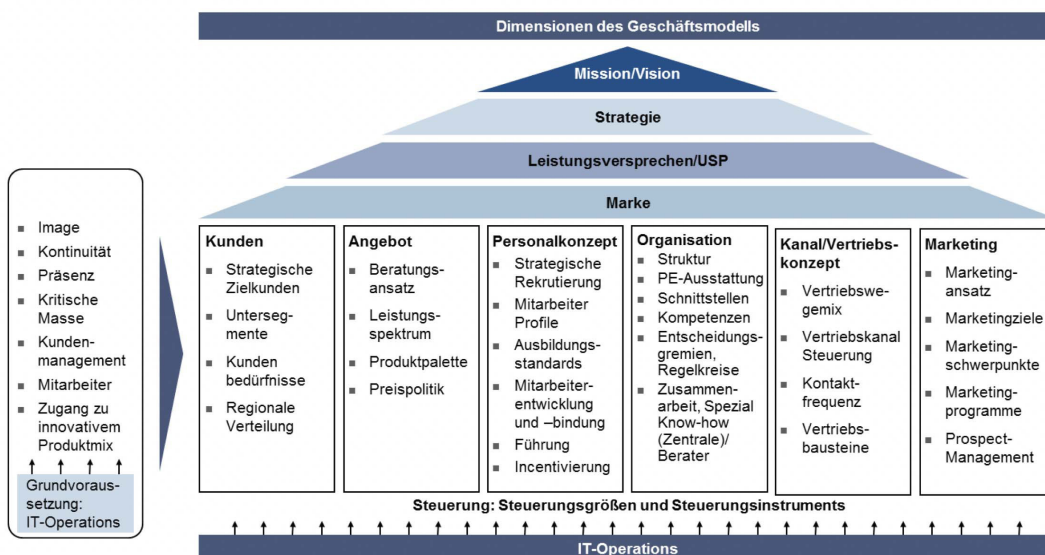
## **Ihr Angebot steht**

Beachten Sie die genannten Punkte, haben Sie nun einen Eindruck davon, welche Leistungen Sie entwickeln können, um Ihre Zielkunden anzusprechen. Doch diese Leistungen erbringen und verkaufen sich nicht von allein. Aus diesem Grund werden wir im nächsten Schritt das Personalkonzept Ihrer neuen Abteilung näher betrachten: Wie finden Sie die richtigen Bewerber? Wie bilden Sie diese aus und wie führen Sie Ihre Mitarbeiter? All das erfahren Sie in meinem nächsten Beitrag in dieser Artikelserie, wenn wir uns mit der nächsten Säule unseres Strategiehauses beschäftigen.

# Teil 5 – Das Personalkonzept



Bislang haben wir uns in dieser Artikelserie zur Etablierung oder Optimierung der Abteilung Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF) in Ihrem Institut mit grundlegenden Themen auseinandergesetzt: In unserem Strategiehhaus haben wir zunächst das nötige theoretische Dach aufgebaut und uns dann mit der Auswahl der Zielkunden sowie mit dem Angebot auseinandergesetzt, das Sie Ihren Kunden bieten möchten. In Teil 5 widmen wir uns nun dem nächsten Schritt auf dem Weg zum PB-UF: dem Personalkonzept – also der Frage, welche Mitarbeiter wir für die neue Abteilung einstellen, welche Ausbildungsstandards wir für sie ansetzen und wie wir sie in der Abteilung halten.



## **Ein Schiff ist immer nur so gut wie seine Besatzung**

Sind wir doch mal ganz ehrlich: Sie können für Ihr PB-UF-Segment hervorragende Produkte und Leistungen ausarbeiten und diese Ihren idealen Zielkunden anbieten – und dann beißen sie trotzdem nicht an. Denn das Herzblut jedes Instituts sind Mitarbeiter, die beraten UND verkaufen können. Das gilt in noch größerem Maß für die PB-UF-Berater, die in der Lage sein müssen, den Unternehmer fachlich sowie menschlich zu begeistern und dafür zu sorgen, dass alles mit ihm Beschlossene ohne Verzögerungen umgesetzt wird. Die grundsätzlichen Anforderungen für (neue) Mitarbeiter Ihres PB-UF, wie ich es bereits in einem früheren Artikel beschrieben habe, beziehen sich dementsprechend auf diese drei Ebenen.

## **Soziale Kompetenzen sind das A und O der Kommunikation mit Unternehmerfamilien**

In meinen Vorträgen, Seminaren und Artikeln im Verstehet-Magazin erwähne ich mit großer Regelmäßigkeit, wie wichtig das Mensch zu Mensch (MzM) für das Akquirieren und Halten von Kunden ist. Denn Unternehmerfamilien erwarten, dass sich ihre Finanz-Berater auch auf persönlicher Ebene mit ihnen auseinandersetzen – ein wichtiger subjektiver Wohlfühlfaktor. Umgangssprachlich: Die Chemie muss stimmen. Und zwar nicht nur zwischen dem Berater und dem Unternehmer, sondern im gesamten Umfeld des Unternehmens – Familie, Freunde, Entscheider und familienfremde Unterstützer.

Ein selbstbewusstes Auftreten kann hier Wunder wirken, sollte jedoch immer mit zusätzlichen sozialen Fähigkeiten einhergehen:

- Emotionale Intelligenz
- Feingefühl
- Etikette und Netiquette

So ausgestattet kann der Berater erkennen, wie er sich auf welcher Ebene verhalten kann. Und er kann sich idealerweise an die unterschiedlichen Anforderungen unterschiedlicher Familienmitglieder oder enger Mitarbeiter anpassen.

Nicht zu vernachlässigen ist jedoch auch die Fähigkeit, innerhalb des eigenen Instituts mit sozialer Kompetenz zu arbeiten. Denn PB-UF-Berater sind das Bindeglied zwischen dem Unternehmen, dem Private Banking und allen anderen Bereichen des Instituts. Die Fähigkeit, insbesondere mit dem Firmenkundenberater (sofern eine solche Abteilung vorhanden ist) zusammenzuarbeiten, ist also unerlässlich. Und auch gegenüber (zuarbeitenden) Kollegen sind die Fähigkeit zur effektiven Führung (ohne hierarchische Funktion) sowie der Wille, mit gutem Beispiel voranzugehen, im PB-UF Gold wert.

## **Liegt der Fokus auf Fach- oder Allgemeinwissen?**

Die Hauptaufgabe von Private-Banking-Beratern für Familienunternehmer und Unternehmerfamilien liegt darin, sich um das Privatvermögen zu kümmern und als Mittelsmann zu all den Spezialisten zu fungieren, die in diesem speziellen Bereich eventuell wichtig werden könnten – beispielsweise Versicherungen, Vermögensverwaltung und Immobilien.

Mit anderen Worten: Der Fokus des Beraters liegt auf dem Fachwissen, das direkt mit dem Private Banking zu tun hat. Also u. a. Aspekten wie Generationenmanagement, Privatimmobilien und rechtliche Themen. Auch die Fähigkeit, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten von Familienunternehmen zu durchschauen und die im Unternehmen, aber auch im privaten Bereich der Unternehmer wirkenden Kräfte und Entscheider zu erkennen und zu verstehen, ist ein zentraler Punkt des Anforderungsprofils dieser Berater.

In allen anderen Bereichen, insbesondere auf Unternehmensseite, ist ein breites Allgemeinwissen erstrebenswert: Hier muss sich der Berater nicht mit jedem Detail vertraut machen, da er – wenn nötig – den entsprechenden Spezialisten aus dem Institut einschalten kann.

## **Methodische Fähigkeiten sind für den Arbeitsalltag wichtig**

Auch wenn wir bislang viel darüber gesprochen haben, dass Familienunternehmer von Mensch zu Mensch angesprochen werden möchten: Sie sind immer noch Unternehmer. Und die Zeit eines Unternehmers ist ihm wichtig. Das heißt: Wer ihn einmal zu oft verträsten musste, weil „die EDV gerade nicht mitspielt“ oder das Zeit- und Ressourcenmanagement eines Vorhabens verbummelt wurde, der wird ihn langfristig als Kunden verlieren.



Planung, Projektmanagement, Koordination von Arbeitsabläufen und (externen) Zuarbeitern und natürlich die Beherrschung gängiger EDV-Programme – all das sollte bei der Wahl eines neuen PB-UF-Beraters nicht vernachlässigt werden. Und vergessen Sie nicht: Ihr Mitarbeiter – unabhängig davon, ob extern oder intern für das PB-UF rekrutiert – ist in Ihren brandneuen institutseigenen Programmen eventuell noch nicht bewandert. Aber die Fähigkeit, sich in die entsprechenden Strukturen einzuarbeiten und Prozessabläufe nachzuvollziehen, lässt sich bereits bei den ersten Bewerbungsgesprächen oder bei internen Neu-/ Umbesetzungen erkennen.

## **Definieren Sie Ausbildungsstandards für Ihre Mitarbeiter**

Haben Sie einen Mitarbeiter, der zu Beginn seiner Karriere bereits alle Fähigkeiten und alles Wissen mitgebracht hat, die er in den folgenden Jahrzehnten seiner Karriere brauchte? Mit der Information, wo Sie diesen herhaben, könnten Sie sich eine goldene Nase verdienen, denn für die meisten Finanzinstitute wie auch Familienunternehmen gilt: Ein neuer Bewerber ist fast nie vollständig ausgebildet. Er passt vielleicht in das oben skizzierte Anforderungsprofil, doch eine weitere interne Ausbildung ist praktisch immer nötig, um ihn sowohl auf die aktuellen als auch die zukünftigen Anforderungen seines Jobs vorzubereiten. Bei der Etablierung eines PB-UF-Segments definieren wir also neben einem generellen Anforderungsprofil auch den Ausbildungsstandard, den wir erreichen möchten.

Seien Sie dabei ruhig mutig. Definieren Sie höchste, aber realistisch erreichbare Standards. Sie werden überrascht sein, wie viele richtig gute Berater an diesen Zielen und Aufgaben wachsen werden. Ich habe schon viele Berater erlebt, die zunächst in Workshops skeptisch waren und dann regelrecht aufgeblüht sind, sobald sie gefordert wurden. Seien Sie auch dahingehend mutig, nicht einfach „jeden“ zu nehmen. Dies betrifft besonders kleinere Institute, bei denen die interne Mitarbeiterzahl oft schon sehr angespannt ist.

## **Wie tief gehen wir in die Materie?**

Als Faustregel gilt: Die Ausbildung der Mitarbeiter sollte so tief wie nötig und so umfangreich wie möglich sein. Denn die Aufgabe des PB-UF-Beraters liegt einerseits in der tiefgehenden fachlichen Beratung, andererseits aber auch in der Koordination von Familienunternehmen und institutsinternen Spezialisten. Das heißt: Er benötigt das Wissen, mit dem er beim Kundengespräch alle typischen Private-Banking-Fragen klären kann, sowie die Fähigkeit, Informationen aus Spezialgebieten über einen Mitarbeiter zu klären.

Deshalb lautet die Empfehlung an die Institute, bei der Ausbildung ihrer PB-UF-Berater ein größeres Augenmerk auf Projektmanagement- und Koordinationsfähigkeiten als auf Spezialwissen zu haben – denn diese Herangehensweise hat sich jedes Mal bewährt. Konkret sollten folgende Bereiche vertieft werden:

- Effektive Projektmanagement-Fähigkeiten und interne Koordinationsstrategien
- Tief gehendes Private-Banking-Wissen in allen relevanten Bereichen
- Erweiterte Grundkenntnisse im Bereich Marktfolge Aktiv
- Kreditprozesse, insbesondere bei privaten Immobilien, aber auch grob im Firmenbereich

## **Entwickeln Sie Strategien zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung**

Je nach Ausgangspunkt des jeweiligen Mitarbeiters ist eine stetige Weiterentwicklung wichtig. Denken Sie nur an die Veränderungen der letzten 20 (oder sogar nur 10) Jahre und die damit einhergehenden veränderten Anforderungen an Finanzberater. Heute gilt: Wer sich nicht parallel zum Markt weiterentwickelt, bleibt irgendwann auf der Strecke.

Doch Sie möchten natürlich nicht viel Geld und Aufwand in die Aus- und Weiterbildung eines Mitarbeiters stecken, nur damit er sich einige Jahre später von einem Konkurrenten abwerben lässt. Mitarbeiterbindung ist also ebenfalls ein Bereich, mit dem Sie sich bei der Etablierung Ihres PB-UF-Segments auseinandersetzen. Wichtig für die Loyalität der Mitarbeiter ist die Identifikation mit ihrer Arbeit. Denn Geld ist ein Hygienefaktor: Bis zu einem gewissen Punkt sind Gehaltserhöhungen nötig, um sich in der Arbeit wohlfühlen. Doch es gibt für jeden Menschentyp ein Limit, ab dem zusätzliches Gehalt nicht gleichzeitig mit zusätzlicher Zufriedenheit oder Loyalität einhergeht.

Auch die Karriereleiter hat nur eine begrenzte Anzahl Sprossen: Selbstverständlich ist es motivierend für den Mitarbeiter, Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt zu bekommen, doch ihm sollte auch klargemacht werden, dass er irgendwann an der Spitze der Kundenpyramide angekommen sein wird. Stellen Sie diesen Umstand frühzeitig klar, um dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, eventuell in einen anderen Institutsbereich zu wechseln. Das verhindert, dass er in einem ungeliebten Job die Motivation verliert, und gibt Ihnen die Zeit, einen Ersatz zu finden. Und potenziellen Nachrückern eine Aussicht, auf die sie hinarbeiten können. Denn auch für neue/potenzielle Kollegen im Private Banking für Unternehmerfamilien ist es natürlich frustrierend, wenn sie sehen, dass diese Plätze mitunter auf Jahrzehnte belegt sein werden.

## Eine Frage der Incentives

Da die Zufriedenheit des Mitarbeiters nur bis zu einem gewissen Punkt mit dem Gehalt steigt, arbeiten viele Institute mit Incentives, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu rekrutieren und weiter an das eigene Haus zu binden. Ich persönlich bin der Meinung: Mit marktfähigen Gehältern und einer gut ausgestatteten, strategisch geplanten und institutsintern gut unterstützten PB-UF-Abteilung lassen sich problemlos fähige Mitarbeiter finden. Doch die Incentivierung über zusätzliche Vorteile kann oft das Zünglein an der Waage sein. Beispielsweise, wenn den Beratern angeboten wird, dass sie Zugriff auf die gleichen exklusiven Kreditkarten bekommen wie ihre Unternehmerkunden – für PB-UF-Mitarbeiter selbstverständlich vergünstigt. Das ist nicht nur ein ökonomischer Anreiz, sondern demonstriert auch die Wertschätzung, die man den Beratern entgegenbringt.

Doch mit Incentivierungen geht man das Risiko ein, dass die Mitarbeiter immer häufigere und immer ausgefallener Belohnungen erwarten. Man gerät so leicht in ein Hamsterrad, bei dem die Incentivierungen immer größer und ausgefallener sein müssen. Doch ihr Effekt bleibt gleich oder verringert sich sogar, denn genau wie beim Gehalt gilt: Immer mehr und mehr macht nur bis zu einem gewissen Punkt glücklich. Und Mitarbeiter, die es nicht schaffen, sich solche Incentivierungen zu erarbeiten, verlieren mit jeder neuen Belohnung für die erfolgreicherer Kollegen sogar an Motivation. Das kann so weit führen, dass die erfolgreichen Mitarbeiter immer mehr erwarten, ohne durch die Incentivierungen weiter ihre Motivation und Leistung zu steigern, während weniger erfolgreiche Mitarbeiter aufgeben, weil sie meinen, die begehrten Preise ohnehin nie erreichen zu können.

Ich habe es mal in einer Firma im Vertrieb erlebt, dass die Incentives immer mehr wurden und immer verrückter. Die (immer gleichen) Top-20-Vertriebler wurden immer stärker belohnt. Und als dann einmal die Incentives weggelassen wurden, brachen 7 der Top 20 ein und mussten bald darauf entlassen werden. Es war klar geworden, dass diese Vertriebler nicht von ihrer Arbeit im Unternehmen überzeugt waren, sondern sich nur noch von Incentive zu Incentive gehandelt haben. Mein Rat ist seitdem immer der gleiche: Incentives ja, aber wohlüberlegt und dosiert! Erlauben Sie erfolgreichen Mitarbeitern beispielsweise, an interessanten Fachtagungen teilzunehmen, oder schicken Sie sie einen Tag eher zu einem Kongress. Dann können sie vor Ort zu Abend essen, in einem gehobenen Hotelzimmer übernachten und sind am nächsten Morgen auch noch ausgeruhter, wenn die Veranstaltung stattfindet.

Spätestens hier wird auch klar, warum gerade am ersten Baustein "Vision und Mission" so lange zu arbeiten ist. Denn Top-Leute folgen neben monetären und persönlichen Karrierezielen immer auch einer Vision, die zu Ihnen passt. Denn wenn diese nicht vorhanden ist oder sich mit der Zeit die Vision des Instituts oder der Abteilung von der des Beraters entfernt, hilft alles Geld nicht mehr. Frust ist auf allen Seiten garantiert – und mit einer Zeitverzögerung auch beim Unternehmerkunden. Das ist fatal!

## **Intern und extern strategisch rekrutieren**

Wenn die Karriereaussichten für PB-UF-Berater zwar sehr attraktiv, jedoch letztendlich auch begrenzt sind, warum sollte man sich dann als Bewerber für diesen Schritt entscheiden? Ganz einfach: Berater im Bereich Private Banking für Unternehmerkunden ist einer der zukunftssträchigsten Jobs überhaupt. Denn solange es Menschen gibt, wird es Unternehmer geben, und solange es Unternehmer gibt, existiert auch ein komplexer Beratungsbedarf mit spezifischen Anforderungen, die nur von Mensch zu Mensch erfüllt werden können. Noch dazu kann die Zielgruppe für das PB-UF je nach Institut weit gefasst werden:

1. Aktive Unternehmer
2. Inaktive Unternehmer (z.B. zur Ruhe gesetzt oder „nur“ Gesellschafter)
3. Privatpersonen mit sehr hohem Einkommen

Mit anderen Worten: Das Private Banking für Unternehmerfamilien ist ein Zukunftsmarkt mit großartiger Jobsicherheit. Und PB-UF-Berater werden in Zukunft immer wichtiger werden, da dieser sehr soziale Job nicht wegrationalisiert oder durch standardisierte Digital-Lösungen ersetzt werden kann. Gerade in diesem Segment wird sich zeigen, dass die Digitalisierung die Berater unterstützen, aber nicht gänzlich ersetzen wird.

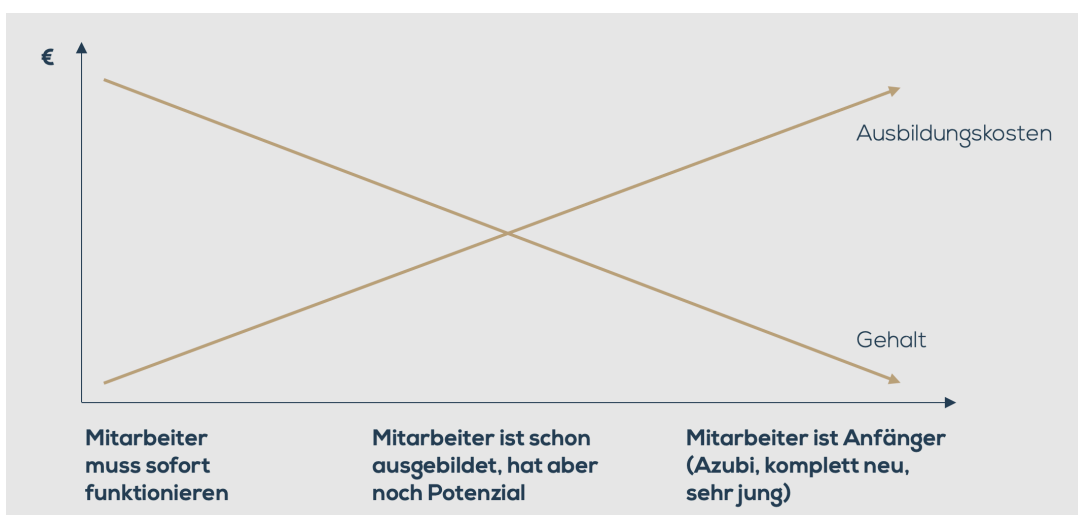
Führungskräfte, Vorstände und Personaler, die mit der Rekrutierung von PB-UF-Mitarbeitern betraut sind, sollten dies in der Stellenbeschreibung eindeutig herausstellen. Und sich klarmachen, dass passende Bewerber dennoch rar sein werden. Stellen Sie sich vor, Sie lancieren in Ihrer Ausschreibung, dass Sie jemanden suchen, der die letzten 3 Jahre ausschließlich mit Unternehmerfamilien gearbeitet hat. Das dünnt das Bewerberfeld sofort aus. Wenn Sie jetzt noch erklären, dass der Bewerber in einem Institut gearbeitet haben sollte, in dem es zwingend auf die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Firmenkundenberatern ankam, dann können Sie sich vorstellen, dass Sie mit der Konkurrenz um jeden einzelnen Bewerber kämpfen müssen.

Für aktuelle und potenzielle PB-UfFler ist das eine gute Nachricht: Sie sind begehrt und werden ein entsprechendes Angebot bekommen!

## Wie verhält man sich als Institut bei der Rekrutierung?

Auf Institutsseite bedeutet das spezifische Anforderungsprofil: Es wird wenige (sofort) geeignete externe Bewerber geben. Achten Sie bei der Suche also auch auf Potenzial aus den eigenen Reihen. Ich kenne beispielsweise einen sehr guten PB-UF-Berater, der vorher in einer Filiale seines Instituts gearbeitet hatte. Dort wurde er oft als zu direkt, zu schnell und zu fordernd gegenüber den Kunden, den Kollegen und dem Chef wahrgenommen (er ist allerdings dennoch ein sehr höflicher und respektvoller Mensch). Eigentlich keine guten Karriereaussichten – sollte man meinen. Doch sein Institut erkannte: Das sind genau die Eigenschaften, mit denen man bei der Interaktion mit Familienunternehmern und Unternehmerfamilien einen Fuß in die Tür bekommt. Das Institut bot ihm also den Job an und heute bekommt er von Unternehmerkunden und Vorgesetzten nur noch hervorragendes Feedback. Meine Grundregel für PB-UfFler: Persönlichkeit geht vor Fachwissen. Denn Fachwissen kann man sich antrainieren, wie oben beschrieben.

Wichtig an dieser Geschichte: Dem Berater wurde alles spezifische Wissen, das er für den Job im Private Banking für Unternehmerfamilien brauchte, nachträglich beigebracht. Er brachte also die Persönlichkeit für den Job mit, sein Arbeitgeber erkannte das und bildete ihn für eine Position weiter, in der er mittlerweile einen Erfolg nach dem anderen erzielt. Überlegen Sie sich also, ob Sie bei der Rekrutierung nur auf Bewerber eingehen, die alle Anforderungen zu 100 % erfüllen – und dementsprechend selten sowie teuer sein werden –, oder ob Sie nicht intern (und extern) nach Menschen suchen sollten, die Sie vielleicht noch ausbilden müssen, die dann aber perfekt zu Ihrem individuellen PB-UF-Segment passen. Selbstverständlich werden bei dieser Überlegung die Ausbildungskosten gegen das Gehalt gerechnet, das der Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten bekommt:



Idealerweise verfügt Ihre Personalabteilung bereits über eine Datenbank, die Sie als Personalportfolio nutzen können. Einige wenige Institute pflegen derzeit solche Datenbanken über viele Jahre, um Kontakt mit geeigneten Talenten halten zu können, die eventuell irgendwann auf eine Stelle passen beziehungsweise Interesse an einem Job im Institut haben könnten. Eine solche Datenbank hat den Vorteil, dass Sie bei der Etablierung Ihres Private Banking für Unternehmerfamilien bereits auf eine Vielzahl potenzieller Mitarbeiter zurückgreifen können. Das schützt gegen zu hohe Gehaltsforderungen und sorgt dafür, dass Sie die Abteilung nicht mit Mitarbeitern eröffnen müssen, die nur eingestellt wurden, um vakante Positionen auszufüllen, obwohl sie nicht wirklich auf deren Anforderungen passen. Wer so eine Datenbank nicht hat, muss im Fall der Fälle auf Headhunter zurückgreifen, die diese gepflegten Kontakte haben (sollten). Aber auch gute Kontakte zu professionellen Headhuntern und Personalberatern sind in vielen Instituten oft nur selten vorhanden. Alternativ bieten hierzu auch die Unternehmer-Versteher Gruppen in XING und LinkedIn eine gute Gelegenheit für suchende Berater und Institute, sich gezielt zu vernetzen.

## **Anforderungen auf Führungsebene definieren**

Was ich bereits über die Mitarbeiter des Private Banking für Unternehmerfamilien gesagt habe, gilt im selben Maß auch für die Führungsebene: Identifizieren Sie sich mit Ihrer Arbeit. Seien Sie nicht einfach dabei, weil irgendjemand die Abteilung nun mal leiten muss, sondern begeistern Sie sich für die Arbeit mit Unternehmern – den wohl außergewöhnlichsten Menschen, denen Sie begegnen können. Und vergessen Sie Plan B: Verfolgen Sie das Ziel Ihrer Abteilung und stecken Sie all Ihre Energie in Plan A! Natürlich, Ihr Führungsstil wird sich drastisch unterscheiden, je nachdem, welche Bausteine vorher (von anderen Entscheidern im Institut) gelegt wurden: Ist Ihre Abteilung von Beginn an im Abstiegskampf oder spielt sie in der Champions League mit? Solche Fragen werden Ihren Führungsstil beeinflussen, doch Ihre Begeisterung für das Private Banking für Unternehmerfamilien darf nicht daran zerbrechen, dass es mal nicht gut läuft oder die Unterstützung im Institut nicht ideal ist.

Beachten Sie auf Führungsebene außerdem, dass sich das PB-UF in einer Hinsicht stark von anderen Abteilungen im Institut unterscheidet: Ihre Mitarbeiter und Berater werden – wie weiter oben skizziert – vor allem danach ausgewählt, wie gut sie sich gegenüber einflussreichen Unternehmern durchsetzen können.

Wenn also viele Ihrer Mitarbeiter charakterlich Alphas sind, können Sie sich vorstellen, dass deren Führung nicht einfach wird. Führungskräfte besinnen sich deshalb am besten auf eine Beobachtung, die ich in meinen über 25 Jahren Erfahrung auf dem Gebiet immer und immer wieder gemacht habe: Als Vorgesetzter im PB-UF bekommt man keinen Respekt, nur weil man nominell in der Hierarchie über den Beratern steht. Alphas lassen sich nur durch ein echtes Vorbild führen. Und in Instituten mit Firmenkundenabteilungen ist die „Tandem-Führung von Berater-Tandems“ die hohe Kunst. Auf allen Seiten.

## **Kompetente Mitarbeiter sind Ihr wichtigstes Kapital**

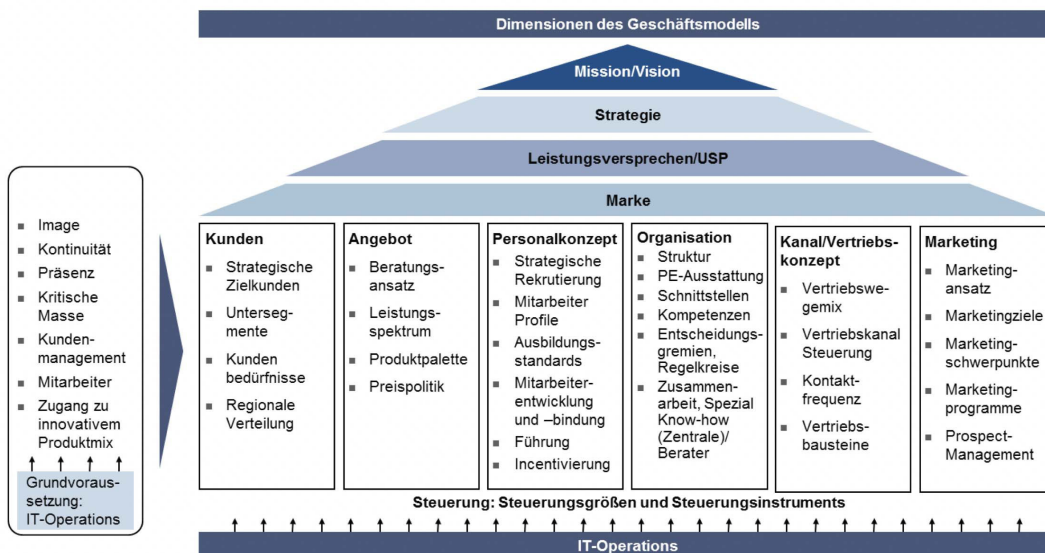
Es ist nicht immer einfach, geeignete Mitarbeiter für eine neue Abteilung im Institut zu finden. Noch schwieriger wird es in Bereichen mit hoch spezialisierten Anforderungsprofilen, wie beim Private Banking für Unternehmerfamilien. Wer die Tipps aus diesem Artikel beherrscht, besitzt jedoch zumindest schon mal einen Plan: Er weiß, dass Rekrutierung intern und extern stattfinden sollte, er weiß, worauf bei den Bewerbern zu achten ist, und er weiß, wie er frisch gebackene Mitarbeiter langfristig hält und zu großen Leistungen motiviert. Dieses Wissen ist genauso Gold wert wie das Team, das Sie hoffentlich bald Ihr Eigen nennen werden.

Doch das Team ist in der neuen Abteilung nicht auf sich allein gestellt. Es gilt, seine Mitglieder durch eine effektive Organisation und festgelegte, effiziente Strukturen zusammenzuschweißen. Was es bei der Organisation und Strukturierung Ihrer PB-UF-Abteilung zu beachten gilt und in welche versteckten Fallen Sie ohne einen detaillierten Plan fallen können, zeige ich Ihnen im nächsten Teil der Artikelserie zum Private Banking für Unternehmerfamilien.

# Teil 6 – Die Organisation



Im letzten Teil dieser Artikelserie haben wir uns damit auseinandergesetzt, welche Mitarbeiter wir ins Boot holen, um unser neues Segment „Private Banking für Unternehmerfamilien“ (PB-UF) seetüchtig zu machen. Doch wenn ein Schiff nur so gut wie seine Besatzung ist, dann liegt es am Kapitän, dafür zu sorgen, dass die Besatzung ihr volles Potenzial entfalten kann, ohne sich gegenseitig bei der Arbeit zu behindern. Und das funktioniert am besten durch fest definierte Strukturen, Befugnisse und Pflichten. Wer arbeitet wem zu, wer beaufsichtigt wen, wer kann an wen Aufgaben delegieren und wie interagiert das PB-UF mit der restlichen Struktur des Instituts? Um diese Fragen abschließend zu klären, widmen wir uns heute den Organisationsstrukturen Ihrer zukünftigen PB-UF-Abteilung.





## **Instituts- und Abteilungsstruktur aufeinander abstimmen**

Als Grundregel für die Organisation gilt: Das PB-UF ist ein Teilbereich des gesamten Private Bankings und existiert neben dem Private Banking für Privatkunden. Das gesamte Private Banking gliedert sich wiederum neben dem Firmenkundengeschäft ein. Im Alltag ergeben sich oft Schnittstellen zwischen den verschiedenen Bereichen. Um reibungslose Abläufe zu ermöglichen, erfordert es demnach passende Strukturen sowohl innerhalb des Segments als auch im gesamten Institut.

## **Effektive Arbeit ist nur mit ausreichend Mitarbeitern möglich**

Heutzutage ist es in Finanzinstituten üblich, dass insbesondere im Bereich der Assistenzen Personal abgebaut wird, um Kosten zu sparen. Für die Abläufe im PB-UF ist diese Entwicklung allerdings problematisch. Denn für dieses Segment braucht es eine gewisse Schlagzahl, um Unternehmerkunden effektiv beraten zu können. Versucht der PB-UF-Berater, diese Schlagzahl ganz alleine zu bewältigen, erreicht er irgendwann sein Limit, sowohl in Sachen Leistungsfähigkeit als auch in Hinsicht auf seine psychische Belastbarkeit (Stress, Motivation, Energie).

Beim Etablieren von Strukturen im Private Banking für Unternehmerfamilien machen sich Institute (aller Größen) also zunächst Gedanken darüber, welche Schlagzahl angepeilt werden soll – beziehungsweise welche Schlagzahl bei den eingeplanten Leistungen und Zielkunden notwendig ist. Beachten Sie die Erfolgsformel für Unternehmen und Finanzinstitute ( $\text{Anzahl} \times \text{Intensität} \times \text{Qualität} \times \text{Begeisterung} \times \text{Zeitraum} = \text{Ergebnis}$ ) und planen Sie ausreichend Mitarbeiter ein, damit der Aspekt „Anzahl“ nicht das Ergebnis der gesamten Rechnung negativ beeinflusst.

## **Hierarchie und Struktur im Segment aufbauen**

Ist die passende Anzahl an Mitarbeitern vorhanden, gilt nun:

1. Die Mitarbeiter müssen richtig eingesetzt werden
2. Sie sollten bei der Arbeit wie Zahnräder ineinandergreifen

Aus meiner Erfahrung hat sich dazu vor allem eine Strukturierung bewährt, bei der der PB-UF-Berater sowohl Hauptkontakt des Unternehmers als auch strategischer Kontakt ist. Das heißt: Er hat die Wiedervorlagen, macht die Akquise, betreut den Unternehmer in wichtigen Fragen etc. Wichtig ist hier, dass der Berater als (inoffizieller) Kapitän der Mannschaft (und Experte für die privaten Finanzen von Unternehmerfamilien) nicht lediglich als „Anheizer“ oder „Verkäufer“ gesehen wird, der vollmundige Versprechen abgibt, die das Team hinterher nicht einlöst. Der Berater trägt also die Verantwortung für die Leistung all seiner Mitarbeiter und Kollegen.

Der PB-UF-Berater benötigt nun hinter sich ein entsprechendes Backoffice. Also Spezialisten in den unterschiedlichsten Bereichen, die je nach Kunde und Projekt hinzugezogen werden können: Versicherungsexperten, Immobilienfachleute, Spezialisten in der Depotbetreuung und ähnlich. So muss sich der Berater nicht zu tief in all diese komplexen Teilbereiche einarbeiten und kann sich ganz auf seine Kernarbeit konzentrieren.

Nach diesen Experten folgen die Sachbearbeiter (Referenten), die dem Berater alles Wichtige zuschieben, beispielsweise vorbereitete Verträge nach Maßgabe des Beraters. Die Sachbearbeitung muss dem Berater übrigens nicht unbedingt 1 zu 1 zugeordnet sein – 1 zu 2 ist auch möglich, sodass je ein Sachbearbeiter 2 Berater unterstützt (mitunter kann sogar auch 1 zu 3 noch passen).

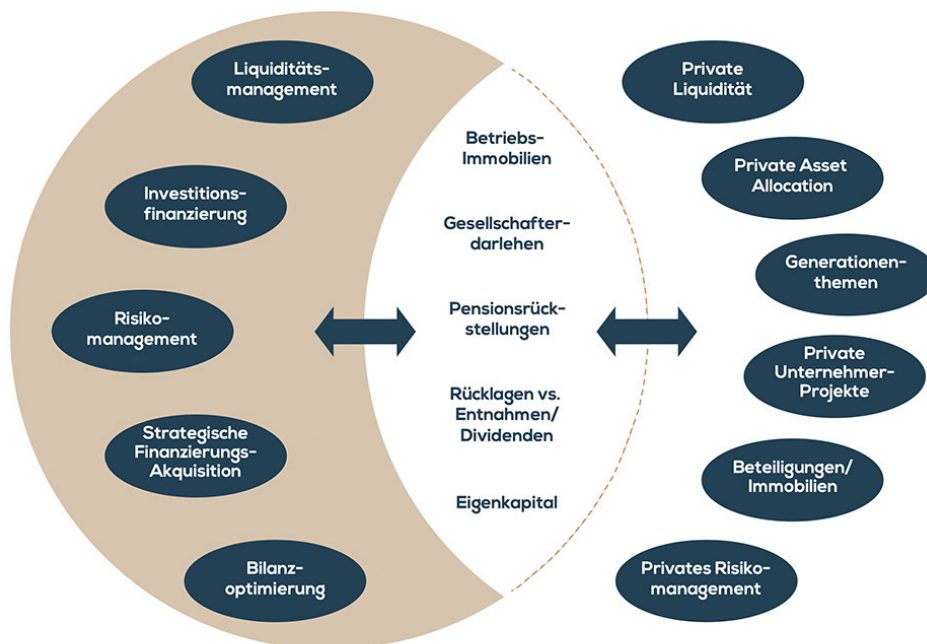
Zu guter Letzt braucht der Berater ein Sekretariat, welches das Wiedervorlagenmanagement, die Ansprache des Unternehmers zur Termingestaltung (keine Akquise!) und ähnliche Aufgaben übernimmt. Für das Sekretariat ist es wichtig, tief im Thema PB-UF zu sein, um die Vorgänge nachvollziehen und organisieren zu können.

Selbstverständlich ist ein solches Team kostspielig: Prozesskosten, Gehälter, Anschaffung der Computer, Verbrauchsmaterialien etc. Doch eine wirklich eingespielte Mannschaft auf Basis dieser Strukturen erzeugt genau die hohen Schlagzahlen mit Top-Beratungsqualität, die der Berater benötigt, um ohne Verzögerung all die Aufgaben zu leisten, die der Familienunternehmer von ihm erwartet. Oder kurz gesagt: Mit dem richtigen Team stimmt auch die Erfolgsformel wieder. Der bekannte Spruch „Kontakte schafft Kontrakte“ mag mittlerweile zum Klischee geworden sein – aber er stimmt immer noch!

## Unterstützung durch die passenden Institutsstrukturen

Auf Institutsseite ist es wichtig, dass alle Bereiche, die potenziell das PB-UF mit Kompetenzen in ihren Fachgebieten unterstützen können, die Möglichkeit bekommen, dies zu tun. Insbesondere in Instituten, in denen es ein Firmenkundengeschäft einerseits und ein Private Banking andererseits gibt, sind jedoch auch die Abgrenzung der Kompetenzen und die Koordination beider Segmente untereinander wichtig. Dabei sollten beispielsweise die Kundenstämme harmonisiert werden: Die beiden Bereiche Wealth Management oder Private Banking sind mit dem Firmenkundengeschäft abzugleichen, während die Struktur innerhalb des PB-UF, die oben beschrieben wurde, bestehen bleibt.

Ein besonders wichtiger Punkt bei der Strukturierung des PB-UF als Teil des Instituts ist die Frage, wo sich Schnittstellen ergeben und welche Kompetenzen in welcher Abteilung liegen: Wer berät wen zu welchem Thema?



Insbesondere, wenn das Engagement auf Firmenkundenseite besonders hoch ausfällt, ist es für Firmenkunden- und PB-UF-Berater wichtig, sich abzusprechen und die eigenen Kompetenzen und Zuständigkeiten klar gegeneinander abzugrenzen. Dem Unternehmer muss jederzeit klar sein, wer für was zuständig ist: Nämlich für alles, was mit der Firma zu tun hat, der Firmenkundenberater. Und für alles, was mit dem privaten Vermögen und der Familie zu tun hat, ist der Private-Banking-Berater zuständig.

Auch die internen Vorgaben des jeweiligen Gegenübers sollten beiden Seiten klar sein. Sonst kommt man schnell in die peinliche Situation, dass beispielsweise der Firmenkundenberater aufgrund der Größe des Segments jeden Kundenwunsch zunächst im Institut absegnen lassen muss, während der PB-UFler gegenüber dem Unternehmer freie Hand hat. Auch bei den Themen Zielkartenabgleich, bei der Deckungsbeitragszuordnung und der Controlling-Abbildung kann es zu erhöhtem Diskussionsbedarf kommen – diese Themen sind unbedingt frühzeitig zu klären.

Derartige Absprachen zwischen den einzelnen Segmenten des Instituts unterstützen außerdem die Segmentreinheit, die für den Erfolg des PB-UF von großer Wichtigkeit ist. Was genau es damit auf sich hat, können Sie noch mal in Teil 3 dieser Artikelserie nachlesen.

## **Zusammenarbeit mit anderen Institutssegmenten – an welchen Stellen?**

Das Private Banking für Unternehmerfamilien ist ein spezielles Segment, in dem es viele thematische Überschneidungen mit bereits bestehenden Segmenten gibt. Dementsprechend ist es wichtig, dass der PB-UF-Berater auf das Know-how von Spezialisten aus dem gesamten Institut zurückgreifen kann. Bei der Organisation sollte also die Möglichkeit geschaffen werden, gegebenenfalls Spezialisten aus folgenden Themenbereichen vorübergehend in die Prozesse des PB-UF zu integrieren:

1. Die Firma des Unternehmers – Struktur, Wertschöpfungskette etc.
2. Immobilien, die der Unternehmer an das Unternehmen verpachtet
3. Privat genutzter Immobilienbesitz
4. Das Eigentum des Familienunternehmers
5. Wertpapiere in Depots
6. Liquide Geldmittel
7. Lebensversicherungen
8. Private Equity
9. Geschlossene Fonds
10. Wertobjekte wie Kunstwerke oder Sammlerobjekte

## Entscheidungsgremien und Regelkreise frühzeitig definieren

Hierarchisch stehen drei Entscheidungsinstanzen über dem Private Banking für Unternehmerfamilien:

1. Auf Vorstandsebene gibt es typischerweise einen übergreifenden Marktvorstand oder einen Vorstand Private Banking und einen Vorstand Firmenkunden
2. Darunter befindet sich der Bereichsleiter für das gesamte Private Banking (für Privatkunden und für Unternehmerfamilien)
3. Und darunter wiederum die Teamleiter für das Private Banking für Privatkunden sowie PB-UF

Idealerweise werden auf Vorstandsebene grundsätzliche Fragen geklärt, welche die generelle Ausrichtung von Institut und PB-UF-Segment bestimmen. Der Bereichsleiter Private Banking koordiniert wiederum übergeordnete Prozesse des gesamten Private Bankings und stimmt sich mit dem Gesamtleiter Firmenkunden ab – und dient als Vermittler zum Vorstand. Erst auf Ebene der Teamleiter werden die Entscheidungen des täglichen operativen Geschäfts getroffen (Alltagsprozesse wie Deckungsbeitragszuordnung). Gleichzeitig übernehmen die Teamleiter die Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Teamleitern aus dem Firmenkundenbanking. Eine solche strikte Aufteilung ist auf allen Ebenen wichtig, um Aufgaben so eindeutig zu gestalten, dass im täglichen operativen Geschäft keine Fragen bezüglich der Befugnisse innerhalb der Hierarchie entstehen.

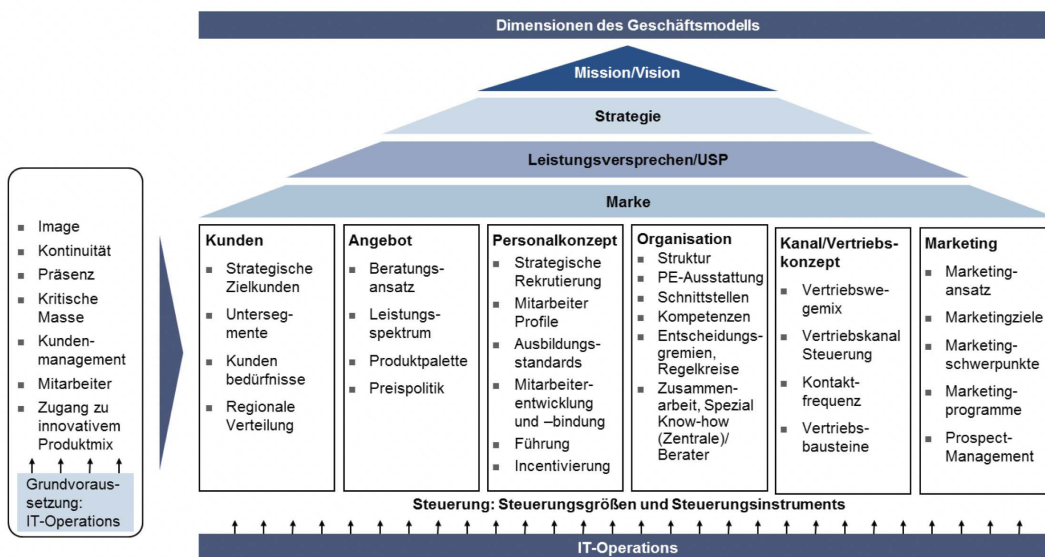
### Jetzt ist Ihr Team bereit!

Nachdem wir die übergreifende Strategie, die USPs unserer Finanzprodukte, die Zielkunden und das konkrete Angebot definiert haben und bereits unsere Mitarbeiter eingestellt und die passenden internen Strukturen für sie geschaffen haben, ist das Private Banking für Unternehmerkunden nun bereit für den Markt. Das Schiff schwimmt, die Mannschaft weiß, was zu tun ist, und die Beratungskanonien stehen bereit, aus allen Rohren zu beraten. Deshalb verlieren wir keine Zeit, sondern kümmern uns im kommenden Artikel dieser Serie um die Frage nach dem Vertriebskanal und -konzept, damit wir nicht ins Leere laufen.

# Teil 7 – Kanal und Vertriebskonzept



Haben Sie meine Artikelerie bislang verfolgt, dann steht Ihr Strategiehaus beinahe schon sicher auf all seinen Säulen – und bei Ihnen im Institut steht bereits alles in den Startlöchern: Die Mitarbeiter sind ausgebildet sowie organisiert und sie wissen, mit welchem Produktangebot sie welchen Kundenstamm angehen können. Doch wie kommt überhaupt der Erstkontakt zustande? Über welche Kanäle und Vertriebswege können die Zielkunden akquiriert werden? Sind diese Fragen nicht geklärt, läuft all die Vorarbeit, die wir bereits geleistet haben, ins Leere.



## Was beinhaltet ein effektives Vertriebskonzept – und was nicht?

Ein Blick auf unser Strategiehaus zeigt: Wir behandeln in dieser Artikelserie Vertrieb und Marketing voneinander getrennt. Das wirkt vielleicht erst mal konservativ – immerhin leben wir heutzutage in einer ständig vernetzten Welt, in der sich immer wieder neue Potenziale im Digitalen, im Analogen und in der Symbiose aus beiden Bereichen auftun. Vertrieb und Marketing ist daher personell voneinander zu trennen, aber gleichzeitig in bestimmten Bereichen als eine Einheit zu verstehen. Die beiden Bereiche haben also ihre jeweiligen Kern-Aufgaben (weshalb wir das Marketing im kommenden Artikel separat behandeln), arbeiten idealerweise jedoch überall dort eng zusammen, wo Synergien genutzt werden können:

Das Marketing liefert produktbezogene Informationen und verkaufsunterstützende Ressourcen an den Vertrieb

Der Vertrieb stellt dem Marketing kundenbezogene Informationen zur Verfügung

Das Marketing kümmert sich um Markenbildung, Reichweite, Eventorganisation und Lead-generierung. Der Vertrieb verfolgt derweil die vom Marketing generierten Leads, generiert eigene Leads (beispielsweise vor Ort bei Events oder durch Kontakte mit dem bestehenden Kundenstamm) und kümmert sich um den Abschluss und die Betreuung. Beide Bereiche bleiben also getrennt und folgen jeweils eigenen untergeordneten Zielen, ziehen jedoch gemeinsam an einem Strang, wenn es um das Erreichen übergeordneter Ziele geht. Eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Instituts ist in der heutigen Welt ein essenzieller Bestandteil der Arbeit beider Abteilungen.

In diesem Artikel konzentrieren wir uns jedoch in erster Linie auf die wichtigen Fragen der Vertriebsseite: Wie sieht ein effektiver Vertriebswegemix beziehungsweise eine effektive Kanalsteuerung aus? Welche Kontaktfrequenz mit dem Kunden ist sinnvoll? Und wie sehen die speziell für das Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF) zu legenden Vertriebsbausteine letztendlich aus?

### Erstellen Sie einen effektiven Vertriebswegemix für das PB-UF

Bevor wir uns darum kümmern können, welcher spezifische Vertriebswegemix für Ihr PB-UF sinnvoll ist, rufen wir uns zunächst in Erinnerung, welche Vertriebswege uns in der Finanzdienstleistung überhaupt offenstehen:

- Analoge Gespräche, von Angesicht zu Angesicht
- Telefonkontakt und -konferenzen
- Video-Chats
- E-Mail, WhatsApp und ähnliche digitale Kommunikationsplattformen
- Hybrid-Lösungen aus allen 4 Optionen

Welche dieser Vertriebswege effektiv genutzt werden können, ist in großem Maße vom Unternehmer abhängig: Die jüngere Unternehmergegeneration, die aktuell auf den Markt drängt, ist tendenziell technologischer orientiert als die bereits etablierten Familienunternehmer. Sie sind dementsprechend auch für digitale Vertriebswege offen und erwarten, dass diese auch von Finanzinstituten genutzt werden. Beim Aufbau Ihres PB-UF überlegen Sie sich also zunächst, ob Sie einen Fokus auf digitale oder analoge Vertriebswege legen – und welche Aspekte des Vertriebs digital abgewickelt werden können.

## **Weg vom Reagieren, hin zum Agieren!**

Die Feststellung, dass die neue Generation der Familienunternehmer deutlich digitalaffiner ist, verleitet einige Finanzberater zu der Annahme, Unternehmer informierten sich digital über alle Details der erhältlichen PB-UF-Angebote und recherchierten besonders tief. Das ist jedoch ein Trugschluss. Denn alle Generationen informieren sich meistens eher oberflächlich. Wird dann ein Bedarf an PB-UF erkannt, wendet sich der Familienunternehmer in den meisten Fällen direkt an den bekannten Firmenkundenberater (FKB). Darin unterscheidet sich die junge Generation kaum von den alteingesessenen. Und dieser Umstand sorgt dafür, dass der Vertrieb in vielen Finanzinstituten früher wie auch heute eher reagiert als zu agieren: Die Institute warten, bis sich der Unternehmer an sie wendet, nicht anders herum.

Für Ihre neue PB-UF-Abteilung kann ich Ihnen nur raten: Verlassen Sie diese Strategie und konzentrieren Sie sich darauf, Ihre (potenziellen) Kunden proaktiv anzusprechen! Der Vertrieb geschieht also idealerweise auf eine von zwei Arten:



- Bei Familienunternehmern, die vom Institut bereits als Unternehmerkunden geführt werden, geht der Vertrieb über den Firmenkundenberater. Der FKB spricht den Unternehmer bei Gelegenheit auf die Möglichkeiten des PB-UF an und bietet an, bei einem kommenden Termin den PB-UF-Berater gleich mitzubringen.
- Wird der Kunde nicht bereits im eigenen Firmenkundenbanking beraten (oder gibt es im Institut überhaupt keine Firmenkundenberatung), wird über zielgerichtetes Marketing und das direkte Ansprechen z.B. auf Events und Veranstaltungen Aufmerksamkeit generiert. Wichtig: Kein Massenmarketing durchführen – das PB-UF soll exklusiv bleiben!

Aufgrund dieser Dynamiken ist der ideale Vertriebswegemix aktuell noch sehr manuell: Sie müssen direkt an den Kunden ran und ihn im Gespräch von Angesicht zu Angesicht überzeugen. Diesen Teil des Vertriebs können Ihnen keine digitalen Prozesse abnehmen, allerdings können sie bei der Identifizierung und individuellen Erstansprache von Zielkunden effektiv genutzt werden. Professionelle soziale Medien wie XING und LinkedIn sind das „neue Telefonbuch“, über das Sie den Erstkontakt laufen lassen können, bevor Sie mit der gezielten Akquise des Kunden beginnen.

## **Steuern und kontrollieren Sie die genutzten Vertriebskanäle**

Für einen effektiv arbeitenden Vertrieb reicht es nicht, sich einen Kanal auszusuchen und nur an diesem einen Kanal festzuhalten, komme, was wolle. Vielmehr richtet man sich danach, welche Vertriebskanäle die Kunden tatsächlich nutzen möchten. Der Kanalmix sollte also regelmäßig gesteuert und kontrolliert werden, um sicherzustellen, dass die aktuell genutzten Kanäle immer noch effektiv sind. Regelmäßig gemessen und beurteilt werden sollten folgende Aspekte:

- Welche Kanäle werden genutzt?
- Wie werden die Kanäle genutzt?
- Welchen Return bieten die Kanäle?

Basierend auf den Messergebnissen können Sie dann die Prioritäten der einzelnen Vertriebskanäle anpassen, neue Schwerpunkte setzen oder auf neu erscheinende Potenziale eingehen. Eine für alle Institute in allen Situationen optimale Mischung gibt es hier nicht – es liegt an Ihnen, die eigene Kundenstruktur zu analysieren und einen dazu passenden Vertriebskanalmix zu erstellen. Keine Sorge, wenn nicht gleich alles perfekt läuft: Erfahrungsgemäß kommen Sie dabei um ein wenig Trial-and-Error nicht herum.

## Die ideale Kontaktfrequenz ist kundenabhängig

Noch heute geben viele Institute ihren Beratern spezifische Kontaktfrequenzen vor – insbesondere, wenn es um Premium-Kunden geht. Da soll dann beispielsweise mindestens 4 Mal im Jahr ein qualifizierter Kundenkontakt stattfinden, gemäß dem alten Motto: Kontakte schafft Kontrakte. Was macht man nun aber als Berater, wenn der Kunde Anfang des Jahres sagt: „Lassen Sie uns Ende des Jahres noch mal reden“? Wer den Unternehmer dann zu zusätzlichen Gesprächen drängt, nur um die Institutsvorgaben zu erfüllen, der vergrault schnell seinen besten (Ziel-)Kunden.

Hier gilt: Lösen Sie sich im Institut von pauschalen Kundenfrequenz-Vorgaben und richten Sie sich stattdessen individuell nach dem Kunden. Und soll die Kontaktfrequenz dennoch möglichst hoch gehalten werden, dann rufen Sie sich ins Gedächtnis, dass der direkte Gesprächstermin nicht die einzige Form des Kundenkontakts ist. Es existieren auch weniger „aufdringliche“ Formen:

- Mit einem regelmäßigen Newsletter in digitaler Form (auch eine Sache des Marketings) rufen Sie sich dem Kunden in Erinnerung, bieten ihm nützliche Inhalte und Mehrwerte und überlassen es ihm selbst, ob er sich die Zeit dafür nimmt.
- Passt ein Branchenreport präzise auf den jeweiligen Kunden, kann er einen deutlichen Mehrwert daraus ziehen, wenn Sie ihm den Report weiterleiten. Auch diese Variante ist wenig aufdringlich, denn es steht dem Unternehmer frei, den Report einfach nicht zu lesen, wenn er keine Zeit dazu hat.

Was alles als „Kontakt“ zählt und wie häufig dieser stattzufinden hat, sollte gerade in einer Premium-Abteilung wie dem PB-UF stark individuell definiert werden. Wenn Sie sich hier unsicher sind, dann fragen Sie den Unternehmer einfach direkt, wie häufig Sie ihn kontaktieren dürfen und welche Informationen für ihn interessant wären.

Familienunternehmer haben sehr wenig Zeit und begrüßen die Möglichkeit, Ihnen direkt sagen zu können, welche Tipps und Informationen für sie hilfreich sind und wann Sie den Unternehmer diesbezüglich kontaktieren dürfen. Trauen Sie sich ruhig – im besten Fall merkt Ihr Kunde, dass Sie sich mit ihm beschäftigen, im schlechtesten Fall sagt er nur: „Danke, habe ich schon.“

## Die Vertriebsbausteine

Haben Sie diese Punkte berücksichtigt, eine gute Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing etabliert und Ihre Mitarbeiter darin geschult, wie und wann sie an die Kunden herantreten können, dann sind Sie bereit für die Implementierung der Kundenreise („Customer Journey“). Diese läuft optimalerweise so ab:

Ziel- und Bestandskunden analysieren und potenzielle Kunden für das PB-UF identifizieren. Über die vorher definierten Vertriebskanäle Kontakt zum potenziellen Kunden aufnehmen (entweder direkt oder über den Firmenkundenberater im Sinne eines Beratertandems). Erstes Vorstellungsgespräch beim Kunden führen – „wer bin ich, was mache ich?“ Erst nach Schritt 3 findet eine fortlaufende Betreuung des Kunden statt, weshalb Sie sich auch erst ab diesem Zeitpunkt mit kundenspezifischen Themen wie der idealen Kontaktfrequenz auseinandersetzen sollten. Schließlich kennen Sie den Kunden erst ab diesem Zeitpunkt gut genug, um überhaupt eine Einschätzung abzugeben. Die oben beschriebene Customer Journey rückt im nächsten Teil, wenn es spezifisch um das Marketing geht, noch einmal detaillierter in den Fokus.

## Die Vertriebswege stehen

Sie haben nun Ihren Mitarbeitern im PB-UF die nötigen Strategien an die Hand gegeben, um potenzielle Kunden zu akquirieren und über die Vertriebskanäle Kontakte herzustellen. Zusammen mit der Definition der Zielkunden, den USPs und Markeninhalten sowie dem konkreten Angebot besitzen Sie nun eine gut ausgebildete und ausgerüstete Personalbasis für Ihre PB-UF-Abteilung. Das heißt: Ihre Mannschaft ist vollständig ausgerüstet, informiert, motiviert und bereit, die ersten Erfolge zu erzielen!

Im nächsten Artikel dieser Serie werfen wir einen Blick auf die letzte Säule unseres Strategiehauses, die dafür sorgt, dass Sie Ihr PB-UF skalieren, den Vertrieb so erfolgreich wie möglich gestalten und die Marke wachsen lassen können: das Marketing.

# Teil 8 – Marketing



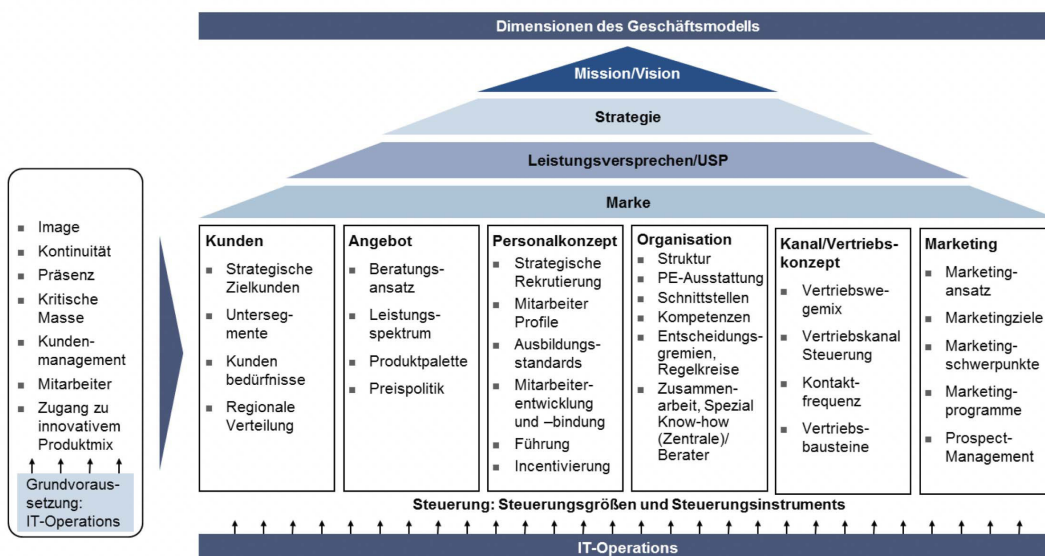
**Private Banking für Unternehmerfamilien:  
die ganzheitliche Beratung ist tot –  
es lebe die ganzheitliche Beratung!**

Teil 8 – Marketing

DIRK WIEBUSCH

Finanzinstitute, die sich von Familienunternehmen nicht nur die über das Firmenkundenbanking erwirtschafteten Erträge, sondern auch zusätzliche Erträge im Private-Banking-Bereich erhoffen, benötigen eine eigene Abteilung zum Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF). Welche Mission, welche Leistungsversprechen und welche Markenidentität diesem PB-UF zugrunde liegen können und wie man von der Definition der Zielkunden über das Personalmanagement bis hin zu den genutzten Vertriebskanälen eine effektive PB-UF-Abteilung aufbaut, haben wir in dieser Artikelserie bereits im Detail durchgearbeitet.

Unser „Strategiehaus“ steht also beinahe schon. Lediglich die letzte tragende Säule muss noch errichtet werden: Das Marketing – also die wichtige Frage, wie sich das neue Serviceangebot gegenüber (potenziellen) Kunden präsentiert und wie es deren Aufmerksamkeit erlangt. Und wie es sowohl der eigenen Markenidentität gerecht als auch von Kunden im passenden Licht wahrgenommen wird.



## Weshalb das Marketing im PB-UF so wichtig ist

Wenn Sie diese Artikelserie von Anfang an verfolgt haben, dann werden Sie wissen: Die Frage der Markenbildung haben wir bereits zu Beginn der Serie behandelt. Und das Marketing wurde auch immer wieder gestreift. Warum nun also noch mal ein eigener Artikel zu diesem Thema? Ganz einfach: Weil das Marketing essentiell für den Erfolg Ihres neuen Segments ist. Denn beim PB-UF handelt es sich, wie bereits in vorherigen Artikeln kurz erwähnt, nicht nur um eine Sub-Marke, sondern um eine spezialisierte Premium-Sub-Marke eines Teilssegments des Instituts:

- Marke des Instituts
- Private-Banking-Segment des Instituts als Sub-Marke
- PB-UF als Premium-Sub-Marke der Sub-Marke Private Banking
- Der PB-UF-Berater als eigene „Marke“ innerhalb des PB-UF

Ohne das richtige Marketing, also die effektive Kommunikation dieser Sub-Marken-Identität gegenüber Unternehmerfamilien hat Ihr neues Segment kaum eine Chance auf dem Markt. Denn Unternehmer nehmen Volksbanken, Sparkassen und viele andere Banken, die bekannt für ihr Privatkundengeschäft sind, zunächst nicht als Top-Institute für das PB-UF wahr.

Und auch selbstständige Vermögensberater, Vermögensverwalter und ähnliche Dienstleister sind oft nur einer kleinen Masse bekannt – und da auch oft nur dem reinen Privatkunden. Selbst Privatbankiers, ein Berufsstand, der schon über hundert Jahre existiert, sind nur selten als „Unternehmerberater“ positioniert.

Das PB-UF ist also wie kaum eine andere Marke darauf angewiesen, sich in der Kundenkommunikation klar gegenüber denjenigen Marken zu differenzieren, die in der Instituts-hierarchie über ihr liegen. Die Markenidentität wird idealerweise so abgestimmt, dass Segmentreinheit erreicht werden kann. Also möglichst keine Überschneidungen, von der Markenkommunikation bis zum Personal. So können das Private Banking im Allgemeinen, das Private Banking für Privatkunden und das Private Banking für Unternehmerfamilien ihre jeweiligen Zielgruppen ansprechen, ohne sich gegenseitig zu gefährden.

Und genau aufgrund dieser komplexen Sachlage möchte ich Ihnen in diesem Artikel noch einige erprobte Praxistipps zur Kommunikation Ihrer Premium-Sub-Marke gegenüber (potenziellen) Kunden vermitteln.

## Das Ziel des Marketings definieren

Als erster Schritt bei der Ausgestaltung unserer Marketingstrategie definieren wir für die neue PB-UF-Abteilung die wichtige Frage: Was soll unser Marketing eigentlich erreichen?

- Soll die Marke zunächst nur bekannt gemacht und gezielt aufgebaut werden?
- Oder soll eine Zielgruppe aktiv an die Marke gezogen werden, sodass die Kunden von selbst kommen?

Eine Mischung dieser beiden Vorhaben ist ebenfalls möglich, auch wenn das Marketing dann eventuell weniger effektiv wird, da es nicht präzise auf ein einziges Ziel ausgerichtet ist. Die meisten Institute konzentrieren sich meiner Erfahrung nach typischerweise auf den ersten Punkt, da das Animieren der Zielkunden, von sich aus an das PB-UF heranzutreten, in der Praxis aufgrund der komplexen Sachverhalte eher schwer zu verwirklichen ist. Rankings und Awards, die Sie haben, können in normalen Kundengesprächen gut als Überzeugungsmittel eingesetzt werden. Dass Unternehmer sich aufgrund einer öffentlichen Auszeichnung in Scharen von selbst melden, wird jedoch eher selten passieren. Schwenken Sie also irgendwann von einer Strategie auf die andere um, lassen sich diese Ressourcen weiterverwenden.

## Wie läuft das Marketing in der Praxis ab? Schwerpunkte setzen, Hybridlösungen finden, Kommunikationswege nutzen

Das PB-UF ist eine Premium-Marke, die sich an die spezifischen Anforderungen von Premium-Kunden (Unternehmerfamilien) richtet. Diese Anforderungen können genauso stark variieren wie der Charakter und Aufbau der jeweiligen Familie oder deren interne Rollenverteilung. Marketing für das PB-UF ist also immer Individualmarketing von Mensch zu Mensch. Deshalb macht es – zugespitzt gesagt – keinen Sinn, Plakate in Fußgängerzonen aufzuhängen. Vielmehr ist der direkte Kundenkontakt, das direkte Ansprechen der Familien, am wichtigsten. Ist das Familienunternehmen bereits Teil Ihres Firmenkundenportfolios, ergibt sich dafür eine riesige Chance: Nutzen Sie in solchen Fällen immer den Firmenkundenberater als Markenbotschafter Ihres PB-UF. Denn zu diesem Berater haben die Kunden bereits Vertrauen aufgebaut. Und bestehendes Vertrauen ist im Marketing Gold wert.

Dazu ist es unabdingbar, dass vom Vorstand über die Führungskräfte bis hin zum Firmenkundenberater jeder voll hinter dem PB-UF steht. Und dieses auch selbst als deutlichen Mehrwert für die Firmenkunden anerkennt. Bedenken Sie: Unternehmer sind sehr wahrnehmungssensibel und merken schnell, ob der Firmenkundenberater es ernst meint, wenn er das PB-UF anpreist, oder ob er nur seine Zielkarten bzw. Überleitungsstückzahlen erfüllen will und muss.

Auch wenn das PB-UF-Marketing von Mensch zu Mensch stattfinden muss, kann sich dies auch online abspielen. Überlegen Sie auf Basis Ihrer Zielgruppe und Ihres eventuell bestehenden Portfolios im Firmenkundenbereich, ob Sie mit einem Hybridmodell aus analoger und digitaler Kommunikation bei (potenziellen) Kunden punkten können. Denn selbst eher konservativ eingestellte Unternehmer haben mittlerweile gemerkt, dass die digitale Kommunikation ebenfalls ihre Vorteile hat. Und für die Zukunft ist absehbar, dass dieser Trend zum Digitalen sogar noch zunehmen wird.

## **Praxistipps für das initiale Marketing**

Auf Grundlage Ihrer Marketingziele sowie der gesetzten Schwerpunkte bei der Kommunikation und den Kommunikationskanälen können Sie nun spezifische Strategien zur Kommunikation Ihrer eigenen Marke erstellen. Wie bereits erwähnt, sind diese Strategien so individuell wie Ihre Zielkunden selbst. Doch aus Erfahrung lassen sich einige übergreifende Tipps geben:

- Individuell gestaltete Unternehmerveranstaltungen kommen immer gut an. Konkrete Organisationstipps (Arten, Größe, Gästelisten etc.) finden Sie beispielsweise in einem anderen meiner E-Books.
- Online bieten professionelle Social-Media-Verbindungen (Xing, LinkedIn) viele Möglichkeiten, Unternehmer ganz unverbindlich auf das PB-UF anzusprechen.
- Ist der Kontakt geknüpft, können auch privatere Social-Media-Kanäle (Facebook, Twitter) genutzt werden, um „persönliche“ Inhalte zu vermitteln. Trotzdem Vorsicht: Nicht unprofessionell werden oder unangebrachte bzw. sensible Themen ansprechen, „posten“ und „liken“.
- Mit einer passenden Inhaltsstrategie lassen sich beispielsweise Brancheninfos, interessante Videos, Diagramme, Artikel, Podcasts etc. mit individueller Ansprache verschicken. Diese zusätzlichen Informationen können dem Familienunternehmer geschäftlich nützen und etablieren Ihr PB-UF in seiner Gedankenwelt.

- Eine weniger individuelle Ansprache breiter Zielgruppen lässt sich durch gesponserte Inhalte auf Social Media mit entsprechendem Targeting oder Twitter-Präsenz in relevanten Hashtags erzielen (eigene News veröffentlichen, sich an Diskussionen beteiligen etc.).
- In all dieser Kommunikation ist es vor allem wichtig, dass Sie Ihre Marke positionieren (abgegrenzt zur Übermarke, wie erwähnt) und bei der direkten Ansprache klare Signale setzen: Gehen Sie offen damit um, dass Sie Ihren Kontakt als Kunden für das PB-UF akquirieren möchten. Denn Transparenz schafft Vertrauen. Wenn Sie dann noch glaubhaft machen können, dass Sie der Unternehmerfamilie echte Mehrwerte bieten können, dann wird die Reaktion entsprechend positiv ausfallen.

## Das weitere Prospect-Management

Zeigen die angesprochenen potenziellen Kunden Interesse an Ihrem Angebot und können weiter mit Marketingmaßnahmen bespielt werden, lassen sich ebenfalls einige generelle Ansätze und Strategien verfolgen:

- Zielkunden wie im 3. Teil der Artikelserie definieren und gezielt ansprechen.
- Gezielte Digitalisierungsmaßnahmen selbst umsetzen und Unternehmerkunden vorschlagen – das stößt fast immer auf Interesse.
- Mit einem gut gepflegten, möglichst schlanken CRM-Tool überzeugen.
- Bleiben Sie informiert. Mit Google Alerts lassen Sie sich beispielsweise kundenrelevante Inhaltsänderungen zu bestimmten Themen direkt zuschicken.
- Eine saubere Wiedervorlagenliste pflegen und diszipliniert verfolgen, da nach dem ersten Telefonat meist nicht gleich ein Termin entsteht.

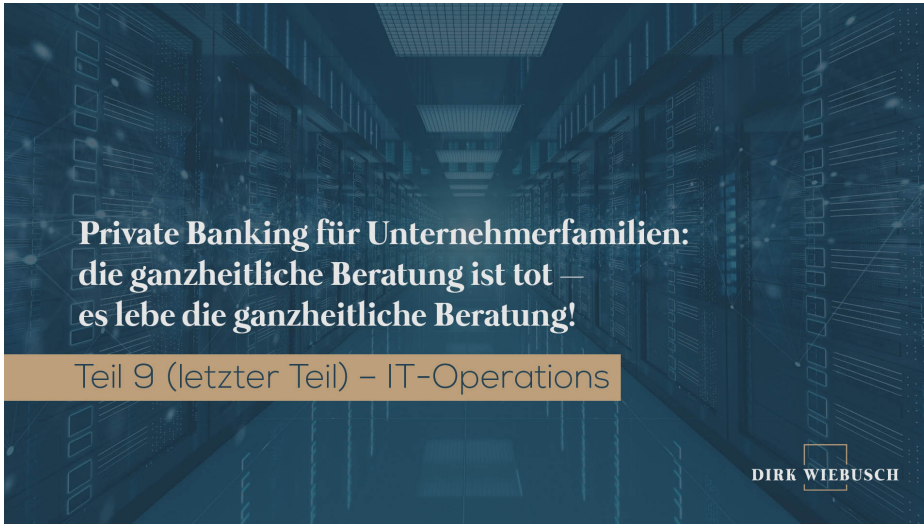
Das Prospect-Management von Unternehmerfamilien ist wie eine Beziehung (ob in der Liebe oder in der Freundschaft): Man muss sie regelmäßig pflegen, damit etwas mehr daraus wird. Und wie bei einer Beziehung merkt man schnell, ob das Gegenüber wirklich am Ball bleibt und Interesse hat oder sich nach dem ersten Anruf nie wieder meldet. Als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) weiß ich, dass Assistenzen und Sekretariate in Familienunternehmen das sehr deutlich wahrnehmen. Und besonders deutlich merken sie, wenn beispielsweise mit einem Institut ausgemacht war, dass man sich in einigen Monaten nochmal melden soll – und man das dann nicht tut. In der Praxis treffe ich immer wieder auf hochprofessionelle Assistenzen von Top-Unternehmern, die eine eigene „Anrufer-Kartei“ haben und überwachen, ob man sich wirklich wieder meldet und sich auch an die Absprachen hält.



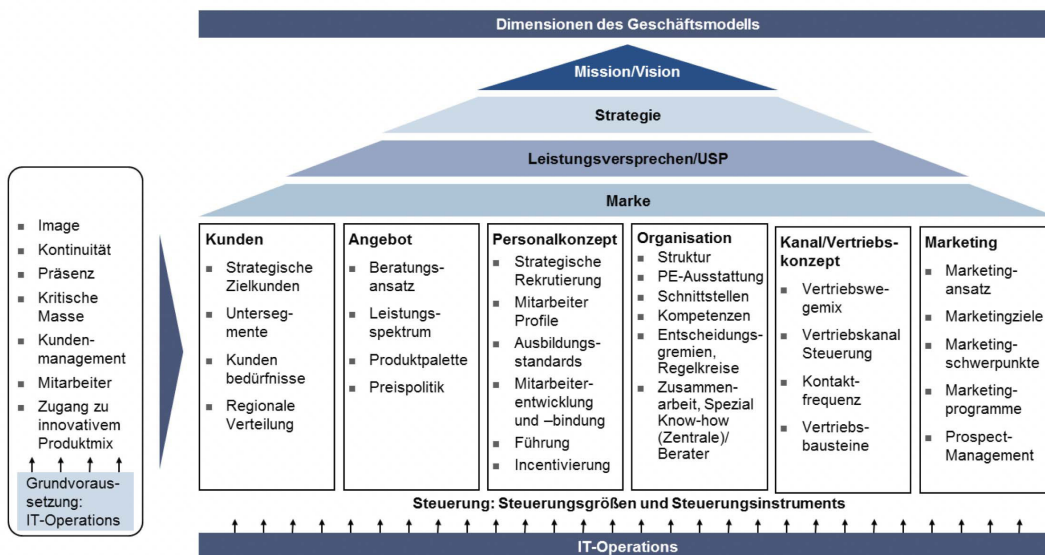
## Wenn die Botschaft verstanden wird

Das Marketing im PB-UF geschieht also persönlich, individuell, analog sowie digital und natürlich transparent, diszipliniert sowie verlässlich. Mit einer solchen individuell erstellten Strategie für spezifische Kunden ist Ihr Angebot im PB-UF nun beinahe komplett: Die Säulen des Strategiehauses stehen und operationell könnten jetzt schon die ersten Erfolge erzielt werden. Doch damit unser Haus langfristig stehen bleibt – ohne dass einzelne Säulen zerbröckeln oder im weichen Boden einsinken, braucht es noch ein Fundament. Im Institut wird dieses Fundament durch eine verlässliche IT gelegt, die dafür sorgt, dass das Zusammenspiel aller Säulen effektiv und effizient am Laufen gehalten wird. Der letzte Artikel dieser Serie wird also den zugrunde liegenden IT-Operations gewidmet sein, die Ihren langfristigen Erfolg sicherstellen.

# Teil 9 – IT-Operations



Wenn Sie meiner Artikelserie bisher gefolgt sind, dann wissen Sie, dass unser Strategiehaus mittlerweile genaue Form angenommen hat. Das entwickelte Private-Banking-Angebot für Unternehmerfamilien beinhaltet nun alle wichtigen Aspekte – von der Vision über die Organisation bis hin zum Marketing. Jetzt, da quasi alles zuverlässig aufgebaut ist, können in enger Abstimmung mit den vorherigen Punkten Strukturen sowie IT-Operations entworfen und implementiert werden.



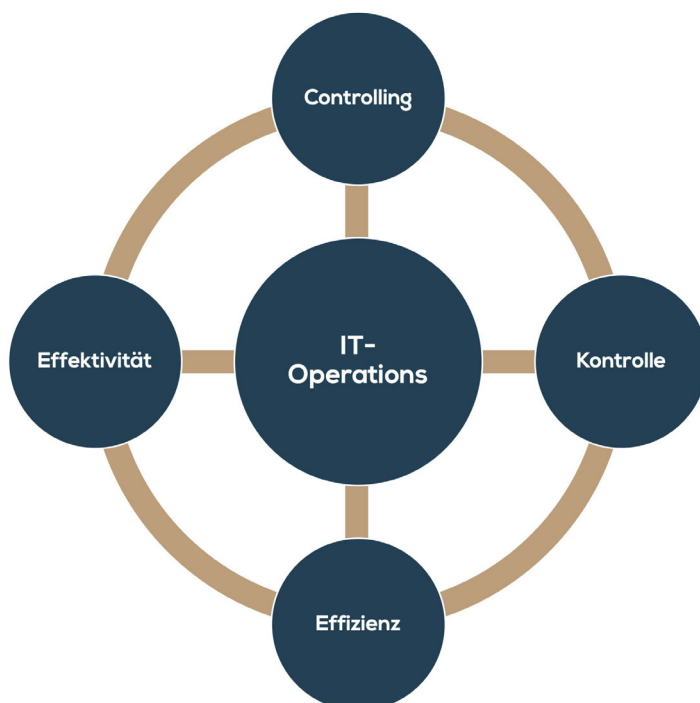
## IT-Operations sind essenziell

Um IT-Operations erfolgreich zu realisieren und die gesamte Maschinerie des Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF) nachhaltig zu betreiben, müssen 4 Themenkomplexe gemeistert werden. Diese sind:

- Controlling – messen, zählen, wiegen
- Kontrolle – das tatsächliche „Kontrollieren“ bspw. die Qualitätskontrolle
- Effizienz – die Dinge richtig tun
- Effektivität – die richtigen Dinge tun

Die IT-Operations sind wesentlicher, essenzieller Bestandteil des PB-UF. Sie kommen deshalb am Ende, da man gemeinhin sagt: „Je größer das Haus, desto länger muss am Fundament gearbeitet werden.“ Da wir hierbei allerdings nicht den Regeln der Schwerkraft unterliegen, können wir unser Haus von oben nach unten planen und bauen – und da nun jeder für sich exakt weiß, wie groß das jeweilige Haus ist oder werden soll, kann dieses Fundament passgenau entwickelt werden.

Geschieht dies, so gibt man keine Aufträge blind an die IT-Abteilung und schaut anschließend in ein „schwarzes Loch“, sondern weiß ganz genau, wie man diese angepasst auf das PB-UF-Haus verteilt und behält präzise im Blick, woran gerade gearbeitet wird und warum.



## Kunde und Institut – stets beide Sichtweisen einbeziehen!

Die IT-Operations gilt es dabei immer aus zwei Blickwinkeln anzugehen: zum einen aus der Kundensicht und zum anderen aus Ihrer Warte, also der Institutsicht.

### Die Kundensicht

Stellen Sie dem Kunden alles zur Verfügung, was man von einer Premiumabteilung wie dem PB-UF erwartet. Benötigt der Unternehmer zur Nutzung beispielsweise eine App, so sollte diese einwandfrei funktionieren und übersichtlich sowie direkt alles anzeigen, was mit seinem PB-UF zu tun hat. Zudem sollte er die Möglichkeit geboten bekommen, über die App verschiedene Kontaktwege zu wählen. Mit nur einem Button-Klick eine E-Mail schreiben, telefonieren, videochatten oder einen persönlichen Vor-Ort-Termin vereinbaren – das ist ein Service, der überzeugt. So entsteht ein perfekt aufeinander abgestimmtes Ökosystem à la Apple.

Lassen Sie zudem bei allem, was Sie aus Kundensicht betrachten, von einem Kunden einen absoluten Stresstest durchführen. Dieser Usability-Test garantiert die optimale Nutzbarkeit und einfache Bedienbarkeit – auch dann, wenn der Kunde im Stress ist. Betrachten Sie also nicht alles nur aus Programmiersicht, sonst kann es sein, dass es Ihren Kunden wie im nachfolgenden Szenario geht.

### Produktentwicklung

### Nutzer



Es geht hierbei nicht darum, dass der Unternehmerkunde die beispielhafte App oder andere Dinge in einer ruhigen Minute nutzt – sie müssen jederzeit nutzbar sein und es muss berücksichtigt werden, dass der Kunde potenziell immer unter Stress steht. Prozesse müssen also schnell, einfach und zuverlässig ablaufen. Bitten Sie testende Unternehmer daher am besten, mal mitten im Tagesgeschehen in die App zu schauen und Informationen abzurufen. Denn das kommt der Unternehmerrealität und somit dem späteren Nutzungsverhalten näher.

## Die Institutssicht

Überprüfen Sie regelmäßig z. B. die Online-Aktivitäten Ihrer Kunden: Wie wird der Newsletter gelesen? Welche Ergebnisse liefern die Website Analytics etc.? Messen Sie zudem die Ertrags- und Risikokomponente und stellen Sie diese übersichtlich dar. Hierzu ein Tipp: Bauen Sie diese so auf, dass entsprechende Informationen sowohl auf Kundenebene als auch auf Verbund- bzw. Clanebene sowie für jeden Mitarbeiter individuell abgerufen werden können.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die einwandfreie Zuordenbarkeit aller Investitionen und Kosten – und auch das wiederum auf Kunden-, Clan- bzw. Verbund- sowie Mitarbeiter-ebene. Wichtig ist hierbei, dass alles innerhalb der internen, arbeitsrechtlichen sowie etwaiger weiterer Regularien abläuft. Trägt man das nun alles zusammen, so kommt man auf eine PB-UF Cost-Income-Ratio (CIR), die am besten gemeinsam mit allen anderen Abteilungen betrachtet wird. Verrechnen Sie hier beispielsweise das Firmenkundengeschäft, wie ich es bereits in vorherigen Artikeln beschrieben habe. Jede Handlung hat einen Wert bzw. muss einen Gegenwert erbringen – und investiert man z. B. in das PB-UF 40 Euro und es sollen 120 Euro wieder herauskommen, sollte man dies genau messen können.

Ebenfalls sollte es Ziel sein, eine Ratio zu definieren und eine permanente Soll-Ist-Kontrolle sowie einen Ausgleich durchzuführen. Kontrollieren Sie die Mitarbeiter: Welcher Mitarbeiter bringt welche CIR? Und legen Sie äußersten Wert auf die Qualität – unterscheiden Sie dabei zwischen Fachwissen und Kundenkontakt. Sie alle haben es schon erlebt: Gesagt ist (noch) nicht getan! Die Kontrolle der Qualität in der Beratung lässt sich nur auf einem einzigen Wege wirklich vollziehen: Führungskräfte müssen mit zum Kundengespräch. Qualitätsmessung ist keine Aufgabe von Maschinen und Tools.

Zudem spielt der Ablauf diverser Prozesse eine wichtige Rolle. Bestimmte Dinge, wie die Informationsbeschaffung, Digitalisierung und Darstellung von Apps, sollten stets vor dem Hintergrund des praktisch Durchführbaren stattfinden – und nicht vor jenem des theoretisch Möglichen. Gestalten Sie Prozesse so, dass auch überprüft werden kann, wie hoch z. B. die Produktauslastungsquote ist.

Zu guter Letzt benötigen Sie ein zuverlässiges Customer-Relations-Management-Tool. Dieses sollte alle Prozesse transparent abbilden und eine ordentliche Wiedervorlage zur Verfügung stellen. Auch hier gilt: Pragmatismus hat Vorrang vor dem theoretisch Möglichen, sodass das Tool vom Nutzer (von der Assistenz über den Private Banker für Unternehmerfamilien bis hin zum Chef sowie auch ggf. von abteilungsfremden Nutzern, wie dem Firmenkundenberater) auch unter Hochdruck sinngemäß bedient und entsprechend gepflegt werden kann. Denn was nützt es Ihnen, wenn hochspezialisierte Entwickler alles in ein Tool packen, was geht, der Nutzer aber nur einen Bruchteil davon wirklich nutzt oder es nur sinnvoll genutzt werden kann, wenn der Nutzer ausreichend und ungestörte Zeit dazu hat?

## **Den Kern bildet nach wie vor das Mensch-zu-Mensch**

Das bisher Beschriebene wirkt auf den ersten Blick zwar sehr komplex, jedoch sollten Sie auch hierbei stets an die Pareto-Regel denken: Mit 20 % der Dinge resp. Arbeiten werden in der Regel 80 % der Ergebnisse geschafft. Das gilt für Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und auch Kundenbeziehungen. Behalten Sie diesen Umstand im Hinterkopf, wenn es um die Ehre des Programmierers oder die sogenannte „deutsche Gründlichkeit“ geht.

Ein gutes Beispiel ist Steve Jobs: Als dieser damals zu Apple zurückkehrte, stellte er 97 % aller Produkte ein und fokussierte sich auf einige wenige – danach ging Apple durch die Decke. „Energy flows where attention goes“, wie der englische Volksmund sagt.

Im Kern geht es jedoch immer noch um qualitativ hochwertige Finanzberatung – von Mensch zu Mensch – und nicht darum, eine IT-Softwarefirma aufzubauen. Folgende Analogie aus dem Tierreich soll das verdeutlichen:

***Prinzipiell ist eine Löwin ohne jeden Zweifel in der Lage, Mäuse zu jagen. Jedoch verbraucht sie bei der Mäusejagd mehr Kraft und Energie, als ihr das Verzehren der kleinen Nagetiere liefert. Verbringt die majestätische Raubkatze nun ihre Zeit damit, Mäuse zu jagen und zu fressen, so wird sie langsam aber sicher den Hungertod sterben. Jagt sie hingegen ein Gnu oder ein Zebra, so ist dies zwar mit einer größeren Anstrengung verbunden, jedoch liefert solch ein Huftier tagelang Nahrung für das ganze Löwenrudel.***

Lassen Sie sich also nicht durch viele kleine Mäuse auf Abwege führen, sondern konzentrieren Sie Ihre Energie – dem Vorbild Paretos, Steve Jobs sowie der Löwin folgend – auf Ihre 20 % und identifizieren Sie Ihr Großwild bzw. Ihre wesentlichen Aufgaben und To-dos. Je genauer Sie hierbei den Fokus setzen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es im Tagesgeschäft zu Frust durch Fehlplanungen oder unerwünschte Ablenkungen kommt.

## **Das Haus ist fertig, das Fundament gelegt**

Wir haben unser Strategiehaus nun sowohl auf solide Säulen als auch auf ein zuverlässiges Fundament gestellt. Dieses wird in Ihrem Institut durch eine präzise arbeitende IT-Abteilung gelegt, die das Zusammenspiel aller anderen Elemente koordiniert, kontrolliert und sowohl effizient als auch effektiv gestaltet. So sorgen Sie für nachhaltige Strukturen und bieten Ihren Unternehmern eine komfortable, passgenaue Usability.

Zum Abschluss dieser Artikelserie möchte ich mich an dieser Stelle noch herzlich bei all denjenigen bedanken, die den Aufbau der Abteilung Private Banking für Unternehmerfamilien von Beginn an mitverfolgt haben und bis zum Ende dageblieben sind! Selbstverständlich stehe ich Ihnen bei der Umsetzung Ihres Vorhabens – sei es, Sie stehen beim ersten Gedanken oder Sie möchten bestehende Strukturen optimieren und professionalisieren – gerne in einem ersten, kostenlosen Sparring am Telefon zur Verfügung.

DIRK WIEBUSCH

*Gespräche mit Unternehmern folgen ihren eigenen Regeln,  
und wer die beherrscht, dem stehen alle Türen offen.*

[dirkwiebusch.de](http://dirkwiebusch.de)

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch