

DIRK WIEBUSCH

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien krisenresistent und individuell beraten.

eBook für Finanzdienstleister für mehr Erfolg und
Ertrag bei der Beratung von Unternehmerkunden.

Ausgabe 3 | 33 Artikel

dirkwiebusch.de

Inhaltsverzeichnis 1/2

- Krawatte ja oder nein? Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance! [Gastbeitrag Jan Schaumann] | [Seite 5](#)
- Ihr Jahresauftakt 2020: Eine neue Welt entsteht – und Sie sind mittendrin! | [Seite 9](#)
- Neulich beim Kunden: Feiern Sie Erfolge? | [Seite 16](#)
- 10 Gründe, warum Unternehmer nicht zu Ihnen wechseln oder aufstocken! | [Seite 20](#)
- Wie man mit dem Trio Gewerbekundenberater, Vermögensberater und Versicherungsberater schnelle Abschlüsse erzielt | [Seite 28](#)
- Neulich beim Kunden: Wenn Betriebsbesichtigungen zum Erlebnis werden | [Seite 33](#)
- Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Digitalisierung in Familienunternehmen und Finanzinstituten: geht! Aber nicht über Nacht! | [Seite 37](#)
- Der Unternehmer-Round-Table: So erfahren Sie, was Ihre Unternehmern Kunden wirklich bewegt | [Seite 44](#)
- Familienunternehmen und die "geliebte Performance" – Herausforderungen für die Zukunft [Gastbeitrag Markus Ziechaus] | [Seite 49](#)
- Wo im Familienunternehmen digitalisieren und damit als Berater mehr Erträge erzielen? | [Seite 54](#)
- Neulich beim Kunden: Wenn Premium draufsteht, muss Premium drin sein – dann zahlt der Kunde auch dafür | [Seite 63](#)
- Dresscode im Job – So treten Finanzberaterinnen jederzeit sicher auf [Gastbeitrag Linda Scholz] | [Seite 67](#)
- Digital Detox – mit einer Digital- und Informationsdiät Unternehmer besser beraten! | [Seite 72](#)
- Die 10 großen Mythen über Unternehmer – was ist dran? | [Seite 78](#)
- Die Notfallplanung – warum sich Unternehmer bei der Umsetzung so schwer tun | [Seite 84](#)
- Neulich beim Kunden: Warum Unternehmer für Kredite persönlich haften sollten | [Seite 93](#)
- Je digitaler die Welt, desto wichtiger das Mensch zu Mensch – Warum Finanzberater für Unternehmer immer unentbehrlicher werden | [Seite 99](#)
- Neulich beim Kunden: Private-Banking-Broschüren für Unternehmer – große Versprechen, zu wenig dahinter? | [Seite 104](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

Jetzt das Verstehet-Magazin abonnieren: dirkwiebusch.de/verstehet-magazin

Seite 2

Inhaltsverzeichnis 2/2

- Je besser die Zusammenarbeit von Firmenkundenberatung und Marktfolge, desto zufriedener die Unternehmer | [Seite 110](#)
- Stiftung sichert Familien- und Unternehmenskultur Ihrer Kunden über die Generationen ab [Gastbeitrag Thorsten Klinkner] | [Seite 116](#)
- Neulich beim Kunden: Die Abschlussfrage – besser zu früh geschossen als gar nicht gezündet | [Seite 123](#)
- Vom Notfallplan zur dauerhaften Alternative – Videoberatung bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien | [Seite 127](#)
- Die Beratung von Familienunternehmern und Unternehmerfamilien muss nicht neu erfunden werden – die Lösungen sind schon da: Sie! | [Seite 135](#)

Corona-Spezial ab [Seite 141](#)

- In schweren Zeiten Seite an Seite mit Unternehmern: Ein Lob an alle Banken, Sparkassen, Volksbanken und Finanzdienstleister | [Seite 142](#)
- Unternehmertypologien: Wie sich Familienunternehmer in der Krise verhalten – Tipps für die Gesprächsführung | [Seite 151](#)
- Corona-Krise: Die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen? Und die Banken müssen die Nachricht überbringen. Chance und Risiko zugleich! | [Seite 155](#)
- Corona-Krise: Warum und wie Private Banker sich gerade jetzt bei Unternehmern positionieren sollten! | [Seite 165](#)
- Finanzdienstleister und Familienunternehmen: In guten wie in schlechten Zeiten, bis dass der Staat (und Corona) uns scheidet? | [Seite 172](#)
- Das Deutschland der Zukunft – Unternehmerland oder Loser-Land? | [Seite 180](#)
- Kundenbeziehungen und Kreditengagements mit Familienunternehmen müssen neu gedacht werden – aber ohne die BaFin wird es nichts! | [Seite 186](#)
- 6 Monate Corona – Was war, was ist und was wird sein für Finanzinstitute und ihre Unternehmerkunden? | [Seite 194](#)
- Investieren in Corona-Zeiten: Gibt es die "Fallen Angels" wirklich und lohnen sie sich? [Gastbeitrag Roland Idecke]! | [Seite 201](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

Jetzt das Verstehen-Magazin abonnieren: dirkwiebusch.de/verstehen-magazin

Seite 3



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 hier auf der Plattform, 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

Krawatte ja oder nein? Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance! [Gastbeitrag Jan Schaumann]



Die Krawatte gehörte mal zum Gesamtbild der deutschen Führungskraft wie die Krone auf den königlichen Kopf. Seit etwa 5 Jahren bemerke ich jedoch einen ganz anderen Trend: In den unterschiedlichen Branchen, mit denen ich beruflich zu tun habe, geht die Entwicklung auf allen Führungsebenen weg von der Krawatte. Ein Zeichen verrohender Bekleidungskultur? Nein, das ganz bestimmt nicht. Denn zur gleichen Zeit legen immer mehr Männer immer größeren Wert auf stilvolle Kleidung am Arbeitsplatz. Also doch eher: ein gesellschaftlicher Wandel im Business-Dresscode, der auch für Mitarbeiter und externe Berater eine immer wichtigere Rolle spielt.

Über Jan Schaumann

In der zwischenmenschlichen Kommunikation macht ihm keiner etwas vor: Jan Schaumann ist während seiner über 30-jährigen Karriere schon überall zu Wort gekommen – ob beim Organisieren der internen Kommunikation internationaler Unternehmen oder in professionellen PR- und Marketing-Positionen. Seit 16 Jahren vermittelt er sein Wissen darüber hinaus in Seminaren und Vorträgen, erarbeitet ausgefeilte Kommunikationskonzepte für Global Player und pflegt als Autor sowie Ghostwriter zusätzlich die Kunst der nonverbalen Kommunikation. Und im Sat.1-Frühstücksfernsehen, im ZDF und auf vielen anderen Sendern kennt man ihn vor allem für seine ungezwungene Art, Business-Etikette und -Kleiderordnung an die Zuschauer weiterzugeben – als Jan Schaumann, der Stiltrainer. Wir vom Versteher-Magazin freuen uns über seinen nachfolgenden Gastbeitrag!

Der Mann von heute

Weißes Hemd, Sakko und Anzughose, geschmackvolle Lederschuhe und dazu ein passender Schlips. Diesen Archetyp sieht man heute immer weniger. Quer durch alle Branchen. Doch der Verzicht auf die Krawatte ist kein Ausdruck von Stillosigkeit oder geringem Aufwand bei der Bekleidungswahl.

Im Gegenteil: Männer legen in diesem Bereich heute deutlich mehr Qualitätsbewusstsein an den Tag als noch vor einigen Jahren. Nehmen Sie die Manschette als Beispiel: Vor 10 Jahren dominierten noch Ärmel mit aufgenähten Knöpfen das Bild. Heute trägt bestimmt ein Viertel bis ein Drittel der Herren wieder Umschlagmanschetten mit Manschettenknöpfen. Auch die Qualität der Stoffe und Schnitte hat merklich zugenommen. Der Mann von heute hat unter Umständen insgesamt weniger Anzüge im Kleiderschrank. Doch er wählt jeden von ihnen mit höheren Ansprüchen und geschulteren Augen.

Dieser Trend zieht sich bis in die Führungsetagen. Kaum eine Woche vergeht, in der nicht irgendein Vorstandsvorsitzender verkündet, fortan keine Krawatte mehr zu tragen. Selbst viele eher traditionsbewusste Unternehmer gehen den neuen Trend mit. Auch wenn niemand wirklich danach gefragt hat, was der Chef denn in Zukunft tragen möchte. Die Mitarbeiter nehmen das Signal gerne auf und sehen es als die neue Kleidungsordnung im Unternehmen.

Wie trägt man das Hemd ohne Krawatte?

Für mich ist klar: Die Qualität des Business-Dress sinkt nicht. Es ändert sich lediglich die Auswahl der Accessoires. Damit ändern sich auch die Prioritäten: Wer heute sein Hemd ohne Krawatte trägt, verletzt damit unter Umständen nicht mehr den Dresscode seines Unternehmens. Doch das rückt den Hemdkragen ins Zentrum der Aufmerksamkeit: Eine innen wie außen perfekte Passform und eine unbeschädigte Oberfläche sind Pflicht, denn ohne Schlips lässt sich hier nichts mehr kaschieren. Und auch das Aufknöpfen will durchdacht sein. Ich empfehle ein Maximum von ein bis zwei offenen Knöpfen: modern und professionell. Wer die Krawatte als Farbtupfer im Outfit vermisst, findet mit dem Einstecktuch einen adäquaten Ersatz. Wie beim Schlips sind hier alle geschmackvollen Farben und Muster erlaubt. Toben Sie sich also richtig aus. Und vergessen Sie nicht: Die Art, wie Herren ihre Einstecktücher tragen, sagt viel über ihren Charakter aus: geometrisch akkurat, locker gebauscht oder in ausgefallenen Faltungen? Hier bietet sich sogar mehr Entfaltungsspielraum als vorher.

Finanzdienstleister ohne Krawatte – geht das?

Klar, das geht! Aber Fingerspitzengefühl ist gefragt. Denn der Dresscode der Finanzbranche gilt nicht umsonst als eher konservativ. Schließlich transportieren sich Seriosität, Vertrauen und Werteverbundenheit bereits mit dem allerersten Eindruck. Eine gute Kleidungswahl ist also für Finanzberater sowie für ihre Kunden wichtig. Denn beide Seiten möchten ihrem Gegenüber mit Anstand und Respekt begegnen. Die Zusammenarbeit soll vertrauensvoll, effizient und zeitsparend sein und ein angemessenes Auftreten macht es leichter, in all diesen Aspekten zusammenzufinden.

Über die Krawatte hinaus

Professionalität und Seriosität können jedoch nicht alleine durch Kleidung, also äußere Symbolik, transportiert werden. Die menschliche Ebene ist mindestens genauso wichtig. Und um dafür ein ideales Fundament zu legen, ist eine entsprechende Vorbereitung entscheidend. Fragen Sie sich deshalb immer:

- Wer sind die Menschen, mit denen ich sprechen werde? Wie kleiden sie sich? Wie verhalten sie sich (auch privat) und für welche Werte stehen sie ein? Google ist Ihr Freund, denn eine ausführliche Recherche fördert die Antworten zu diesen Fragen zutage. Und lassen sich absolut keine Informationen finden, könnte dies Ihr Anhaltspunkt sein, dass unter Umständen etwas mit dem Kunden nicht stimmt.
- Welche Themen sollen besprochen werden? Auf welchem inhaltlichen Stand sind die Beteiligten? Und kennt man sich bereits, durch telefonische Vorgespräche oder vorherige Treffen?

Machen Sie sich ein Bild von den Personen, mit denen Sie kommunizieren werden. Dieses Bild gibt Ihnen wichtige Hinweise darauf, ob Ihr Gesprächspartner die Krawatte als altmodisch empfindet. Oder ihr Fehlen als respektlos. Diese Regel gilt auch, wenn die Karten anders gemischt sind. Wenn Sie nicht einem Kunden ein Finanzprodukt verkaufen möchten, sondern etwa ein Angebot von einem externen Partner in Empfang nehmen. Hier mache ich oft die Beobachtung, dass diese Personen, die keine Kunden, sondern Dienstleister sind, mit weniger Bedacht und Umsicht behandelt werden. Ein Fehler, denn die Regeln des Anstands gelten gegenüber allen Gesprächspartnern und der Respekt, den Sie diesen Menschen durch Ihre bedachte Kleidungsauswahl und individuelle Vorbereitung entgegenbringen, zahlt sich ebenso langfristig aus. Denn man trifft sich im Leben immer zweimal. Unter Umständen sind Sie beim nächsten Mal in der Position, etwas von Ihrem Partner zu wollen.

Wie wichtig die Vorbereitung auf das Gegenüber in jeder Art zwischenmenschlicher Kommunikation ist, wird klar, wenn man den Blick noch weiter schweifen lässt: Laden Sie einen Kunden zu einem Gespräch ein, dann kümmern Sie sich selbstverständlich auch um die Wahl des Raums. Seine rechtzeitige Belüftung, Beheizung und Beleuchtung. Sie kümmern sich darum, dass Getränke vorhanden sind oder bei größeren Gesprächen regelmäßige Pausen mit Snacks eingeplant sind. Sie kümmern sich darum, dass das WLAN funktioniert und Schreibutensilien (möglichst mit dem eigenen Firmenlogo) vorhanden sind. Eine willkommene Aufmerksamkeit, falls Ihre Gäste nicht daran gedacht haben, eigene Utensilien mitzubringen. In meinen Verhandlungsworkshops plane ich allein für die Vorbereitung von Verhandlungen und wichtigen Besprechungen einen halben Workshoptag ein. Das sollte Ihnen verdeutlichen, wie wichtig dieser Aspekt in jeder zwischenmenschlichen Kommunikation ist.

Der Dresscode — am Kunden orientieren

Was ist für Sie als Finanzdienstleister der bestmögliche Ausgang jeglichen beruflichen Gesprächs? Dass Ihr Gegenüber nach dem Gespräch begeistert in die Hände klatscht. Dass er seinem Führungsteam, Kollegen oder Partnern davon erzählt, wie toll und angenehm das Gespräch war. Ihr Auftreten und Ihr Ausdruck, zusammen mit einer ehrlichen Vorbereitung auf die jeweilige Person, sind entscheidend dafür, dass genau diese Situation eintritt.

Entspricht der interne Dresscode in Ihrem Institut also nicht mehr dem Schlipsträger-Klischee? Dann haben Sie keine Hemmungen, den Binder zu ignorieren und dafür beispielsweise die Freude an hochwertigen Einstecktüchern zu entdecken. Doch verbannen Sie noch nicht alle Krawatten vollends aus Ihrem Kleiderschrank. Denn um Ihren sehr traditionell gekleideten Kunden mit Respekt zu begegnen, benötigen Sie unter Umständen doch noch einige gut sitzende Stücke.

Ihr Jahresauftakt 2020: Eine neue Welt entsteht – und Sie sind mittendrin!



Der Wechsel von 2019 auf 2020 ist kein einfacher Jahreswechsel. Er ist nicht mal „nur“ ein Jahrzehntewechsel. Das Jahr 2020 läutet einen handfesten Wechsel der Gesellschaftsordnung ein, vom wirtschaftlichen und politischen Bereich bis in die Sozial- und Kommunikationsordnung. Und doch bleibt dabei eine Konstante: Es wird auch in der „neuen Welt“ noch Menschen und Unternehmer geben, die diese neue Ordnung (er-)schaffen oder sich dieser anpassen (müssen). Für Sie als Finanzdienstleister bedeutet das: Es entsteht ein neuer Beratungsbedarf für die geänderten Voraussetzungen des Jahres 2020 und die nahe Zukunft.

Familienunternehmer und Finanzdienstleister stehen Seite an Seite

Ab dem Jahr 2020 gelten in einigen wirtschaftlichen und finanziellen Bereichen neue Spielregeln. Vor allem auf drei Entwicklungen können sich Unternehmer und Finanzberater jetzt schon gefasst machen:

- Die Regel „schnell frisst langsam“ gilt in allen Bereichen – aber man sollte „schnell“ nicht mit „hektisch“ verwechseln.
- Normen, Werte und Produkte vermischen sich immer stärker und sind für den Kunden nur noch schwer auseinanderzuhalten.
- Unternehmensgröße ist keine Überlebensgarantie mehr – wiegen Sie sich nicht in falscher Sicherheit.

Diese Entwicklungen sind bereits in den vergangenen Jahren erkennbar gewesen, doch bislang wurden sie noch nicht von allen Instituten als Zukunftsmodell identifiziert. Denken Sie an die überraschenden Pleiten von Großkonzernen wie Schlecker und Thomas Cook – die wenigsten konnten sich vorstellen, dass Konzerne dieser Größe praktisch von heute auf morgen insolvent werden könnten.

Oder denken Sie an die generelle gesellschaftliche Unsicherheit, die auf politischer Ebene beispielsweise durch die Selbstfindungsversuche von CDU/CSU und SPD entstanden sind: Welche Partei ist jetzt eigentlich wie stark rechts oder links? Die Verwirrung des Wählers setzt sich bis in den Alltag fort: Welches der vielen gleichartigen Produkte im Supermarkt wird gekauft? In welchem der unzähligen Gastronomiebetriebe geht man abends essen? Oder macht man es sich stattdessen daheim gemütlich – und muss dann herausfinden, welcher der vielen Dutzenden Fernsehsender und der stetig wachsenden Zahl an Streaming-Diensten aktuell ein ansprechendes Programm bietet?

Bereits jetzt lässt sich absehen, dass die Menschen der nahen Zukunft von dem riesigen Angebot unzureichend ausdifferenzierter und dadurch scheinbar gleichartiger Produkte überfordert sind – vom Griff ins Ladenregal bis zum Abschluss des Versicherungsvertrags. Sowohl auf Unternehmer- wie auch auf Finanzdienstleister-Seite bedeutet das: Nur wer Ideen, einen Plan und die Stringenz hat, diesen durchzuführen, der kann den Kundenstrom zu sich lenken – und letztlich auf dem Markt überleben.

Die Unternehmen der Zukunft

In den kommenden Jahren werden drei Arten von Firmengrößen wichtig werden – ist die Wirtschaft ein Meer der Möglichkeiten, dann sind die Firmen von morgen die Supertanker, Speedboote und Putzerfische in diesem Meer.

- Großinstitute und internationale Finanzinstitute sind die Supertanker, die Tausende von Containern von A nach B transportieren. Sie leisten eine enorme Arbeit, doch ihre Richtung ist fest vorgegeben und für jedes Wende- und Ausweichmanöver benötigen sie viel Zeit, Raum und Aufwand. Wer rechtzeitig einem Eisberg ausweichen möchte, sollte diesen bereits aus weiter Ferne kommen sehen können.

- Anders die kleineren (regionalen) Institute – die Speedboote: Sie können vielleicht nicht so viel Ladung transportieren wie die Supertanker, sind dadurch jedoch wendiger. Sie können flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren. Und selbst ein vollständiger Kurswechsel ist in einem Speedboot ohne größere Turbulenzen machbar.
- Die Putzerfische sind in unserer Analogie die jungen Start-ups. Das klingt vielleicht nicht respektvoll, beschreibt ihre Situation jedoch sehr gut: Sie gehen in die Zahnzwischenräume und nehmen dort die Brocken auf, welche die großen Fische nicht schlucken möchten oder können. Damit führen sie die wichtige Funktion der Marktbereinigung aus – und können mit der Zeit selbst auf enorme Größe anwachsen. So, wie sich Uber eine Nische ausgesucht hat und darin innerhalb weniger Jahre zu einem Weltkonzern geworden ist.

Der Goldrausch des 21. Jahrhunderts: Kundendaten

Supertanker, Speedboot, Putzerfisch – trotz ihrer unterschiedlichen Ausrichtung, Größe und Leistungsfähigkeit können all diese Unternehmenstypen in der kommenden unsicheren Zeit nur dann beim Kunden punkten, wenn sie einen klaren Fokus, eine eindeutige Abgrenzung zur Konkurrenz sowie eine eindeutig definierte Marke vorweisen können. Der Schlüssel dazu ist die Erhebung und Nutzung von Daten. Ob Standardisierungsmaßnahmen im Massenmarkt oder komplexe Datensätze im Individualgeschäft: Die Art und Weise, wie die Daten erhoben und verarbeitet werden, unterscheidet sich, doch der Fokus auf Daten bleibt gleich.

Dass der Trend klar in diese Richtung geht, lässt sich bereits heute erkennen: Zalando hat beispielsweise über die letzten Jahre immer mehr klassisches Marketing-Personal abgebaut und setzt stattdessen zunehmend auf Datenanalysten. Da bleibt uns nur, dem Konzern zu wünschen, dass er die durch das neue Personal erhobenen Daten auch korrekt auswertet und diese im richtigen Kontext betrachtet – sonst nutzt auch die umfangreichste Datenerhebung nichts. Und es ist zu hoffen, dass man nicht dem Irrglauben erliegt, rationale Daten und Fakten verkaufen Produkte von selbst. Denn eines sollte niemals unterschätzt werden: Menschen – seien sie oberflächlich betrachtet noch so rational – lassen immer die Emotion beim Kauf eines Produktes walten.

Zusammenhang innerhalb von Finanzverbänden

Die Erhebung von Kundendaten im großen Rahmen ist jedoch sowohl in rechtlicher als auch in praktischer Hinsicht komplex. Im Finanzbereich wären Institutsverbände wie beispielsweise Sparkassen oder Volksbanken ideal dazu aufgestellt. Doch die Realität sieht aktuell anders aus: Der Zusammenhang im Verbund bröckelt, weil jeder immer mehr für sich arbeitet und der große, übergeordnete Teamgedanke zunehmend verloren geht.

Diese Entwicklung ist in manchen Bereichen gar nicht falsch – denn wenn sich mehrere Speedboote zu einem Supertanker zusammenfassen, werden sie zwar mächtiger, verlieren aber automatisch Manövrierfähigkeit. Ein wenig mehr Eigeninitiative kann also gar nicht schaden. Doch diese sollte eher Teil eines Hybrid-Modells sein: Verbände aus mehreren Finanzinstituten, die in bestimmten Aspekten einen gemeinsamen Weg gehen (Datenerhebung, IT-Strukturen) und sich gleichzeitig (regional) ihre Flexibilität und Eigenständigkeit erhalten.

Für 2020 werden sich viele Finanzinstitute die Frage stellen müssen: „Worauf nehmen wir eigentlich Kurs – und kommen wir dort besser als Speedboot oder als Supertanker an?“ Und dann gilt es, die Produkte und Prozesse auf diese Strategie auszurichten. Das kann für Sparkassen und Volksbanken eine sehr große Herausforderung sein, da diese entsprechend ihrer ursprünglichen DNA ein Massenpublikum ansprechen und sich teilweise schwer tun, die lukrativen Geschäfte mit Unternehmern abzugreifen, indem sie beispielsweise ein Premium-Angebot „Private Banking für Unternehmerfamilien“ etablieren. Doch ein solcher Schritt ist notwendig, möchte man Unternehmerkunden nachhaltig beraten und langfristig halten. Und glauben Sie mir: Beides ist auch für kleine regionale Institute machbar, wenn man mit der richtigen Strategie an die Sache geht.

Während Großbanken, also die Supertanker, neben dem schon bekannten und begonnenen radikalen Stellenabbau vor allem auch ihre eigene Marke sowohl intern vor den eigenen Mitarbeitern als auch vor dem Kunden schärfen sollten. Dabei gilt es, glasklar herauszuarbeiten, wofür das eigene Institut steht.

Und genau diese Prozesse eröffnen gleichzeitig für freie Beraterfirmen in 2020 eine einmalige Chance. Denn selten zuvor war deren Konkurrenz so viel mit sich selbst beschäftigt und hat so viel von innen heraus reagiert, was dazu führen kann, dass die Sicht der Kunden zunehmend aus den Augen verloren wird. Ein möglicher Schwachpunkt, den freie Beraterfirmen sich zunutze machen können.

Praxistipps zur Positionierung

Sie haben bestimmt eine gewisse Vorstellung davon, welche Entwicklungen in der näheren Zukunft eine Rolle spielen werden. Doch wie kann man sich als Finanzinstitut schon heute auf diese Entwicklungen vorbereiten?

Zunächst gilt es für die Institute, sich klar auf eine spezielle Klientel auszurichten, ähnlich wie sich die Deutsche Apotheker- und Ärztebank (apoBank) speziell an Ärzte und Apotheker richtet. Für sehr große Institute bedeutet das wiederum, sich innerhalb der eigenen großen Marke noch klarer zu positionieren – und gegebenenfalls mit Submarken zu arbeiten, um eine individuelle Ansprache bestimmter Zielgruppen zu erreichen.

Danach werden alle Produkte und Dienstleistungen sowie die dahinterstehenden Prozesse und die Auswahl der Mitarbeiter darauf ausgerichtet. Denn es wird schlicht nicht mehr möglich sein, als Institut jeden Kundentyp vollständig zufriedenzustellen. Also gilt es, unter den immer weniger, dafür aber extrem größer werdenden Supertankern und den vielen Speedbooten aufseiten der Familienunternehmen die richtigen (risikoarmen) Kunden herauszufiltern.

Kleinere Institute dürfen in Zukunft den Mut haben, ihre regionalen Freiheiten stringent, mutig und individuell zu nutzen. Denn feste Verbünde mit anderen Instituten sorgen nur für unnötige Behäbigkeit. Fusionen sind kein Heilmittel – es sei denn, mit dem Zusammenschluss wird direkt konsequent reduziert. Dies kann jedoch oft Unmut auslösen, da „Rosinenpicken“ bei Kunden und Mitarbeitern als heikel angesehen wird.

In einigen Fällen können (Zwangs-)Fusionen sogar dazu führen, dass gesunde Institute die Krankheiten der Fusionspartner eingesetzt bekommen. Und selbst, wenn diese Verbindung sich dann mit eher schlechten Ergebnisbewertungen weiter über Wasser halten kann – was passiert wohl, wenn die Konjunktur stagniert oder gar in die Rezession geht?

Eine große Nähe zu Familienunternehmen wird in den kommenden Jahren nützlich und absolut notwendig sein, um frühzeitige Risikokandidaten zu erkennen. Denn geht ein kleiner Unternehmerekunde pleite, ist das für das Institut leicht zu verkraften – doch was passiert, wenn ein Großkunde oder mehrere kleinere Kunden zugleich pleitegehen?

Zeitgleich wird das Kreditrisiko immer stärker steigen. Und das private Investitionskapital der Unternehmer wird automatisch zu den Instituten fließen, die es trotzdem wagen, weiterhin ihre Dienste ganzheitlich (Firma und Privatseite) anzubieten, oder zu denen, die ganz klare Ausrichtungen haben und diese effektiv kommunizieren, sodass es tatsächlich vom Kunden wahrgenommen werden kann. Der Kampf um die Kunden wird brutaler werden – ein guter Grund, sich noch stärker als zuvor auf das Geschäftsmodell (gestern, heute, morgen, übermorgen) der Familienunternehmen sowie die Unternehmertypologie zu konzentrieren und eine handfeste Beratung von Mensch zu Mensch anzubieten. Nur so lassen sich die Kunden langfristig gegen die Konkurrenz verteidigen. Aufgrund dieser Entwicklungen werden Finanzdienstleister – insbesondere die Firmenkundenberater – wichtiger denn je. Denn alle Potenziale im Cross-Selling hängen an der Verbindung zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Und der Firmenkundenberater kann diese offen legen, wenn er sich wie beschrieben noch stärker und individueller mit deren Geschäftsmodellen, Umfeld und Typologien beschäftigt – von Mensch zu Mensch. Nur so kann er sich ideal bei Unternehmerkunden positionieren, als Unterstützer und Koordinator auf Augenhöhe wahrgenommen werden und auf Kollegen überleiten. Es ist selbsterklärend, dass das Einnehmen einer Diva- oder Opferrolle durch den Firmenkundenberater hierbei mehr als hinderlich wäre.

Eine Strategie, die Sie bereits jetzt aktiv ausführen können, um Ihr Institut auf die Zukunft vorzubereiten, ist, Top-Personal und Top-Kunden (möglicherweise momentan unrentabel) „einzukaufen“. Das kurzfristige Ergebnis wird dabei (noch) nicht gut sein, doch Top-Mitarbeiter und -Kunden können so frühzeitig an das Institut gebunden werden. Und das sorgt für langfristige Stabilität. Die (neuen) Mitarbeiter fassen Sie dann am besten direkt zu Trios zusammen, um im nächsten Schritt eine durch Kundenkonferenzen und Tandem-Gespräche optimierte Beratung anbieten zu können.

Für Berater, die sich vorrangig mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien beschäftigen, beginnt mit dem Jahr 2020 eine „goldene Zeit“. Sie werden gebraucht. Sie werden gesucht. Und wer sich tief im Innersten dafür begeistert, sich mit diesem außergewöhnlichen Kundenpublikum zu beschäftigen, und sich nicht ständig an Dingen aufreibt, die nicht zu ändern sind (z.B. zu viel Bürokratie), wird dieses auch nach außen zeigen können und bei Unternehmern erfolgreicher denn je werden.

Mutig in das Jahr 2020 eintauchen

In 2020 – und in den darauffolgenden Jahren – sind Finanzdienstleister gefragt, die die Zeichen der Zeit erkennen. Und Institute, die den Familienunternehmern eine an die veränderten Voraussetzungen angepasste Beratung (Stichwort: Standardisierung und Digitalisierung mit Augenmaß) bieten, werden durchstarten und die Chancen, die sich in den Herausforderungen verbergen, für sich nutzen können.

Eine effektive Kommunikations- und Marketing-Strategie hilft gleichzeitig, von den erstrebenswerten Kunden und potenziellen Mitarbeitern im rechten Licht gesehen zu werden. Schärfen Sie Ihre Marke, begeistern Sie sich für Ihre Kunden und behalten Sie die Beratung von Mensch zu Mensch im Auge. Beobachten Sie die weitere Spaltung zwischen Massengeschäft und komplexer Individualberatung und stellen Sie sich den Herausforderungen 2020:

Herausforderungen 2020 ff.

- | | |
|---|---|
| 1. Gesetzliche Rahmenbedingungen + Regularien
a. Zeitintensiv
b. Kostenintensiv
c. Bindung physische/psychische Kapazitäten |  |
| 2. Niedrigzinsphase auf allen Ebenen |  |
| 3. Hoher Wettbewerb |  |
| 4. Demografischer Wandel |  |
| 5. Imageprobleme |  |
| 6. Regionale wirtschaftliche Veränderungen |  |
| 7. Verändertes Konsum- und Sparverhalten |  |
| 8. Globalisierung (Finanzbranche, Produktionsbranchen ...) |  |
| 9. Nahezu einheitliche/identische Produkte und Abläufe in allen Instituten |  |
| 10. Markt attraktiver Kunden verteilt
a. Top-Kunden des Hauses werden abgeworben
b. Zielkunden nur selektiv gewünscht und dann schwer zu akquirieren, da beim Wettbewerber Top-Kunde und Wettbewerber „gegenhält“. |  |
| 11. Individualisierung vs. Standardisierung
a. Abläufe
b. Produkt- und Dienstleistungsangebot |  |
| 12. Internes Kostenmanagement |  |
| 13. Zusammenspiel der Kräfte zwingend notwendig
a. Weg von Reagieren, hin zu Agieren!
b. Gegenseitiges (professionelles) Verständnis für die Arbeit des Anderen!
c. Wertschätzung der Arbeit des Anderen! |  |
| 14. Technische Weiterentwicklung/Digitalisierung
a. Mensch <u>vs.</u> Maschine oder Mensch <u>und</u> Maschine? |  |

Das kommt Ihnen alles zu viel vor? Keine Sorge, mit einer guten Strategie und durchdachter Vorbereitung lassen sich auch diese Herausforderungen meistern. Mein Redaktionsteam und ich werden Ihnen auch 2020 wieder mit Einblicken in die Unternehmerwelt sowie mit handfesten Praxistipps bei der Bewältigung aller Hürden zur Seite stehen (digital und natürlich auch analog, persönlich). Die ersten mehrwertigen Artikel stehen bereits für Sie in den Startlöchern. Und wie immer erfahren Newsletter-Abonnenten als Erste davon.

Neulich beim Kunden: Feiern Sie Erfolge?



Wenn das vorherige Jahr ausgeklungen ist und das neue eingeläutet wurde, bedeutet das für mich als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF): Resümieren und resümieren lassen. Auch in den ersten Tagen des neuen Jahrzehnts 2020 hatte ich wieder Gelegenheit, mich mit Familienunternehmern zusammzusetzen und ihnen die zwei wichtigen Fragen zu stellen: Wo kommen Sie her, wo geht es hin? Und dieses Jahr kristallisierte sich bei einem dieser Gespräche sogar eine lehrreiche Anekdote heraus. Unter anderem hatte ich nämlich ein Treffen mit einem Unternehmer, der mir erzählte, das Jahr 2019 sei in seinem Betrieb äußerst gut gelaufen. „Dann hatten Sie bestimmt eine große Weihnachtsfeier?“, fragte ich ihn – und wurde von der Antwort dann doch überrascht: „Nein, wir hatten gar keine.“

Wertschätzung ist von unschätzbarem Wert

Ich sah den Unternehmer erstaunt an und fragte ihn, warum sie denn keine Weihnachtsfeier hatten, wenn doch das Jahr 2019 so gut war. Der Unternehmer antwortete mir, zu solchen Feiern würde im Betrieb ohnehin kaum jemand erscheinen und die ganze Thematik „geldwerter Vorteil“ sei ihm dafür dann auch zu kompliziert – da spende er stattdessen lieber etwas an eine wohltätige Organisation.

Wenn Sie jetzt von dieser Aussage nicht überrascht sind, dann nehmen Sie sich doch einmal die Zeit zur Selbstreflexion: Wenn bei Ihnen im Institut besondere Erfolge erzielt werden – feiern Sie diese dann auch angemessen? Und wenn ja, wer ist dann zur Feier eingeladen? Und wie nehmen diese Mitarbeiter die Feier auf und erleben die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung?

Nicht gelobt ist geschimpft genug

Wenn ich vom Feiern von Erfolgen spreche, dann meine ich damit nicht die knallenden Sektkorken in der Mittagspause oder ein verbales Dankeschön alle, welches selbstverständlich sein sollte. Wenn der Anlass gegeben ist, dann darf die Feier schon ein echtes Event sein. Die Mitarbeiter dürfen merken, dass sie nicht mit einem „Piccolöchen“ zwischendurch abgespeist werden. Das Feiern von Erfolgen sollte als besonderer Anlass zelebriert und wahrgenommen werden.

Leider erlebe ich immer noch häufig Situationen, in denen es nicht einmal einen Sekt (oder natürlich auch leckere antialkoholische Getränke) in der Mittagspause gibt. Da kommt beispielsweise der Vertriebler vom Kunden zurück, kann einen echten Erfolg vorweisen – und bekommt als Antwort nur zu hören: „Gut gemacht, aber warum wurden denn die anderen Ziele noch nicht erreicht?“ Wenn man als Mitarbeiter so etwas erlebt, dann schlägt die Freude über den Erfolg von einem Moment auf den anderen in Frust um.

Was ist denn überhaupt ein feiernswerter Erfolg ...?

Es kann im Institut durchaus vorkommen, dass man als Führungskraft etwas nicht als Erfolg wertet, was von den Mitarbeitern aber so wahrgenommen wird. Vielleicht ist der erreichte Deckungsbeitrag nicht hoch genug im Vergleich zum erkannten Potenzial oder vielleicht wurde nur eines von mehreren möglichen Geschäften in die Wege geleitet.

Doch ich empfehle: Bemessen Sie Erfolge auch danach, wie viel sie den Mitarbeitern bedeuten, wie schwierig es objektiv war, dem Kunden überhaupt ein Geschäft zu verkaufen, und welche Leistung tatsächlich hinter der Abwicklung eines extrem komplexen Geschäfts steckt – auch wenn der Ertrag vielleicht gar nicht so hoch war. Selbstredend ist nicht bei jeder Kleinigkeit eine Feier angesagt. Das würde ja auch den Belohnungseffekt einer Feier verringern. Aber es gibt in jeder Abteilung und in jedem Institut immer wieder herausragende Erfolgsmeldungen, die es wert sind, angemessen gefeiert zu werden.

... und wer darf alles mitfeiern?

In Bezug auf die Ausrichtung der Feier beobachte ich immer wieder: Wenn echter Erfolg erzielt wurde, lädt die Führungskraft nur den Vertriebler oder Berater zum Essen ein (oder aber die Vertriebsabteilung feiert allein). Und das, obwohl intern und extern weitere ganze Abteilungen über Monate zugearbeitet und unterstützt haben. Bei Abschlüssen mit Unternehmen sind immer viele Personen beteiligt – beispielsweise die Marktfolge, Innendienstler und jede Menge Assistenten. Diese haben alle Anteil an der Erfolgsmeldung und haben es verdient, dass ihre Leistung ebenso wertgeschätzt wird wie die des Beraters. Zugespitzt: Wenn der Hausmeister dafür gesorgt hat, dass für einen wichtigen Termin beim Kunden ein betankter und frisch gewaschener Wagen bereitstand, dann laden Sie ihn doch auch zur Feier ein. Zeigen Sie ihm, dass Sie seine Hilfe als Teil des (erweiterten) Teams wertschätzen. Oder die Assistenz nach langen und vergeblichen Versuchen seinerzeit endlich den ersehnten Termin fixen konnte. Und somit dazu beigetragen hat, dass man überhaupt ein Erstgespräch erhielt.

Die Mitarbeiter zusammenschweißen

Gerade als Vorgesetzter gilt es, nie aus den Augen zu verlieren, dass ein Team nicht nur aus Arbeitsmaschinen besteht, sondern aus Menschen. Das Credo „Mensch zu Mensch“ gilt also nicht nur gegenüber dem Kunden, sondern auch im eigenen Institut. Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Wertschätzung entgegen! Wie Richard Branson einmal sagte: „Nicht der Kunde kommt zuerst, sondern der Mitarbeiter. Kümmern Sie sich gut um Ihre Mitarbeiter, denn diese kümmern sich dann gut um Ihre Kunden.“

Ich erinnere mich heute noch gerne an eine Geschichte, die ich vor einiger Zeit selbst miterlebt habe. Da wurde im Institut ein guter Abschluss erzielt und der Firmenkundenberater entschied sich spontan, die Assistenz, den Private Banker und die Marktfolge zum informellen Essen bei McDonald's einzuladen – aus eigener Tasche. Als der Chef das hinterher erfuhr, gab er dem Firmenkundenberater kurzerhand das Geld dafür zurück und sagte: „Ihr geht jetzt noch mal in einem ordentlichen Restaurant essen und reicht mir dann die Rechnung als Spesen ein!“

Zwischen Fast Food und Drei-Sterne-Restaurant gibt es natürlich viele Möglichkeiten der Abstufung. Ein schmackhaftes Zusammenkommen in einem abgetrennten Bereich in der eigenen Kantine kann zum Beispiel ebenfalls ein geeigneter Ort sein. Feiern Sie also Erfolge, aber orientieren Sie sich dabei immer daran, was bei Ihren Mitarbeitern gut ankommt (feucht-fröhlich, bewusst-klimaneutral oder sogar ganz ohne Alkohol?) und was in einem guten Verhältnis zum Anlass der Feier steht.

Das Leben ist nicht nur Arbeit

All diese Punkte habe ich dann auch dem Unternehmer dargelegt, der mir erklärt hatte, sie hätten letztes Jahr keine Weihnachtsfeier ausgerichtet. Ich versicherte ihm, dass die ein oder andere Feier für herausragende Erfolge eigentlich in jedem Budget drin sein sollte – ungeachtet des „geldwerten Vorteils“. Auch, weil sich die positiven Effekte – Teambuilding, Wertschätzung – kaum mit Geld aufwiegen lassen. Und wenn es mal nicht so gut läuft im Betrieb, dann kann solch eine Feier auch schlicht als Frustbewältigung dienen. Manchmal motiviert sie sogar dazu, nach einem nicht ganz so guten Jahr das Ruder herumzureißen. Und wer weiß: Vielleicht wird im Unternehmen meines Gesprächspartners ja schon ab 2020 wieder mehr gefeiert ...

10 Gründe, warum Unternehmer nicht zu Ihnen wechseln oder aufstocken!



Für Finanzinstitute sind Familienunternehmen und Unternehmerfamilien eine willkommene Möglichkeit, das eigene Portfolio aufzustocken und neue Ertragsfelder zu erschließen. Doch in der Praxis stößt man bei der Akquise neuer Kunden oder beim Versuch, bereits vorhandene Kunden zum Aufstocken der Volumina zu bewegen, schnell gegen eine Wand. Denn oft sind die Budgets fest verteilt oder die finanziellen Fragen im Unternehmen oder auf der privaten Seite der Unternehmerfamilie werden bereits von einem Konkurrenten geklärt. In diesem Artikel werfen wir einen Blick hinter die Kulissen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien und erfahren, welche konkreten Gründe es auf Unternehmerseite gegen einen Wechsel gibt – und mit welchen Argumenten man ihre Ablehnung in ein erfolgreiches Geschäft verwandeln kann.

Die typische Reaktion des Unternehmers verstehen

Aus über 25 Jahren Erfahrung in der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien kenne ich die Situation nur allzu gut: Ein Finanzinstitut würde gerne einen Kunden davon überzeugen, seine Volumina zum eigenen Haus zu verschieben oder bereits im Haus betreute Volumina aufzustocken. Das kann vom Private-Banking- und Firmenkundengeschäft bis in die Bereiche Versicherungen, Zahlungsverkehr/Payment, Leasing/Factoring, Ausland, Derivate und in viele andere Institutsbereiche hinein relevant werden.

Im Gespräch mit dem Unternehmer klingt das zunächst alles sehr gut und man bekommt verbal Zustimmung und Interesse bekundet. Doch nach dem scheinbar so konstruktiven Gespräch geschieht in der Praxis von Unternehmerseite aus nur eines: gar nichts. Aus meiner Erfahrung liegt der Grund dafür meist in der Unternehmerpsychologie und -typologie oder dem Verhältnis zum bisherigen Anbieter sowie im Umfeld des Unternehmers. Diese Gründe werden Ihnen als Berater nur in den seltensten Fällen explizit genannt – auch, weil sie dem Unternehmer oft gar nicht bewusst sind. In meiner langjährigen Arbeit mit Familienunternehmern und Finanzinstituten konnte ich 10 typische Gründe identifizieren, die für den Familienunternehmer gegen einen Wechsel oder eine Aufstockung der Geschäftsbeziehung stehen.

1. Der Status quo wirkt am bequemsten

Menschen generell und Top-Familienunternehmer im Speziellen lassen sich nur schwer dazu überreden, etwas an ihrer aktuellen Lebenssituation zu ändern, sofern dieser Status quo ihnen alles bietet, was sie sich wünschen. Wozu den Finanzdienstleister wechseln, wenn doch der aktuelle alle Leistungen erbringt, die das Unternehmen benötigt?

Möchten Sie einen Unternehmer zum Wechsel überreden, kann dieses instinktive Festhalten am bequemen oder erfolgreichen Status quo zunächst wie ein unüberwindbares Hindernis erscheinen. Doch in meiner Erfahrung kommen Berater viel zu schnell zu dem Urteil „Da ist nichts zu holen“, da sie im Kundengespräch ein besonderes Signalwort überhören: „eigentlich“. Hinter diesem Wort versteckt sich der Zweifel, an dem Sie als Berater ansetzen können. Wenn also ein Familienunternehmer so etwas sagt wie „Eigentlich sind wir mit unserem aktuellen Anbieter ganz zufrieden“, dann haken Sie selbstbewusst nach: „Was meinen Sie mit ‚eigentlich‘?“ Denn wenn die Diskussion erst einmal in diese Richtung gelenkt ist, dann erkennt der Familienunternehmer möglicherweise bald, dass sein aktueller Anbieter vielleicht doch nicht all das leistet, was er sich – eigentlich – von einem echten Finanzpartner erhoffen würde.

2. Es ist kein Mehrwert für den Unternehmer zu erkennen

Wechselt ein Familienunternehmer von einem Institut zum anderen oder verschiebt Volumina, dann ist dies ein eindeutiger Gewinn für das entsprechende Institut. Doch für den Unternehmer ist oft gar nicht ersichtlich, was er selbst von diesem Wechsel hat – mit Ausnahme von zusätzlichen Kosten für den Arbeitsaufwand. Alternativ kann es zwar sein, dass der Unternehmer einen Mehrwert sieht, dieser aber in keiner Relation zum Aufwand zu stehen scheint: Wieso sollte ein Familienunternehmen mit 10 Millionen Euro Geschäftsvolumen das Institut wechseln, wenn dadurch gerade mal einige tausend Euro eingespart werden?

Für Sie als Dienstleister ist es also wichtig, den potenziellen Mehrwert aus Unternehmersicht zu betrachten – und diesen auch so zu kommunizieren. Was genau als Mehrwert wahrgenommen wird, ist wiederum abhängig von der Persönlichkeit des Unternehmers sowie dem Geschäftsmodell seines Unternehmens. Und er sollte immer in Relation zum Aufwand (in Zeit und Geld) des Unternehmers betrachtet werden. Schließlich wechselt der Kunde leichter, wenn er sicher sein kann, dass am Ende für ihn nicht nur Peanuts herauspringen.

3. Der Arbeitsaufwand und die Wechselkosten scheinen zu groß zu sein

In einigen Fällen kann es vorkommen, dass der zeitliche und monetäre Aufwand für den Wechsel aus Sicht des Unternehmers oder seinem Umfeld schlicht als zu groß eingeschätzt wird – selbst im Vergleich zu eventuellen Einsparungen oder besseren Konditionen nach dem Wechsel. Im Fokus liegen dabei vor allem der Aufwand und die Kosten für

- den Unternehmer persönlich
- Familie und Ehepartner
- wichtige/leitende Angestellte und deren Mitarbeiter (Sachbearbeiter)
- Berater (Steuerberater, Anwälte etc.)

Für den Unternehmer kann dadurch die paradoxe Situation entstehen, dass das neue Institut prinzipiell ein besserer Partner wäre, aber der eigentliche Wechselvorgang als unrentabel empfunden wird. Kluge Finanzdienstleister hören sich derartige Einwände an und versuchen, individuell entsprechende Lösungen zu erarbeiten. Denn wirkt der Wechsel weniger aufwendig auf den Unternehmer, sind auf einmal die langfristigen Einsparungen auch wieder attraktiver.

4. Der technische und bürokratische Aufwand ist zu hoch

Je nachdem, wie das Familienunternehmen mit seinem bisherigen Institut verwoben ist, kann es sein, dass der bereits in Punkt 3 angesprochene Aufwand vor allem aus dem technischen und rechtlichen Bereich herrührt. Beispielsweise, wenn die digitalen Prozesse innerhalb des Unternehmens über viele Jahre so an die Prozesse aufseiten des aktuellen Instituts angepasst wurden, dass ein Institutswechsel zwangsläufig eine Überarbeitung der digitalen Infrastruktur und Prozesse notwendig machen würde. Viele Institute arbeiten aktuell an technischen Lösungen für dieses Problem. Aus gutem Grund, denn die Bürokratie und technischen Veränderungen, die ein Wechsel mit sich bringt, können durch automatisierte Prozesse am günstigsten bewältigt werden.

5. Mehrere finanzielle Bereiche sind zu stark miteinander verwoben

In der Vergangenheit habe ich immer wieder von Familienunternehmern erfahren, dass sie eigentlich gerne bestimmte Bereiche ihrer Geldgeschäfte von einem anderen Institut abwickeln lassen würden, es aber nicht können. Der Grund: Die Institute, bei denen sie aktuell sind, nutzen vertragliche Konstellationen, bei denen Zusammenhänge zwischen bestimmten finanziellen Themenbereichen geschaffen werden – beispielsweise Kredit und Immobilien/Depots. In einer solchen Konstellation wäre es dann beispielsweise nicht möglich, lediglich die Immobilienaspekte an ein anderes Institut weiterzugeben.

Das stellt Ihr Institut vor eine zusätzliche Herausforderung: Möchten Sie beispielsweise das Depot von der Konkurrenz übernehmen, müssen Sie gleichzeitig auch den Kredit-Bereich übernehmen. Sie sind nun im Zugzwang, denn der Unternehmer wird für den Kreditbereich ein Angebot erwarten, das dem bisherigen Status quo zumindest gleichkommt.

6. Man verspürt eine persönliche Verbundenheit mit dem bisherigen Institut

Loyalität kann eine gute Sache sein – doch wenn Ihre Konkurrenz bereits seit vielen Jahren eng mit dem Familienunternehmer zusammenarbeitet, ist das eine knifflige Herausforderung für Ihr Institut: Gehen Sie zu zaghaft vor, wird der Unternehmer bei seinem Institut und dem bekannten Berater bleiben wollen. Gehen Sie zu hartnäckig vor, bekommt der Unternehmer vielleicht den Eindruck, Loyalität gegenüber seinem bisherigen Berater zeigen zu müssen, und stellt sich quer.

In solchen Fällen ist es die beste Strategie, sich durch demonstrierte Kompetenz immer wieder ins Gespräch zu bringen und gleichzeitig geduldig auf eine Gelegenheit zu warten:

- Wann ändern sich die Konditionen beim bisherigen Institut?
- Wann werden dort strukturelle Änderungen erwartet?
- Wann gibt es personelle Veränderungen im bisherigen Institut?

Wird dann beispielsweise eines Tages der vertraute Berater gegen einen neuen ausgetauscht (Karriere, Rente o.Ä.), ist das Ihre Gelegenheit, als mögliche Alternative aufzutreten. Und haben Sie sich zuvor regelmäßig ins Gespräch gebracht, haben Sie dann bereits einen Fuß in der Tür.

7. Der Familienunternehmer möchte nicht in Standardprozesse gezwängt werden

Ich habe es schon oft im Versteh-er-Magazin erwähnt: Familienunternehmer erwarten maßgeschneiderte Lösungen – oder zumindest Lösungen, die maßgeschneidert wirken. Um zu verhindern, dass sie den Wechsel ablehnen, weil sie fürchten, in Standardprozesse gezwängt zu werden, kommuniziert man ihnen am besten explizit, dass das Institut ihm derartige maßgeschneiderte Lösungen anbietet. Und wie immer sollte auch hier dieses Versprechen eingehalten werden (können). Denn Familienunternehmer merken schnell, wenn ihnen nur ein umbenannter Standardprozess verkauft wurde.

8. Das aktuelle Institut hat bessere Konditionen

An dieser Stelle eine schlechte Nachricht: Wenn die Konditionen des anderen Instituts wirklich deutlich besser sind als die eigenen, dann lässt sich an dieser Stelle kaum etwas machen. Denn selbst wenn das eigene Institut beispielsweise mit einem besseren Mensch zu Mensch punkten kann, wird für den Unternehmer doch am Ende des Tages die Kalkulation stehen: Beim alten Institut bleiben oder zusätzliche Wechselkosten und schlechtere Konditionen akzeptieren? Hier können Sie nur hoffen, dass sich in der Zukunft die Konditionen beziehungsweise Leistungen des Konkurrenten zu Ihren Gunsten verschieben werden. Denn um es deutlich zu sagen: Ein Wechsel ist nur dann für den Unternehmer spannend, wenn Ihre Konditionen die des Wettbewerbers so deutlich schlagen, dass die Wechselkosten egalisiert werden und (!) er zusätzlich mehr davon hat.

9. Firmeninterne Regelungen lassen das Verschieben von Volumina nicht zu

Einige Familienunternehmen möchten nicht das Risiko eingehen, zu viele ihrer finanziellen Belange bei einem einzelnen Institut zu bündeln. Deshalb haben insbesondere Unternehmerfamilien häufig interne Regelungen, die beispielsweise vorschreiben, dass man zu jeder Zeit Verbindungen zu 3 unterschiedlichen Instituten unterhält und die Volumina zu gleichen Teilen aufsplittet. Ähnlich wie bei Punkt 8 bleibt Ihnen hier eigentlich nur übrig, zu hoffen, dass diese Regelung in Zukunft irgendwann gelockert wird. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die allermeisten Familienunternehmen hartnäckig an solchen Regelungen festhalten. Das Warten wird sich also voraussichtlich nicht lohnen.

10. Das bisherige Institut stand in schweren Zeiten beim Unternehmen

Hierbei handelt es sich gewissermaßen um eine Variante von Punkt 6, die auf eine spezifische gemeinsame Historie abzielt: Vielleicht hat das bisherige Institut dem Unternehmer seinen ersten Kredit gewährt, als niemand anders an ihn glaubte? Oder das Institut war das einzige, das ihn in schweren Zeiten nicht fallen ließ? Dann kann es sein, dass der Unternehmer selbst dann kein Interesse an einem Wechsel haben wird, wenn die Konditionen in Ihrem Institut objektiv besser sind.

Auch hier ist es meist nur möglich, auf eine Veränderung in der Beziehung zwischen dem Familienunternehmer und seinem bisherigen Finanzinstitut zu warten und sich dann als Alternative zu präsentieren. Um diesen Moment vorzubereiten, kann es darüber hinaus hilfreich sein, sich vorher (wann immer möglich) als kompetenter Partner ins Gespräch zu bringen. Bricht der Unternehmer dann irgendwann mit dem bisherigen Institut, weiß er vielleicht direkt, an wen er sich nun wenden kann.

Fünf generelle Tipps, um den Unternehmer zum Wechsel zu bringen

Wie bereits dargelegt, gibt es viele Gründe, warum ein Unternehmer sich dagegen sträuben könnte, das Finanzinstitut zu wechseln oder Volumina zu Ihrem Institut zu verschieben. Ungeachtet spezifischer Vorgehensweisen für spezifische Vorbehalte, wie ich sie oben dargelegt habe, lassen sich aufseiten des Instituts noch einige generelle Tipps umsetzen, die den Wechsel für den Unternehmer attraktiver machen.

1. Halten Sie die Kommunikation aufrecht

Bleiben Sie am Ball, auch wenn der Kunde sagt „gerade nicht“. Durch höfliche Hartnäckigkeit halten Sie sich in Bereitschaft für den Fall, dass der Moment des Wechsels unvorhergesehen eintritt. Dann haben Sie sofort einen Fuß in der Tür und bekommen die Gelegenheit nicht von der Konkurrenz weggeschnappt.

2. Bieten Sie einen besseren Service

Aktuell wird in vielen Instituten Servicepersonal abgebaut, um Kosten zu sparen. Möchten Sie sich bei Familienunternehmern durchsetzen, sollten Sie das genaue Gegenteil tun. Denn sofort einen abteilungsinternen, sachkundigen Ansprechpartner am Telefon zu haben, ist ein Service, den sich Familienunternehmer von ihrem Finanzinstitut wünschen, aber in Zeiten der Kosteneinsparungen und Effizienzgedanken immer weniger erhalten. Das ist ein echter Mehrwert und unterstützt den subjektiven Wohlfühlfaktor, da sich der Unternehmer ernst genommen fühlt, wenn er nicht in Warteschleifen gefangen gehalten wird oder in anonymen Sammel-Callcentern landet.

3. Orientieren Sie sich an der Geschwindigkeit, die der Unternehmer benötigt

Die Frage, welche Bearbeitungsgeschwindigkeit „schnell“ oder „langsam“ ist, wird von Unternehmern nicht unbedingt einheitlich beantwortet. Und dass die Finanzierung einer einzelnen Maschine schneller vonstatten gehen sollte als eine Baufinanzierung, versteht sich für ihn von selbst. Orientieren Sie sich also bei der Geschwindigkeit daran, was der Unternehmer wirklich erwartet – fragen Sie ihn am besten mal direkt danach. Dann können Sie Ihre Prozesse so optimieren, dass Sie den Unternehmer in entsprechender Geschwindigkeit betreuen können. Doch Vorsicht: Nach meiner Erfahrung gibt es oft eine Differenz zwischen dem, was der Unternehmer dem Firmenkundenberater an idealer Geschwindigkeit kommuniziert, und dem, was tatsächlich im Innendienst bei den Sachbearbeitern ankommt.

4. Beobachten Sie das Unternehmen und warten Sie das richtige Timing ab

Sie haben es bei den 10 typischen Gründen für eine Ablehnung schon gesehen: Manchmal ist es nur eine Frage der richtigen Gelegenheit, ob der Unternehmer ablehnt oder sich auf Ihr Institut einlässt. Halten Sie sich bereit, in die Lücke zu springen, sobald beispielsweise das bisherige Institut des Unternehmens plötzlich neue Kostenpunkte einführt oder den vertrauten Berater abzieht.

Doch auch bei Unternehmen mit saisonal abhängigem Betrieb ist das Timing von entscheidender Bedeutung: Der Großbauer will nicht von irgendwelchen Finanzinstituten kontaktiert werden, wenn er gerade mitten in der aufwendigen Erntezeit steckt. Und merken Sie sich die ungeschriebene Regel: Je größer das Geschäft, desto wahrscheinlicher erfolgt der Übertrag oder Wechsel zum 30.06. oder 31.12. – denn der Unternehmer hat dann auf seiner Seite saubere Buchungen und bessere Zahlen.

5. Schicken Sie dem Unternehmer regelmäßig wichtige Informationen

Dass man als Institut einem potenziellen Kunden regelmäßig interessante Informationen zuspielt, um im Gespräch zu bleiben, versteht sich eigentlich von selbst. Wichtig ist jedoch, dass diese Informationen speziell für ihn interessant sein sollten. So signalisieren Sie ihm, dass Sie sich mit seinem Institut auseinandersetzen, und positionieren sich gleichzeitig als hochwertiger Sparringspartner, der auch mal (ungefragt nicht zu häufig) Anregungen und nützliche Informationen in Richtung des Unternehmens leitet.

Wissen, warum der Unternehmer nicht wechselt

Wer weiß, worauf es Familienunternehmern ankommt (und gleichzeitig die psychologischen Mechanismen durchschaut, die sie am Wechsel hindern, selbst wenn dieser objektiv die beste Idee wäre), kann bei der Akquise wichtigen Boden gutmachen. Denn mit den richtigen Argumenten lässt sich so mancher scheinbar unwillige Unternehmer dazu überreden, Volumina zum eigenen Institut zu verschieben. Vielleicht dachten Sie sogar schon an einen Ihrer Kunden, als Sie die Punkte in diesem Artikel gelesen haben. Dann heißt es nur noch: Setzen Sie die hier genannten Tipps direkt in die Praxis um. Und vielleicht finden Sie schon bald genau das Argument, das Ihren (potenziellen) Kunden überzeugt und Ihrem Institut neue Ertragsfelder beschert.

Wie man mit dem Trio Gewerbekundenberater, Vermögensberater und Versicherungsberater schnelle Abschlüsse erzielt



Das große Geschäft mit den Top-Kunden – das ist das Ziel jedes Finanzinstituts. In einem früheren Artikel habe ich bereits erklärt, weshalb diese Kunden so wichtig sind und wie man sie für das eigene Institut begeistert. Doch kleinere und mittlere Unternehmen können ebenfalls willkommene Erträge liefern. Diese sind wichtig, um ein stetiges „Grundrauschen“ in den Erträgen zu erzielen. Das Trio aus Vermögensmanager sowie Gewerbekunden- und Versicherungsberater ist die ideale Kombination, hier unerschlossene Potenziale auszuschöpfen. Die Volumina sind im direkten Vergleich zu Top-Kunden vielleicht pro Geschäft geringer – doch Abschlüsse werden merklich unkomplizierter und schneller erzielt.

Welche Kunden / Berater sind für die schnellen Abschlüsse geeignet?

Zielgruppe für derartige Geschäfte sind kleine bis mittelständische Geschäftskunden, Gewerbekunden sowie Freiberufler und Heilberufler. Der jährliche Umsatz beläuft sich in diesem Segment typischerweise auf bis zu 2 bis 3 Millionen Euro, wie es bei Ärzten, in Handwerksbetrieben oder im Garten- und Landschaftsbau typischerweise der Fall ist. Die Zielgruppe kann von Institut zu Institut unterschiedlich definiert werden, wir arbeiten jedoch in diesem Artikel mit den genannten Parametern.

Diese kleineren Unternehmen und Betriebe werden idealerweise von einem Trio aus Gewerkekundenberater, Vermögensmanager und Versicherungsberater (in vielen Instituten ein Allrounder für private und geschäftliche Versicherungen) betreut. Diese übernehmen gemeinschaftlich die Verantwortung für den Kunden und bereiten sich auch gemeinsam vor – gerne mit der Stoppuhr, um Vorbereitungen über 30 Minuten zu verhindern. Denn erfahrungsgemäß münden ohne Vorbereitungsdisziplin viele derartige Gespräche irgendwann in fruchtlose Anekdoten. In Detailfragen richtet sich das Trio am besten nach den Handlungsempfehlungen, die ich bereits in einem früheren Artikel aufgearbeitet habe.

An diesen Stellen lassen sich schnelle Abschlüsse erzielen

Nachdem Sie Ihre Zielkunden (Bestands- und Neukunden) eingegrenzt haben, ist es die Aufgabe des Beratertrios, dort entsprechende Geschäftspotenziale zu erkennen. Dabei werden fünf Themenblöcke gemeinsam durchleuchtet, in denen sich erfahrungsgemäß bei den meisten kleineren Unternehmen noch Potenziale bemerkbar machen. Das Trio sollte sich also zunächst mit jedem dieser Blöcke detailliert beschäftigen und sich daraus ergebende Potenziale ausfindig machen. Im Anschluss wird konkret festgelegt, welche Mitglieder des Trios sich um welche Potenziale kümmern. Und vor allem: bis wann.

Block 1: Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette

Wie funktioniert der Betrieb eigentlich und wie macht er sein Geld? Bei den Top-Kunden sind diese Fragen unverzichtbar, denn die Strukturen, Produkte und Produktionsabläufe können hier sehr komplex sein und viel Einarbeitungsaufwand erfordern. Die kleinen und mittelständischen Kunden, auf die sich das Beratertrio konzentriert, verfügen hingegen meist über:

- einfacher strukturierte Geschäftsmodelle
- kürzere und schnellere Wertschöpfungsketten
- weniger Varianz in den Geschäftsmodellen von Unternehmen zu Unternehmen

Oft sind bei diesen Kunden gar nicht die Ressourcen vorhanden, komplexe, hochgradig individualisierte Geschäftsmodelle aufzubauen – „Standard-Strukturen“ sind die Norm. Analysieren Sie diesen Themenblock also, aber planen Sie hierfür nicht dieselbe Menge an Zeit und Aufwand ein, die Sie für die Analyse ihrer Top-Kunden benötigen würden.

Block 2: Das Umfeld

Auch im direkten Umfeld des Unternehmers kann bei kleineren Kunden von einfacheren Strukturen im Vergleich zu Top-Kunden ausgegangen werden: Einen Buchhalter oder eine kaufmännische Leitung in Vollzeit sucht man mitunter vergebens. Vielmehr erledigt der Unternehmer die anfallenden Arbeiten einfach am Wochenende selbst oder er reicht sie an ein Familienmitglied weiter. In vielen Fällen spielt allerdings der Steuerberater eine zentrale Rolle im System des kleinen oder mittelständischen Unternehmens und übernimmt dann beispielsweise auch die Buchhaltung oder die kaufmännische Leitung. Ist ein Steuerberater im Spiel, ist es Ihre erste Aufgabe, herauszufinden, welche Aufgaben er im Unternehmen übernimmt.

Ein besonderer Aspekt des Umfelds ist die Vermögensberatung. Denn aufgrund ihres eher überschaubaren Vermögens verfügen die kleineren Unternehmer oft über gar keine Berater in diesem Bereich – oder nur über solche, die mehrere Hundert Unternehmer im Verbund beraten. Der „persönliche“ Vermögensberater im Trio öffnet Ihnen also an dieser Stelle alle Türen.

Eine ähnliche Rolle kann auch der Versicherungsberater im Team spielen. Kleine und mittelständische Unternehmen beauftragen typischerweise keine großen Makleragenturen, sondern werden beispielsweise durch Versicherungsberater betreut, die sie privat kennen. Wer im lokalen Sportverein keinen solchen Berater findet, hat eventuell auch Kontakte zum regionalen Büro eines Massenanbieters. Das heißt, dass der Unternehmer bereits eine komfortable Verbindung zu einem Anbieter hat – sich durch eine wirkliche individuelle Beratung aber prinzipiell zum Wechsel zu Ihrem Institut überreden lassen kann.

Block 3: Unternehmertypologie

Unternehmer sind besondere Menschen – ungeachtet der Größe ihres Unternehmens. Wenn wir also in den Bereichen Geschäftsfeld / Wertschöpfungskette und Umfeld gesagt haben, dass kleinere Unternehmer einfacher zu handhaben sind als Top-Kunden, dann gilt das nicht im gleichen Maß aus dem Blickwinkel der Typologie. Denn auch bei kleineren und mittelständischen Unternehmern ist es für eine effektive Beratung nötig, sich mit dem Typus und der Psychologie des Unternehmers auseinanderzusetzen. Nur so kann ein effektives Mensch zu Mensch etabliert und der subjektive Wohlfühlfaktor sichergestellt werden.

Block 4: Vermögen und Einkommen

Unternehmer aus dem mittelständischen Umfeld arbeiten hart und haben denselben Respekt verdient, den Sie auch größeren Unternehmern entgegenbringen. Doch das sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Vermögenswerte sowie das Einkommen dieser Unternehmer tendenziell niedriger sind: Ein Handwerksbetrieb ist beispielsweise kein echter Vermögenswert, da er eher schlecht verkaufbar ist, und das vergleichsweise geringe regelmäßige private Einkommen des Unternehmers macht ihn auch nicht zu einem Fall fürs Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF). Allerdings ergibt sich dennoch die Chance, Erträge durch Vermögensaufbau und vor allem in der Altersvorsorge zu erzielen.

Block 5: Nachfolge

Wenn es um die Nachfolge geht, kommt erneut die Tatsache zu tragen, dass sich viele kleinere und mittelständische Betriebe typischerweise schwer verkaufen lassen. Deshalb bleiben dem Unternehmer letztlich nur drei Optionen:

- das Unternehmen an Externe abgeben
- einen Nachfolger aus der Familie einsetzen
- den Betrieb an Dritte verkaufen

Das Beratertrio bespricht mit dem Unternehmer möglichst frühzeitig (und taktvoll!), dass ein Verkauf kaum wertschöpfend sein wird. Und ohne einen designierten Nachfolger wird sich das Unternehmen kaum erhalten lassen. Beachten Sie die Tipps, die ich Ihnen bereits im Artikel zur Nachfolgeregelung gegeben habe, und legen Sie dem Unternehmer das Thema nahe. Dann können Sie mit einem vernünftigen Plan zur Altersvorsorge punkten und eventuell einen schnellen Abschluss erzielen.

Schnelle Abschlüsse lassen sich vor allem abseits der Top-Kunden finden

Die Erträge aus Abschlüssen mit kleineren Unternehmen sind selbstverständlich nicht mit den Großgeschäften der Top-Kunden zu vergleichen. Einige spezifische Vorteile machen sie dennoch zu einer sinnvollen Strategie für Ihr Institut:

- Die Erträge sind schnell erschlossen
- Die Geschäfte sind unkompliziert
- Es werden Potenziale ausgeschöpft, die sonst brachliegen würden
- Diese Kundenklientel wurde in vielen Instituten in den vergangenen Jahren stiefmütterlich behandelt: Diese Unternehmer sehnen sich nach einer guten, individuell auf sie zugeschnittenen Beratung

Erwarten Sie also keine Einzelgeschäfte mit riesigen Volumina, sondern unausgeschöpftes Potenzial, das erst in großer Stückzahl einen beachtlichen Ertrag erzielt. So lassen sich sogar bei Kunden, die eigentlich von der Konkurrenz betreut werden, noch Geschäfte entdecken. Die größte Herausforderung für alle Finanzdienstleister besteht darin, dass diese Kundensegmente aktuell stark von der Digitalisierung und Standardisierung betroffen sind. Das bedeutet, dass Ihr Institut durch standardisierte, digitalisierte Prozesse Gefahr läuft, den persönlichen Kontakt zum Unternehmer zu verlieren. Im schlimmsten Fall werden Sie zukünftig für Cross-Selling-Maßnahmen „Kaltakquise bei Bestandskunden“ betreiben müssen. Das bedeutet, dass Sie den Kunden nicht wirklich kennenlernen und er auch keinen Bezug zu Ihnen hat – Mensch zu Mensch sieht anders aus und dementsprechend lässt sich so auch kein subjektiver Wohlfühlfaktor etablieren. Beschäftigt man sich hingegen auf menschlicher Ebene mit ihnen und widmet ihnen strukturiert und systematisch seine Zeit, dann wird dies als angenehmer Mehrwert empfunden, der Ihr Angebot positiv hervorhebt.

Und bedenken Sie: Aus den vereinzelt schnellen Abschlüssen können langfristig regelmäßige Erträge werden – solange Sie zu Beginn des Kundenkontakts bereit sind, Zeit und Arbeit in Ihre Bestandskunden und in Neukunden zu investieren. Der zusätzliche Aufwand lohnt sich auf jeden Fall, denn ein steter Strom unzähliger kleinerer Geschäfte bildet das Fundament, auf dem Ihr Institut die vereinzelt Großgeschäfte mit Top-Kunden aufbauen kann. Oft ist es so, dass Unternehmer kleinerer und mittlerer Familienunternehmen die Berater erst mal nicht wechseln wollen, weil sie real oder subjektiv gefühlt keine Zeit haben, sich um einen Wechsel oder vorher um Wettbewerbsvergleiche zu kümmern. So schwer es am Anfang also erscheint, Kunden vom Wettbewerb wegzulotsen oder Bestandskunden auszubauen: Es ist möglich und wenn es geschafft ist, werden Sie oft mit großer Loyalität des Unternehmers belohnt.

Neulich beim Kunden: Wenn Betriebsbesichtigungen zum Erlebnis werden



In meiner Funktion als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) war ich neulich bei einem Familienunternehmer zum Gespräch. Dabei handelte es sich diesmal jedoch nicht um einen Bestands-, sondern um einen Neukunden – es war also der erste persönliche Kontakt zwischen uns. Wie gewohnt packte ich nach dem Gespräch also meine Standardfrage aus, die ich neuen Kunden des IFUF immer stelle: „Hätten Sie denn noch etwas Zeit? Ich würde mir gerne einmal Ihren Betrieb anschauen.“ Und wie immer war der Unternehmer sofort begeistert und antwortete mit glänzenden Augen: „Ja klar, sehr gerne!“

Unternehmer von einer anderen Seite erleben

Die Begeisterung dafür, einen Gast durch das eigene Unternehmen zu führen, war meinem Neukunden sichtlich anzumerken. Für mich war das wenig überraschend, denn in all der Zeit, in der ich bereits eng mit Familienunternehmern zusammenarbeite, habe ich immer wieder gemerkt, dass alle (Familien-)Unternehmer dieselben Schwerpunkte legen:

- Am wichtigsten ist das Unternehmen
- Mit großem Abstand gefolgt von der Familie
- Wiederum mit großem Abstand andere Dinge (private Finanzen, Freizeit/Hobbys etc.)

Familienunternehmer sind (mit Recht) stolz auf das Unternehmen, das sie aufgebaut haben. So auch mein Neukunde – er hatte sichtlich Spaß daran, mir die Abläufe und die daraus resultierenden Produkte zu zeigen. Wenn Sie bereits Betriebsbesichtigungen bei einem Unternehmer mitgemacht haben, werden Sie mir sicher zustimmen, wenn ich sage: Hier werden Unternehmer plötzlich richtig gesprächig. Selbst wenn sie bei anderer Gelegenheit kurz angebunden sind und immer den Eindruck erwecken, sie müssten jetzt eigentlich gerade woanders an wichtigen Stellschrauben drehen – sobald es an die Betriebsbesichtigung geht, verlieren sie mitunter jedes Zeitgefühl. Sie berichten darüber, was ihre Mitarbeiter und sie selbst geleistet haben, an welchen Projekten sie beteiligt waren und vieles mehr.

Die Firma ist und bleibt das Herzstück des Unternehmers, und daher möchte ich allen Lesern ans Herz legen: Nehmen Sie sich Zeit für Betriebsbesichtigungen und fragen Sie aktiv danach! Die Begeisterung des Unternehmers für den eigenen Betrieb bietet Ihnen eine ideale Möglichkeit, sehr effektiv auf persönlicher Ebene – von Mensch zu Mensch – ins Gespräch zu kommen. Zudem gibt Ihnen eine Betriebsbesichtigung den nötigen Überblick vor Ort: Wo finden im Unternehmen Innovationen statt, wo stagnieren diese vielleicht und an welcher Stelle ist der Unternehmer besonders gut aufgestellt? Bei einer Besichtigung nehmen Sie aktiv am Unternehmen teil, anstatt die Informationen lediglich nacherzählt zu bekommen.

Die Gedanken des Unternehmers nachvollziehen

Während einer Betriebsbesichtigung werden Sie übrigens bemerken, dass ein Unternehmer sein Produkt immer wieder anfasst, es beinahe schon streichelt und stolz präsentiert wie ein Neugeborenes. Selbst außerhalb von Besichtigungen nehmen viele Unternehmer ihr Produkt gerne in die Hand, benutzen es testweise oder verköstigen es im Falle eines Lebensmittelkonzerns. Für dieses Verhalten gibt es letztlich zwei Gründe:

- Liebe zum eigenen Produkt
- Qualitätskontrolle

Das fiel mir auch bei dem eingangs beschriebenen Neukunden des IFUF wieder auf: Während der Führung trat er an eines seiner Produkte heran und strich mit der Handfläche liebevoll über dessen Oberfläche. Dabei bemerkte er jedoch, dass die Fläche nicht ganz glatt gearbeitet war – und teilte das dem zuständigen Mitarbeiter sofort über einen einzelnen Blick mit. Wenn Mitarbeiter erst mal lange genug dabei sind, können sie diese Blicke auch ohne Worte richtig deuten. Und tatsächlich: Zum Ende unserer gemeinsamen Besichtigung kamen wir (nicht ganz zufällig) noch einmal an den Arbeitsplatz zurück und der Unternehmer kontrollierte erneut die Oberfläche des Produkts, diesmal sichtlich zufriedener mit dem Ergebnis.

Solche Situationen geben Ihnen viel Einblick in die Gedankenwelt des Unternehmers, in dessen Werte, Ziele und Wünsche. Vor kurzer Zeit meinte ein Leiter des Private Banking in einem bekannten Finanzinstitut zu mir: „Es muss uns, den Private-Bankern, aber natürlich auch den Firmenkundenberatern gelingen, im Kopf des Unternehmers spazieren zu gehen.“ Das hat er klasse formuliert und auf den Punkt gebracht! Und ich bin überzeugt: Der erste Schritt dazu ist ein „Spaziergang“ durch das Unternehmen, das zum unteilbaren Aspekt der Gedankenwelt des Unternehmers geworden ist. Eine Betriebsbesichtigung ist daher nicht nur ein spezielles Privileg für Sie als Finanzdienstleister, sondern erlaubt Ihnen auch, den subjektiven Wohlfühlfaktor aufzubauen, der heutzutage für die Verbindung zwischen Institut und Familienunternehmen von zentraler Bedeutung ist.

Betriebsbesichtigungen sollten daher für alle Finanzberater, die mit Unternehmern zu tun haben, eine spannende Zeit sein. Egal ob Firmenkundenberater, Private-Banking-Berater/ Vermögensberater oder Mitarbeiter aus den Bereichen Marktfolge, Versicherung, Payment/ Zahlungsverkehr und Auslandsgeschäft: Tauchen Sie in die Welt der Unternehmer ein und lernen Sie, in ihren Köpfen spazieren zu gehen!

Seien Sie Ihrer Zeit voraus

Erfahren Sie bei der Betriebsbesichtigung außerdem, wie die Produkte der Zukunft aussehen: Wie funktioniert der Schließmechanismus der Autotüren von morgen, wie wird Fensterglas wetterbeständig hergestellt und beschichtet? Setzen Sie sich mit den Produkten Ihrer Kunden auseinander. Das ist keine lästige Pflicht, sondern ein Privileg, denn es eröffnet Ihnen auch den Blick auf die gesamte Industrie, auf aktuelle Standards und künftige Innovationen. Es hilft Ihnen, Unternehmen über deren Arbeitsabläufe und Produkte besser zu verstehen. Genießen Sie Betriebsbesichtigungen. Wer aus Ihrem Bekannten- und Freundeskreis, wenn er nicht einen ähnlichen Job hat wie Sie, kann so tief in unsere Welt eintauchen? Sie dürfen die Welt sehen, wie Sie erschaffen wird. Andere dürfen diese – wenn überhaupt – nur nutzen.

Einmal im Jahr, am besten in Zusammenhang mit dem Jahresgespräch, lohnt sich eine solche Betriebsbesichtigung also allemal – insbesondere im Rahmen von Überleitungsgesprächen, wenn man beispielsweise einen neuen Kollegen vorstellt. In Zeiten von Smartphone und Tablet kann man den Unternehmer bei der Gelegenheit außerdem fragen, ob man ein Foto oder Video von Produkten und Produktionsabläufen aufnehmen darf, um es zur Akte hinzuzufügen und den Kollegen sowie Entscheidern so bestimmte Dinge zu visualisieren.

Betriebsbesichtigungen sind letztlich eine Mischung aus „Sendung mit der Maus“, „Sesamstraße“ und „Löwenzahn“ für Erwachsene – nirgendwo bekommt man so tolle und exklusive Einblicke, sowohl in die Arbeitspraxis als auch in die Gedankenwelt des Unternehmers. Fragen Sie also aktiv danach und Sie werden sehen: Der Unternehmer wird Sie mit großer Freude durch den Betrieb führen. Und sollte die Zeit gerade doch einmal nicht passen, dann werden Sie in den meisten Fällen sogar noch einen extra Zusatz-Termin für die Führung bekommen.

Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Digitalisierung in Familienunternehmen und Finanzinstituten: geht! Aber nicht über Nacht!



Wenn wir in naher Zukunft an 2019 zurückdenken, dann werden wir dieses Jahr vielleicht als den Beginn eines neuen Umwelt- und Klimabewusstseins sehen. Denn wenige Themen wurden im letzten und in diesem Jahr in den Bereichen Politik, Gesellschaft und Wirtschaft so kontrovers diskutiert. Doch für Finanzdienstleister und Familienunternehmer ist die Betonung wichtig: „2019 war der BEGINN eines neuen Bewusstseins“ – denn die Umsetzung wird nicht so schnell zu bewerkstelligen sein, wie es heute von allen Seiten lauthals gefordert wird.

Welche Herausforderungen sind zu meistern?

Ob aus Gründen der PR, der Gesetzeskonformität oder des eigenen ethischen Empfindens – auf Finanzdienstleister und Familienunternehmer kommen in naher Zukunft drei große Herausforderungen zu:

- Nachhaltigkeit
- Klimaneutralität
- Digitalisierung

Das bedeutet: Die Produktion und Dienstleistung sowie idealerweise die gesamte Wertschöpfungskette von Unternehmen und Finanzdienstleistungsinstituten wird so umzustellen sein, dass dabei endliche Ressourcen geschont werden. Idealerweise steigt man sogar gänzlich auf erneuerbare Ressourcen um, deren Abbau keinen negativen Einfluss auf globale oder regionale Ökosysteme hat. Zugleich ist der Ausstoß an klimaschädlichem CO₂ zu minimieren oder sogar (durch kompensierende Projekte) auf null zu senken – sowohl im Rahmen der Produktion als auch im Tagesgeschäft.

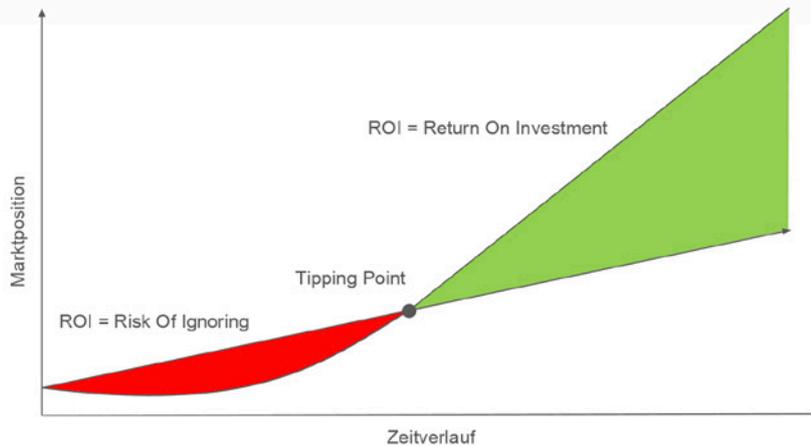
Und all das wird zu bewältigen sein, während im Hintergrund weiterhin an der Digitalisierung gearbeitet wird – also an der Übertragung analoger Arbeitsschritte und Datenträger auf digitale Prozesse und Speichermedien. Der Zusammenhang zwischen Digitalisierung auf der einen und Nachhaltigkeit sowie Klimaneutralität auf der anderen Seite klingt zunächst vielleicht sonderbar, ist aber nicht von der Hand zu weisen. Denn der Umstieg von Papierdokumenten auf Cloud-Speicher ist beispielsweise auch ein Umstieg von Werkstoff (für welchen eventuell Waldrodung betrieben wird) auf Technologie (deren gekühlte Server große Mengen an Strom verbrauchen).

Was kann getan werden?

Allen drei Herausforderungen zu begegnen, ist wichtig und richtig. Denn Umweltschutz wird nicht nur aus moralischer Sicht immer bedeutender werden, sondern in Zukunft auch gegenüber Firmenpartnern und Endkunden ein Kaufargument darstellen. Wer auf dem Markt bleiben möchte, tut also gut daran, diese Herausforderungen frühzeitig anzugehen.

Doch das bedeutet nicht, dass sie von heute auf morgen zu bewältigen sein werden: Zu Beginn steht immer eine schrittweise Evolution in Richtung Umweltverträglichkeit, die anschließend durch Revolution/„Erneuerung“/Disruption in neue Bahnen gelenkt werden kann. Als Finanzdienstleister oder Familienunternehmer ist es Ihr Ziel, das Institut oder Unternehmen „digitainable“ zu machen (aus „digital“ und „sustainable“): nachhaltig digital mit Augenmaß und ohne Hype!

TIPPING POINT



Halten Sie sich dabei immer vor Augen: Die Entwicklung dorthin ist nicht linear, sondern verläuft exponentiell. Ein Return of Investment (kurz: ROI) stellt sich also erst dann ein, wenn sich die exponentielle Entwicklung der Realität mit der prognostizierten linearen Entwicklung schneidet. Erst dann beginnen die Maßnahmen zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaneutralität, aber auch in der Digitalisierung Früchte zu schlagen.

Für Finanzdienstleister und Familienunternehmer ist es wichtig, diese Dynamik zu kennen, da vor dem Tipping Point die Gefahr des sogenannten Risk of Ignoring (der „andere“ ROI) besteht: Innerhalb dieses Zeitraums stellt sich kein merklicher positiver Effekt ein, weshalb viele Firmen und Institute hier bereits von ihren Zielen abspringen – bevor sie überhaupt ihren Tipping Point erreichen. Wer sein Unternehmen digitainable machen möchte, benötigt also die Kraft, diese Entwicklung auch im Angesicht zunächst ausbleibender positiver Effekte auf das Geschäft weiter durchzuziehen, bis der Tipping Point überschritten ist. Entweder nur im eigenen Unternehmen oder im Großen als Megatrend. Denn es kann ja durchaus vorkommen, dass man in der Firma zwar bereits profitabel ist, aber das Produkt selbst noch keine hohe Marktdurchdringung erreicht hat, da die Massenakzeptanz (noch) fehlt.

So stehen Familienunternehmer zu den neuen Herausforderungen

Viele Familienunternehmer sind heute bereits in die Thematik vertieft und haben eventuell sogar schon Strategien entwickelt, die ihr Unternehmen digitainable machen können. Sie haben sich beispielsweise bereits damit auseinandergesetzt, wie Altgeräte umweltschonend entsorgt werden können, wenn diese durch nachhaltigere Alternativen ersetzt werden sollen.

Doch auf die Theorie folgt die Ausführung – und hier schwanken viele Familienunternehmer noch zwischen den eigenen Ansprüchen und den Kosten, die bei der Umsetzung anfallen: Neue Produkte müssen gekauft oder gebaut werden und für die Durchführung der Umstellung werden ebenfalls Kapazitäten benötigt. All das lässt Kosten entstehen. Ein Produktionsunternehmen muss beispielsweise zunächst ein klimaneutrales Produkt designen, entwickeln und kontinuierlich testen – von den ersten Prototypen bis zur Serienreife entstehen dabei immense Kosten. Und diese Kosten trägt das Unternehmen in den meisten Fällen selbst – denn die Kunden fordern zwar klimaneutrale Produkte, sind jedoch oft kaum willens, dafür eine Preiserhöhung in Kauf zu nehmen.

Woher soll das ganze Geld also kommen? Das fragt sich der Unternehmer bei jedem neuen Projekt. Für Klimaneutralität, Nachhaltigkeit und Digitalisierung stellt er sich diese Frage umso mehr, da Investitionen in diesen Bereichen zumindest kurzfristig keinen erkennbaren Gegenwert in der Bilanz bieten. Bei der Finanzierung hat der Unternehmer also typischerweise zwei Möglichkeiten:

Bezahlen über Kapitalgeber. Also beispielsweise Kredite oder Investoren.

Bezahlen aus dem eigenen Cashflow. Hier ergibt sich zum Beispiel das Problem, dass die Investition eventuell nicht in die EBITDA-Kalkulation passt beziehungsweise immer mehr Kunden benötigt werden, um die zusätzlichen Investitionen zu finanzieren.

Doch ungeachtet dieser anfallenden Kosten erkennen viele Familienunternehmer: Nicht bei der Entwicklung mitzumachen, ist auch keine Lösung. Denn der Markt erfordert ein ökologisches Umdenken, und die Akzeptanz der Produkte bei den Endkunden könnte unter einem schlechten ökologischen Fußabdruck leiden. Selbst Zulieferbetriebe (vom kleinen Produktionsbetrieb bis zum Großunternehmen), die nicht direkt an den Endverbraucher verkaufen, spüren diese Entwicklung. Denn gewährleistet der belieferte Produzent gegenüber den Endkunden eine ökologisch einwandfreie Lieferkette, ist man als Zulieferer schnell raus aus dem Geschäft, sofern man nicht mitzieht.

Familienunternehmer befinden sich also in einer Zwickmühle: Machen sie nicht mit, verlieren sie eventuell ihre Kunden oder ihre Position auf dem Markt – ziehen sie hingegen mit, müssen sie die entsprechenden Kosten ganz allein tragen. Denn die Kunden, die eine ökologischere Produktion fordern, sind selten gewillt, dafür erhöhte Preise zu bezahlen. Und selbst wenn man es schafft, in eines der zahlreichen Förderprogramme zu kommen: Diese Programme zu suchen, zu bewerten, sich für passende Programme zu entscheiden und sich dafür zu bewerben – das erfordert Zeit und Arbeit, die letztlich am Unternehmer selbst oder an von ihm bezahlten Beratern hängen bleibt.

Kurzum: Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Digitalisierung sind langfristig der richtige Weg, zwingen den Familienunternehmer jedoch dazu, kurzfristige Investitionen ohne klaren Geld-Return of Investment zu tätigen. Es liegt also an den Familienunternehmern, das Projekt Digitainability langsam anzugehen, kontinuierlich weiterzuentwickeln – und dranzubleiben, bis sich der finanzielle Return of Investment schließlich einstellt. Der Weg der kleinen, aber dauerhaften Schritte führt letztendlich ans Ziel.

Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Digitalisierung aus Sicht der Finanzinstitute

Als Geschäftsleitung, Führungskraft und Mitarbeiter einer Bank, Sparkasse, Volksbank oder generell als Finanzdienstleister ist es wichtig, die Chancen, aber auch die Risiken zu erkennen, die sich für Familienunternehmerkunden durch die drei aktuellen Herausforderungen ergeben. Sie müssen dann vor allem die entsprechenden Risiken abbauen und die Chancen ergreifen können – sowohl bei Ihren Kunden als auch im eigenen Geschäft. Folgende Strategien erleichtern Ihnen dies beim Unternehmerkunden:

- Setzen Sie sich intensiv mit dem Geschäftsmodell und der Wertschöpfungskette des Unternehmers auseinander.
- Bemühen Sie sich um eine Betriebsbesichtigung, um Ihren Kunden besser verstehen zu lernen.
- Beschäftigen Sie sich noch stärker mit der Lieferanten-, Abnehmer- und Kundenstruktur des Unternehmens.

Und das gilt mehr denn je für Firmenkundenberater, Marktfolge-Analysten, Private Banker, Versicherungsberater und natürlich auch für alle anderen, die direkt oder indirekt mit Familienunternehmen zu tun haben. Achten Sie auch bei der Beratung bezüglich Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Digitalisierung darauf, dass sich Finanzprodukte aus Sicht der Unternehmer heutzutage gleichen wie ein Ei dem anderen. Schlagen Sie also eine spezifische Strategie zur Umstellung auf nachhaltige Produktion sowie das dazu passende Finanzprodukt vor, dann ergreifen Sie die Chance, sich durch ein effektives Mensch zu Mensch langfristig gut zu positionieren. Mehr agieren statt reagieren lautet die Devise.

Beachten Sie gleichzeitig beim Erstellen von Angeboten die Tatsache, dass für Unternehmer die Finanzierung per Kredit nur dazu dient zu verhindern, dass das Projekt aus dem eigenen Cashflow bezahlt werden muss. Für den Unternehmer bedeutet das: Die Kosten für den Kredit werden kurz- oder langfristig zurückzahlen sein. Bei einer zu langfristigen Rückzahlung ergibt sich zum Ende hin eine Situation, in der (gefühl) nur noch „Altlasten“ abbezahlt werden. Eine zu kurzfristige Rückzahlung sorgt wiederum dafür, dass jeden Monat ein beachtlicher Betrag im Cashflow fehlt, der eigentlich anderweitig besser eingesetzt werden könnte. Als Berater ist es Ihre Aufgabe, hier eine Kombination aus Kreditlaufzeit, Tilgung und Raten zu finden, die beim Unternehmer auf Akzeptanz stößt.

Doch Nachhaltigkeit ist nicht nur für Ihre Kunden, sondern auch für das eigene Institut relevant. Analog zu den Unternehmen werden auch hier vermehrt CO₂-neutrale oder nachhaltige Produkte angeboten und Berater zu den entsprechenden Themen weitergebildet. Dabei sind Gesetzesvorschriften wie das Kreditwesengesetz (KWG) ein zentraler Punkt in der Weiterbildung. Ziel sollte ein praxistaugliches Sustainable-Finance-Konzept sein. Also das Einhalten der 17 „Sustainable Development Goals“ der UN sowie der Guidelines aus dem Aktionsplan „Financing Sustainable Growth“ der EU. Beide Regelwerke definieren Kriterien für ein sozial und gleichzeitig ökologisch nachhaltiges Finanzwesen. Dieses bringt die Institute in dieselbe Situation wie die Unternehmer. Im Prinzip, wenn man es positiv sieht, stehen beide, Institut wie Unternehmer, aktuell Seite an Seite. Das sollte eigentlich zusammenschweißen, oder?

Der lange Weg zur klimaneutralen Wirtschaft

Wir sehen also: Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Digitalisierung sind zu Recht drei der dominierenden Themen unserer Zeit, in der in allen Bereichen der Gesellschaft immer deutlicher wird, dass ein neuer Umgang mit dem Planeten nötig wird. Schließlich haben wir nur diesen einen Planeten.

Problematisch wird es erst dann, wenn vonseiten der breiten Öffentlichkeit oder der Politik Sofortmaßnahmen für den Klimaschutz gefordert oder beschlossen werden. Denn diese Akteure glauben häufig, dass sich die Wirtschaft quasi von heute auf morgen ökologisch umbauen lässt. Dementsprechend wird von Unternehmen häufig gefordert, ihr Geschäft innerhalb kürzester Zeit zu revolutionieren, selbst wenn nur eine schrittweise Evolution realistisch machbar ist. Oder man muss sich als Unternehmer nach gesetzlichen Vorgaben richten, für die es keinerlei Erfahrungswerte oder Statistiken gibt. Mit dem Ergebnis, dass man sich bei dem Versuch, den Vorgaben zu entsprechen, in kostspieligem Trial-and-Error verfängt, während vonseiten der Öffentlichkeit gerufen wird: „Das muss schneller und radikaler gehen!“ Hier lässt sich die Öffentlichkeit noch zu sehr von Angst mitreißen – die erfahrungsgemäß kein guter Ratgeber ist. Das merkt man schon daran, dass sich ein großer Teil der öffentlichen Diskussion aktuell primär um Schuldzuweisungen dreht, anstatt konstruktiv Lösungen für die Zukunft zu entwickeln.

„Lösungen für die Zukunft“ sind dann auch das, woran Finanzdienstleister proaktiv und führend mitarbeiten können. Oder, um es mit Dante Alighieri zu sagen: „Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie an und handelt.“ Aber vergessen Sie nicht, dass sich unsere Wirtschaft nicht über Nacht verändern lassen wird: Es bedarf einer stetigen Evolution, mit kleinen Schritten jeden Tag, statt einer groß angelegten Revolution, die in vollem Ausmaß nach hinten losgehen könnte. Oder wie es ein Leser der FAZ einmal ausdrückte: „Manche haben keine Ideen und probieren nun einfach mal was aus. Das ist die Basis menschlichen Fortschritts, jeder Forschung, jeder Unternehmensgründung... Trial and Error. Machen, lernen, weitermachen. So sind die Menschen von den Bäumen, zur Landwirtschaft, nach Amerika usw. gekommen.“

Der Unternehmer-Round-Table: So erfahren Sie, was Ihre Unternehmerekunden wirklich bewegt



Befragen Sie Ihre Unternehmerekunden regelmäßig zu deren Meinung über Ihr Institut? Haben Sie Ihre Kunden bereits mit einem Unternehmerfrühstück mit ausgewählten Speakern beeindruckt? Und haben Sie schon einmal das Round-Table-Speed-Dating für Unternehmer ausprobiert? All diese Veranstaltungsformate sind sinnvoll und effektiv. Doch in Settings, die stark auf die Vorträge ausgewählter Speaker fokussiert sind, findet nicht jeder Unternehmer den Raum, einfach mal über seine ganz persönlichen Meinungen und Einschätzungen zu sprechen. Deshalb kann es für Sie als Finanzdienstleister äußerst einträglich sein, zusätzlich klassische Unternehmer-Round-Tables zu organisieren – denn nirgends sonst sprechen Unternehmer so frei von der Leber weg.

Eine Goldgrube für Unternehmer-Versteher

Beim Unternehmer-Round-Table handelt es sich um eine Veranstaltung, zu der Sie als Finanzinstitut mehrere Vertreter aus Ihrer Unternehmerekundschaft laden. Dort wird dann – in einem festgelegten Zeitraum, aber ohne spezifische Speaker und mit nur wenigen inhaltlichen Vorgaben – genau das besprochen, was den Diskussionsteilnehmern wirklich unter den Nägeln brennt. Der Unternehmer-Round-Table hat einen exklusiven und professionellen Stammtisch-Charakter, und das ist auch so gewollt: Als Finanzdienstleister sind Sie nirgends so nah an den Gedanken Ihrer Unternehmerekunden wie bei diesem zwanglosen Gespräch unter Gleichgesinnten.

Der Unternehmer-Round-Table ist auch nicht mit originären Beiräten oder Regionalbeiräten zu verwechseln, die sich in vielen Instituten finden und in denen Unternehmer sitzen. Diese legen den Schwerpunkt meistens darauf, dass Anforderungen von Unternehmern an die Institute kommuniziert werden und diese die Institute dahingehend beraten. Der Unternehmer-Round-Table hingegen ist eine Impulsveranstaltung, die von einer sehr offenen Diskussion über praktisch alles Relevante lebt.

Genau das richtige Maß an Struktur

Für den Unternehmer-Round-Table sind explizit nur wenige Regeln vorgegeben. Schließlich soll die Veranstaltung ihren ungezwungenen Charakter behalten. Einige Regeln sind dennoch wichtig, damit sie wiederum nicht in chaotische Zustände abdriftet.

Wer wird eingeladen?

Bevor die eigentliche Veranstaltung steht, ist es an Ihnen, durch eine wohlüberlegte Auswahl der Gesprächsteilnehmer den Grundstein für fruchtbare Gesprächsrunden zu legen:

1. Prüfen Sie, welche Branchen besonders häufig in Ihrem Kundenportfolio vertreten sind.
2. Wählen Sie die Gesprächsgruppen so aus, dass aus jeder Branche nur ein Vertreter an jedem Round-Table sitzt. Das bietet allen Gesprächsteilnehmern interessante Einblicke in fremde Branchen und verhindert, dass beispielsweise direkte Konkurrenten am Tisch sitzen und sich nicht in die Karten blicken lassen möchten.
3. Achten Sie darauf, dass die Gruppen homogen sind, insbesondere mit Blick auf die Größe der jeweiligen Unternehmen. Denn in einem Gespräch zwischen ungleichen Unternehmen lassen sich die unterschiedlichen Standpunkte schwerer nachvollziehen – und schlimmstenfalls bildet sich eine Gesprächshierarchie heraus, bei der sich „weniger wichtige“ Unternehmer unterordnen, statt offen ihre Meinung zu sagen.
4. Beschränken Sie sich pro Round-Table auf 9 Unternehmen und planen Sie für die 10. Position am Tisch Ihren Firmenkundenvorstand oder Marktvorstand ein (je nach interner Organisation).
5. Achten Sie darauf, von den 9 Unternehmen nur die jeweiligen geschäftsführenden Gesellschafter einzuladen – also nur die obersten Führungsebenen. Vermeiden Sie dabei auch Fremdmanager, denn diese sind emotional nicht annähernd so fest mit den Unternehmen verwoben wie die Unternehmer selbst.
6. Erlauben Sie jedem der 10 Teilnehmer Ihres Round-Table, jeweils eine weitere Person mitzubringen. Diese Person ist explizit nur als Zuhörer und Protokollant eingeladen (hier sind also auch Fremdmanager möglich).

Zum Schluss findet sich an Ihrem Round-Table also eine Gruppe von 9 Unternehmern ähnlich großer Firmen aus unterschiedlichen Branchen, dem Vorstand Ihres Instituts sowie den 10 Beisitzern zusammen.

Gespräche in derart klein gehaltenen Gruppen gestalten sich meist deutlich produktiver als Diskussionen im großen Rahmen – diese Weisheit hat sich seit Jahrhunderten nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im politischen Bereich bewährt. Also überall dort, wo tiefe Gespräche mit weitreichenden Konsequenzen geführt werden.

Wie läuft der Round-Table ab?

Zeitverschwendung ist die Kardinalsünde für Familienunternehmer. Trotz der bewusst offen gehaltenen Strukturierung der Veranstaltung ist es deshalb sinnvoll, sie zeitlich einzugrenzen und diese begrenzte Zeitspanne allen Teilnehmern im Vorfeld zu kommunizieren. Für den gesamten Round-Table sollten nicht mehr als 2 Stunden eingeplant werden. Eine (rückwärts laufende) Uhr, die für alle Teilnehmer sichtbar platziert wird, sorgt dafür, dass dieses Zeitlimit verstanden und eingehalten wird.

Zu Beginn des Round-Table stellen sich zunächst alle 10 Gesprächsteilnehmer kurz vor. Diese Vorstellung beinhaltet idealerweise eine Reihe zentraler Punkte, die es den anderen Gesprächsteilnehmern erlauben, in kürzester Zeit zu verstehen, mit wem sie es zu tun haben und mit welchen Herausforderungen der Gesprächsteilnehmer zurzeit konfrontiert ist:

- Zu welcher Firma gehören die Teilnehmer und welche Position besitzen sie?
- Welche Herausforderungen und Chancen bieten sich der eigenen Branche aktuell?
- Was bedeutet das für die eigene Firma?
- Wie versucht die Firma grundsätzlich, damit umzugehen?
- Welche konkreten Pläne gibt es dazu und wo steht man aktuell?

Nach dieser Eingangsvorstellung, bei der jeder – inklusive Vorstand – maximal fünf Minuten Gesprächszeit bekommt, gibt es (wenn nötig) eine kurze Pause. Wichtig ist hierbei, dass das Zeitlimit eingehalten wird und während der jeweiligen Vorstellung nur reine Verständnisfragen zugelassen werden. Die verbleibende Zeit wird dann mit freier Diskussion verbracht. Nimmt hier nicht gleich ein Unternehmer das Ruder in die Hand und beginnt die Diskussion, können die Vertreter Ihres Instituts den Ball ins Rollen bringen, indem sie beispielsweise bei Punkten, die in der Vorstellungsrunde genannt wurden, nochmals nachhaken oder Ähnlichkeiten zwischen den Situationen der Gesprächsteilnehmer hervorheben. Als „Moderator“ sollte Ihre Delegation sich jedoch nicht verstehen, damit die Diskussionsrunde informell bleibt.

Ist die Diskussionsrunde abgeschlossen, bleibt meist noch etwas Zeit für Networking. Erfahrungsgemäß finden Unternehmer in Round-Table-Diskussionen leicht zueinander. Und so manche enge Geschäftsbeziehung hat sich schon einfach daraus ergeben, dass in einem informellen Gespräch persönliche oder geschäftliche Anknüpfungspunkte gefunden wurden.

Wie häufig findet eine solche Runde statt?

Der Unternehmer-Round-Table kann hervorragend als regelmäßige, institutionalisierte Veranstaltung in wechselnder Besetzung aufgezogen werden. Richten Sie beispielsweise an 10 Monaten im Jahr regelmäßig einen Round-Table mit immer neuen Unternehmern aus, haben Sie nicht nur viele Ihrer Kunden erfolgreich vernetzt, sondern auch unbezahlbare Einsichten in 90 wichtige Unternehmen (mit unterschiedlichen Branchen und unterschiedlichen Größen) aus Ihrem Portfolio erhalten.

Zu Beginn können diese Round-Tables in den Räumlichkeiten des Instituts abgehalten werden. Um die Anreise der Gäste zu erleichtern, lassen sich aber auch zentral erreichbare Konferenzräume in Hotels anmieten. Hat sich der Unternehmer-Round-Table schließlich etabliert, bieten die Unternehmer eventuell auch an, dass die eigenen Räumlichkeiten verwendet werden können. Das bietet auch die perfekte Gelegenheit, den jeweiligen Unternehmer zu fragen, ob sich für die gesamte Gruppe eine Betriebsbesichtigung im Anschluss an die Diskussion organisieren lässt.

Variante: Gesprächsrunde mit Nicht-Kunden

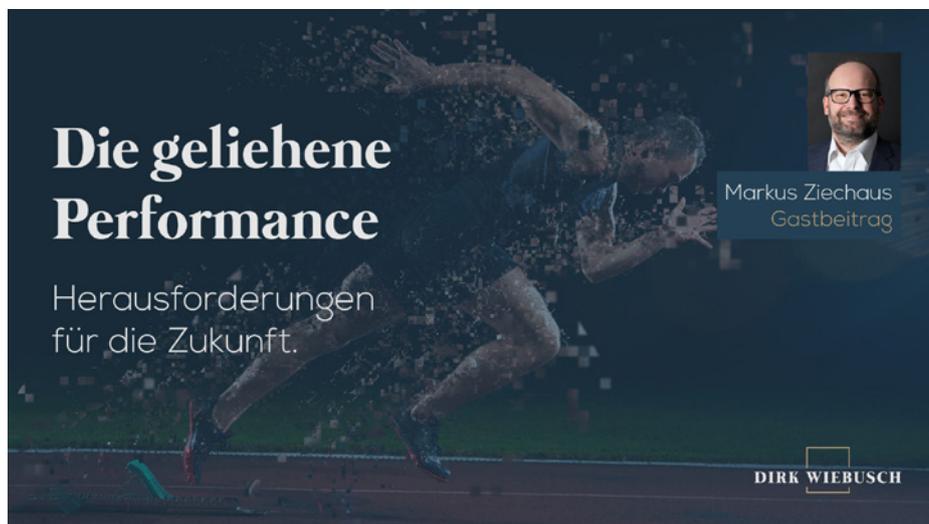
Hat sich Ihr Round-Table schließlich fest etabliert, können Sie auch in Betracht ziehen, Unternehmer einzuladen, die nicht zu Ihrem Kundenstamm gehören. Dies erweitert das Themenspektrum und führt eventuell sogar dazu, dass sich der Unternehmer eine weitere Zusammenarbeit mit Ihnen wünscht. Ob Sie hier 9 Nicht-Kunden oder eine Mischung aus Kunden und Nicht-Kunden einladen, ist Ihnen übrigens freigestellt: Probieren Sie ruhig mal alle Varianten durch und halten Sie an dem fest, was sich bewährt. Wichtig ist lediglich, dass Sie auch bei Nicht-Kunden auf die Homogenität der Gesprächsteilnehmer achten.

Das ungezwungene Gespräch ist manchmal das informativste

Unter ihresgleichen fühlen sich Unternehmer wohl und sind frei, auf einer Ebene zu diskutieren. Sie teilen ihre Sorgen sowie Ideen für die Zukunft und sprechen über Zusammenhänge, die sie Finanzinstituten gegenüber womöglich nicht erwähnen würden. Warum also nicht diese Gruppendynamik nutzen, um die Gedankenwelt Ihrer Kunden nachzuvollziehen? Der Unternehmer-Round-Table ist Ihre Gelegenheit dazu. Etablieren Sie eine solche Veranstaltung langfristig und Sie werden sehen: So tief waren Sie noch nie in der Gedankenwelt so vieler Unternehmer!

Familienunternehmen und die "geliehene Performance" – Herausforderungen für die Zukunft

[Gastbeitrag Markus Ziechaus]



Unternehmer hatten es in den letzten Jahren vergleichsweise einfach, denn es gab eine Konjunktur, die für sie große Vorteile hatte: Keine Engpässe bei der Energieversorgung, eine sehr konservative Interpretation des Lohnniveaus in der Gesellschaft, „brave“ Gewerkschaften usw. Das bedeutet: Es gab in Sachen Material, Personal, Zinsen und Energieversorgung absolut unternehmerfreundliche Entwicklungen, die zusätzliche Performance erzeugten. Aber diese Entwicklungen wurden nicht von den Unternehmern kontrolliert. Das waren große welt- und volkswirtschaftliche Effekte, auf die man als normaler Unternehmer gar keinen großen Einfluss hat. Deshalb wäre es jetzt auch ein Fehler, sich auf der zusätzlichen Performance auszuruhen: Gehen diese Faktoren demnächst (für den Unternehmer nicht kontrollierbar) in eine andere Richtung, bricht diese Performance plötzlich ein. Zusätzlich können auch noch andere Faktoren, wie die aktuelle Angst vor der Ausbreitung des Coronavirus, diesen Vorgang weiter beschleunigen.

Über Markus Ziechaus

Als Diplom-Betriebswirt (FH) der Fachhochschule Rosenheim arbeitete Markus Ziechaus zunächst sechs Jahre im Controlling-Bereich verschiedener Industrieunternehmen, von Kraft Foods in Bremen bis zum Sports-Merchandise der Daimler Chrysler AG, bevor er als Geschäftsführer zur BAYERN CONSULT wechselte. In der Unternehmensberatung nutzt er seitdem sein Expertenwissen zur Planung und Steuerung von Firmen der unterschiedlichsten Größen und Branchen. Seit 2009 ist er außerdem als Referent an diversen Sparkassenakademien tätig.

Seite 49

Die Konjunktur – Geschenk oder nur Vorschuss?

In den letzten Jahren hatten Unternehmer die Chance, unabhängig von der eigenen Performance eine gute Bilanz einzufahren. Die äußeren Umstände waren einfach zu gut. Man bekam die zusätzliche Performance quasi geschenkt! Doch diese Einschätzung trügt: Die zusätzliche Performance war nur geliehen. Unternehmer haben die gute Konjunktur nicht herbeigeführt, sondern nur ihre positiven Effekte genossen. Die zusätzliche Performance war also nur ein Vorschuss, der wieder zurückzahlen ist, sobald die Konjunktur wieder schwächelt.

Als Bank stellen Sie sich nun die – berechnete – Frage: Sind unsere Unternehmern Kunden wirklich darauf vorbereitet, ihre „geliehene Performance“ in naher Zukunft zurückzahlen? Die schlechte Nachricht: Viele Unternehmer sehen noch nicht die Zeichen der Zeit, die eine schwächelnde Konjunktur anzeigen. Die gute Nachricht: Ihnen als kreditgebende Finanzdienstleister erschließt diese Situation viele zusätzliche Potenziale, denn Sie werden in jedem Fall gebraucht!

Können Sie diese Veränderungen vorhersehen?

Unternehmer, die sich auf die kommenden Veränderungen auf dem Weltmarkt vorbereiten möchten, sollten sich die Frage stellen: „Ist das, was wir heute produzieren, ein Produkt, für das es in 5 Jahren noch eine Nachfrage geben wird?“ Ein Produkt, das heute unverzichtbar erscheint, kann in wenigen Jahren schon zum alten Eisen gehören. Zylinderkopfdichtungen sind zum Beispiel bis heute ein High-End-Produkt, das für die Fertigung von Verbrennungsmotoren unverzichtbar ist. Doch Elektromotoren brauchen keine Zylinderkopfdichtungen. Wohin wird sich der Markt wohl entwickeln?

Viele Unternehmen stellen sich diese Frage gar nicht erst und begründen Auftragsrückgänge einfach mit einer schwächelnden Weltwirtschaft. Als Finanzdienstleister ist es Ihre Aufgabe, den Unternehmern diese Frage naheulegen und sie zu unterstützen, falls es Nachbesserungsbedarf gibt. Sprechen Sie mit den Unternehmern folgende Bereiche an:

- Erhalt / Mehrung des Unternehmenswerts
- Standortentscheidungen
- Forschung und Entwicklung
- Marktzugänge
- Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Produktionsprozesse
- Infrastruktur
- Organisation und Management
- IT-Strukturen
- Personalplanung und Entwicklung

Wie wichtig es ist, dabei voll umfassend die Situation zu analysieren, zeigt ein Blick auf die Personalplanung: Für viele Unternehmer war der Fachkräftemangel in der Vergangenheit eine theoretische Herausforderung – wenige haben sich wirklich darauf vorbereitet. Umsichtige Finanzdienstleister machen den Unternehmern klar: Die Babyboomer-Generation wird bald in Rente gehen und die Herausforderung wird sofort spürbar werden. Es ist Zeit, zu handeln!

Voll umfassende Analyse und ein strategischer Überbau werden notwendig

Sicher, Themen wie Digitalisierung, Nachfolgeplanung und Veränderungen am Geschäftsmodell geistern schon lange in den Köpfen vieler Unternehmer herum. Einige von ihnen haben sogar erste Veränderungen in einigen Richtungen angestrengt. Aber die wenigsten haben begriffen: Das willkürlich-individuelle Abhandeln eines Themas ohne übergreifende Strategie wird keinen positiven Effekt haben.



Ein Investment in eines der genannten Themengebiete hat immer einem gesamtstrategischen Plan zu folgen, der von den Gesellschaftern oder der Geschäftsführung bestimmt wird. Dieser Plan fügt die einzelnen Veränderungen in einer Symbiose zusammen. Erst dann kann es einen positiven Effekt auf das gesamte Unternehmen geben. Vergleichen Sie die Situation mit einer dreieckigen Tischdecke: Ziehen Sie nur an einem der drei Zipfel, damit er sauber liegt, dann bringen Sie damit automatisch die beiden anderen in Unordnung. Veränderungen in einem Bereich machen also gleichzeitig Veränderungen in allen anderen Bereichen notwendig, um zu verhindern, dass durch unkoordinierten Aktionismus in einem Geschäftsbereich andere Bereiche negativ beeinflusst werden.

Wie gestaltet man die Veränderungen richtig?

Bei der Planung und Durchführung der Veränderungen im Unternehmen arbeitet man als Finanzdienstleister eng mit dem Unternehmer. In Ruhe und mit einem Blick auf das große Ganze. Wichtig sind dabei vor allem:

- Transparenz über den Status quo, im Unternehmen wie auch in den jeweiligen Funktionsbereichen
- Diagnose von Schwachstellen, Problem- und Handlungsfeldern sowie Herausforderungen und Risikopotenzialen
- Bewertung der möglichen Verbesserungsansätze in den Funktionsbereichen und bereichsübergreifend
- Abgleich der Sichtweisen der Führungskräfte mit den Sichtweisen der jeweiligen Abteilungen und Berater
- Offenlegung des Status quo sowie zukünftiger Potenziale

Diese Punkte werden in einer für das Unternehmen sinnvollen Reihenfolge abgehandelt, bevor die Umsetzung der Prozesse ansteht. Diese kann entweder durch das Unternehmen selbst oder – wenn das Unternehmen nicht dazu in der Lage ist – durch Dritte vorgenommen werden. So oder so bleiben Sie als kreditgebende Hausbank an der Seite des Unternehmens und finanzieren die Prozesse.

Wie sieht eine Prozessoptimierung aus?

Wenn man sich die Gesundheit eines Unternehmens ansieht, dann schaut man auf die Bilanz oder die Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Man schaut sich also nur die Wirkungen an, nicht jedoch die Ursachen. Man sieht die Gewinne und Kosten, fragt sich jedoch nicht, welche (offensichtlichen oder versteckten) Ursachen es dafür gibt.

Finanzberater sollten ihren Unternehmerkunden den Blickwinkel auf die Ursachen einprägen. Das erlaubt ihnen, diese direkt anzugehen und eventuelle Kostenpunkte zu eliminieren, bevor sie auf die GuV durchschlagen. Das wird nicht leicht werden, denn in vielen Firmen gibt es noch veraltete Prozesse, die seit 100 Jahren nicht mehr aktualisiert wurden und deshalb Kosten entstehen lassen. Viele Unternehmen müssen prozesstechnisch von Grund auf saniert werden.

Das beinhaltet auch das Überdenken der Wertschöpfungskette. Viele Unternehmer richten sich nicht in ausreichendem Maße danach, was ihre Kunden wirklich von ihnen verlangen. Oft erwarten Unternehmer, dass ihre Kunden die eigenen Produkte aus objektiv besseren Gründen kaufen, und ignorieren die eigentliche, reale Kaufmotivation. Tesla ist ein gutes Beispiel, denn die amerikanische Firma verfügt nicht über dasselbe Know-how im Autobau wie beispielsweise BMW. Aber sie antizipieren, was ihre Kunden in Zukunft wollen. Deshalb liefern sie genau darauf zugeschnittene Produkte und können sich auf dem Markt neben vielen objektiv versierteren Autobauern behaupten.

Wie können Banken Unternehmen auf die Rückzahlung der "geliehenen Performance" vorbereiten?

Bankern sei in diesen Zeiten angeraten: Halten Sie sich nicht zurück, sondern unterstützen Sie die Unternehmen! Es reicht nicht, Unternehmen dabei zu beobachten, wie sie sich auf die Rückzahlung der „geliehenen Performance“ vorbereiten. Es reicht nicht, sie die nötigen Anpassungen aus dem eigenen Cashflow finanzieren zu lassen und hinterher Kredite zu vergeben, wenn alles steht. Lernen Sie, welche Investitionen ihre Kunden in Zukunft tätigen möchten, und unterstützen Sie sie dabei. Nur durch Ihre aktive Unterstützung werden die Unternehmen ausreichend Power bekommen, um sich auf negative Veränderungen in der Konjunktur vorzubereiten.

Schrecken Sie nicht vor Investitionen zurück – denn stellen Sie sich quer, verlieren Sie eventuell nicht nur das Unternehmen als Kunden, sondern auch alle bislang dort getätigten Investitionen. Investieren Sie in Ihre Unternehmenskunden, um sie auch in Zukunft geschäftsfähig zu halten und als loyaler, strategischer Partner an ihrer Seite bleiben zu können.

Wo im Familienunternehmen digitalisieren und damit als Berater mehr Erträge erzielen?



Digitalisierung im Unternehmen ist eine Notwendigkeit in unserer immer stärker digital verankerten Wirtschaft. In meinen Seminaren und Workshops erarbeite ich seit vielen Jahren gemeinsam mit den Teilnehmern, weshalb das so ist: Erhöhte Effizienz der Arbeitsabläufe, bessere Kommunikation, Abholen potenzieller Kunden im digitalen Raum ... und in Krisenzeiten kann Digitalisierung sogar die Firma als Ganzes am Laufen halten: Wehe dem, der in Zeiten von Kontaktsperren und geschlossenem Einzelhandel noch kein Homeoffice ermöglichen und seine Produkte nicht effektiv online vertreiben kann. Doch selbst Finanzdienstleister, denen die Wichtigkeit der Digitalisierung für ihre Kunden bewusst ist, scheitern manchmal noch an einer für die Umsetzung essenziellen Frage: Wo im Familienunternehmen ist die Digitalisierung überhaupt sinnvoll?

Digitalisierung ja – aber was ist der Wissensstand?

Zum Teil dank der voranschreitenden Digitalisierung verlaufen gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungsprozesse heutzutage schneller und in einer größeren Frequenz als noch vor 100 Jahren. Gleichzeitig werden die Mittel, die Unternehmen durch die Digitalisierung an die Hand gegeben werden, immer zahlreicher und komplexer. Hier warten Chancen und Risiken zugleich. Möchten Sie sich bei Ihren Kunden als effektiver Sparringspartner etablieren, gehört es also auch zu Ihren Aufgaben, sich einen Wissensschatz in Bezug auf die grundlegende Definition der Thematik sowie deren wichtiger Teilaspekte anzueignen. Das beinhaltet aktuell beispielsweise:

- Digitalisierung: Im engeren Sinne die Übertragung von Daten und Prozessen von analogen in digitale Formate (Zehntausende Akten im Archiv oder alle Daten auf einer handtellergroßen Festplatte?)
- Technologisierung: Die zunehmende Nutzung von Technologie für Arbeiten, die vorher manuell oder mit simplen Mitteln verrichtet wurden (wer erinnert sich an Supermarktkassen, an denen der Preis noch abgetippt wurde?)
- Standardisierung: Die Vereinheitlichung von Verfahren, Prozessen, Strukturen, Produkten etc., um eine gleichbleibende Leistung mit minimiertem Aufwand zu erzeugen (die meisten Online-Shops haben heute einen stark standardisierten, hochgradig effizienten Aufbau)
- Automatisierung: Umrüsten der Produktion etc., sodass weniger oder gar keine menschliche Arbeit mehr benötigt wird (heutzutage werden Autos von einer Handvoll Mechatroniker gebaut – mit Dutzenden robotischen Armen)
- Künstliche Intelligenz: Digitale Prozesse, die auf Basis genereller Maßgaben oder angeeigneten Erfahrungswissens selbstständig Handlungen ausführen können (von Social-Media-Bots bis zu selbstfahrenden Autos, die im Straßenverkehr selbstständig Entscheidungen treffen)
- Machine Learning: Das Vermitteln einer Wissensbasis an eine künstliche Intelligenz durch simulierte Erfahrungen (die Gesichtserkennung auf Ihrem Handy muss zunächst mit Porträtbildern gefüttert werden, um zu verstehen, wie sich menschliche Gesichter voneinander unterscheiden)
- Digital Disruption: Auf den Markt drängende digitale Technologien verändern Branchen, Produkte etc. und erfordern deshalb ein regelmäßiges Umdenken in den Unternehmen (denken Sie daran, wie sich die Vermarktung von Produkten allein seit dem Aufkommen von Social-Media-Influencern geändert hat)

Ob Ihr Kunde Digitalisierung bislang nur als Schlagwort kennt oder sich wirklich mit der Thematik auseinandergesetzt hat, erkennen Sie häufig schon daran, ob ihm die Bedeutung dieser fundamentalen Begriffe bekannt ist – genauso, wie Ihr Kunde an Ihrem Wissen zu diesen Themen erkennt, ob Sie als Sparringspartner zum Thema Digitalisierung geeignet sind.

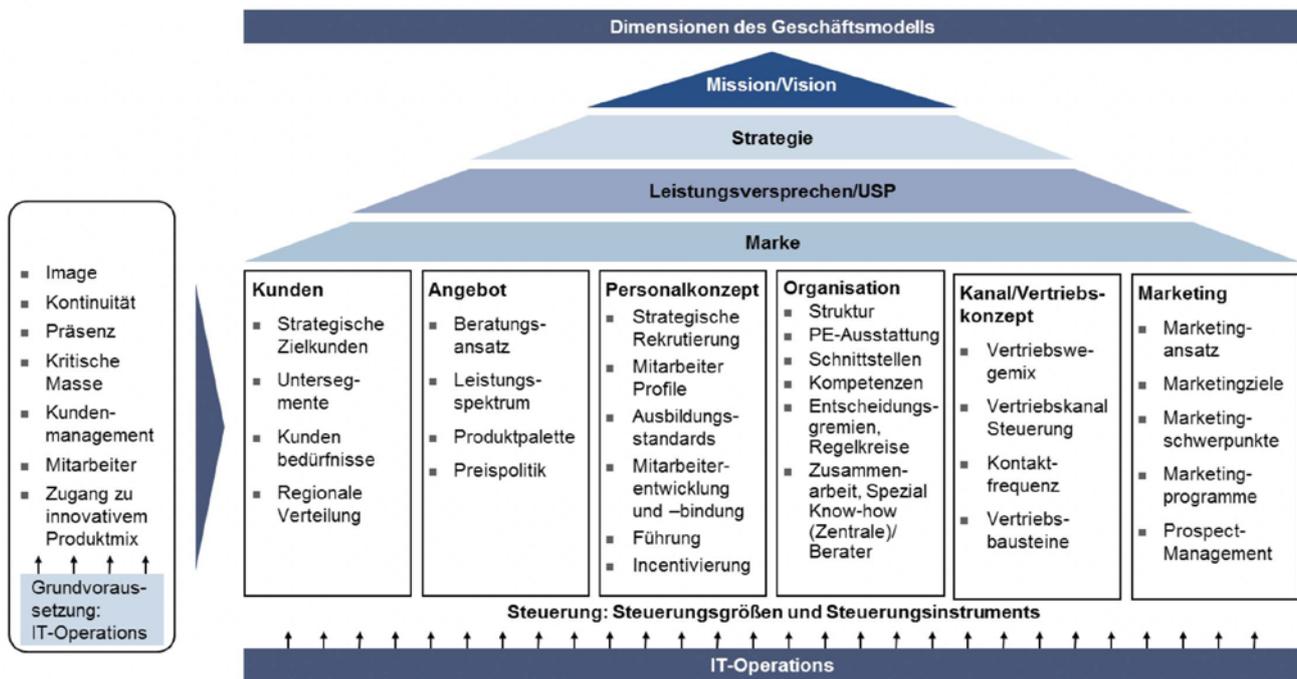
Welche Maßnahmen sind sinnig?

Neben viel generellem Wissen zum Thema Digitalisierung benötigen Sie für eine individuelle Beratung auch ein Verständnis dafür, wie die Digitalisierung den Kunden und sein Geschäftsmodell im Speziellen beeinflusst – welche Aspekte sind für ihn wirklich wichtig, welche können zunächst ignoriert werden und welche lassen sich womöglich gar nicht umsetzen? Eine digitalisierte Standardisierung im Vertrieb passt beispielsweise zum Hersteller von Kleinwagen für eine breite Zielgruppe. Doch möchte der Kunde Luxusautos an eine ausgewählte Klientel verkaufen, dann erfordert dies einen viel individuelleren Vertrieb. Prüfen Sie also das Geschäftsmodell des Kunden und versuchen Sie, nur diejenigen Digitalisierungsmaßnahmen voranzutreiben, die für dieses Geschäftsmodell tatsächlich sinnvoll sind. Beachten Sie dabei auch die Auswirkungen, welche die Digitalisierung auf ein Unternehmen haben kann:



Auch bei der Digitalisierung handelt man also idealerweise mit Augenmaß: Nicht einfach blind jede Innovation mitmachen, sondern nur das, was aktuell eine Verbesserung der Abläufe bewirkt oder das Unternehmen auf zukünftige Veränderungen vorbereitet.

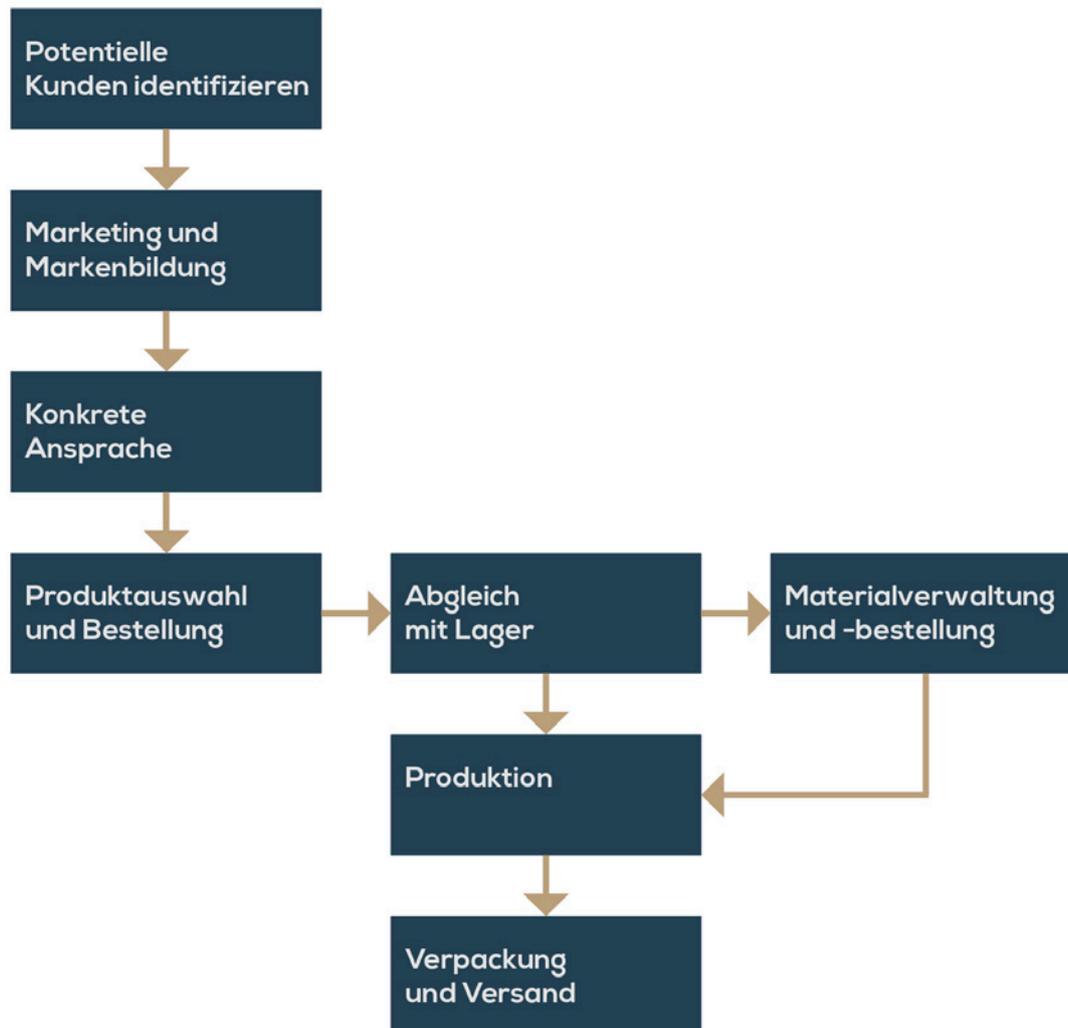
Gerade im Hinblick auf diese Maßgabe spricht man manchmal mit Unternehmern, die die Digitalisierung ihres Betriebs gerne vorantreiben würden, sich jedoch noch keine Gedanken darüber gemacht haben, wie diese Veränderungen in das Strategiehaus ihres Unternehmens passen.



Orientieren Sie sich also bei der Beratung auch am Strategiehaus. So prüfen Sie, ob die von Ihnen (oder dem Unternehmer) vorgeschlagenen Digitalisierungsmaßnahmen tatsächlich ins Geschäftsmodell passen. Schließlich sollten sich Digitalisierungsmaßnahmen über kurz oder lang positiv in der Bilanz niederschlagen und nicht einfach wirkungslos verpuffen.

Ein exemplarisches Beispiel für sinnvolle Digitalisierung

Um Ihnen einen ersten Eindruck davon zu geben, an welchen Stellen Digitalisierung in Unternehmen sinnvoll sein kann – und welche Maßnahmen beispielsweise ergriffen werden können –, schauen wir uns gemeinsam einen Musterprozess an, wie er in einem beliebigen Produktionsbetrieb ablaufen könnte:



All diese Einzelschritte entlang des Prozesses lassen sich durch eine durchdachte Digitalisierung optimieren, wovon wiederum der gesamte Prozess profitiert. Doch Vorsicht: Es handelt sich hier nur um ein Beispiel, das verschiedene Möglichkeiten aufzeigen soll. In der Realität wäre es für die meisten Betriebe nicht immer sinnvoll, wirklich alle Digitalisierungsmaßnahmen, die ich aufzeigen werde, gleichzeitig durchzuführen. Hier gilt wieder: Am Geschäftsmodell orientieren und mit Augenmaß digitalisieren!

Potenzielle Kunden identifizieren

Wer braucht unser Produkt überhaupt? Und wen wollen wir tatsächlich als unsere Zielkundschaft erreichen? Ein Minimum an Digitalisierung sieht hier so aus, dass Bestandskunden in einer digitalen Datenbank gepflegt und Neukunden dort (automatisiert oder von Hand) eingetragen werden. Wer darüber hinausgehen möchte, der kann beispielsweise Targeting- und Pipeline-Möglichkeiten auf digitalen Plattformen und sozialen Netzwerken im Business-Bereich (Xing, LinkedIn) nutzen, um potenzielle Kunden zu identifizieren.

Insbesondere im Zusammenspiel mit der Erhebung und Verarbeitung von Big Data liegt hier großes Potenzial. Wer jedoch so weit geht, tut gut daran, auch die rechtlichen und ethischen Aspekte von Big Data mit dem Familienunternehmen zu besprechen. Schließlich möchten nur die wenigsten das Risiko eingehen, als das nächste Cambridge Analytica bekannt zu werden.

Marketing und Markenbildung

Hier wird eine Marke gebildet, mit einem Branding und einer Corporate Identity (CI). Um im digitalen Raum perfekt funktionieren zu können, sollte beides für die Darstellung in diesem Medium optimiert sein. Auf Basis dieser CI werden dann hochwertige digitale Inhalte erstellt und gemäß dem Targeting angesteuert.

Die Digitalisierung bietet hier einzigartige Vorteile: Das Marketing hat einerseits eine extrem hohe (potenzielle) Reichweite und kann andererseits sehr individualisiert eingesetzt werden: Cookies und Google Analytics geben Aufschluss darüber, wo sich Nutzer vor dem Besuch der eigenen Webseite aufgehalten haben, und erlauben so ein individuelles Zuschneiden der Marketingbotschaft auf die Interessen des Users (natürlich alles im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, wie z.B. der DSGVO). Auch Unternehmer, die präzise messen möchten, ob ihr Marketing eine Wirkung zeigt, profitieren von einer Digitalisierung in diesem Bereich. Denn im Gegensatz zu Zeitungsanzeigen oder Fernseh-Werbespots lässt sich im Internet viel besser nachvollziehen, welcher User nach dem Ausspielen einer Marketingbotschaft tatsächlich einen Kauf getätigt hat.

Konkrete Ansprache

Wurden die Zielkunden identifiziert, werden sie direkt auf einen Kauf des Produkts angesprochen. Im Digitalen kann das (je nach Zielkundentyp, Produkt etc.) vieles bedeuten:

- Ausspielen von Werbebannern
- Empfehlungsbotschaften in Foren oder auf Social Media setzen
- Direktkontakt per E-Mail (Newsletter) oder mit Messengern

Im Rahmen einer solchen digitalen Ansprache lassen sich potenzielle Kunden sehr leicht durch einen Button oder Link direkt zum auf sie zugeschnittenen Angebot lotsen, beispielsweise in den eigenen Online-Shop. Hier startet dann die Customer Journey, an deren Ende im besten Fall der Kauf des Produkts stehen sollte.

Produktauswahl und Bestellung / Abgleich mit Lager

Über digitale Shop-Systeme können Kunden direkt das gewünschte Produkt in der nötigen Anzahl auswählen und wenn nötig auch vor dem verbindlichen Abgeben der Bestellung noch modifizieren (Menge ändern, andere Produkte in die Bestellung aufnehmen etc.). In einem weiteren Schritt können dann automatisierte Prozesse direkt überprüfen, ob die Produkte in der gewünschten Anzahl im Lager vorhanden sind beziehungsweise produziert werden können.

Dem Kunden wird daraufhin wiederum automatisiert angezeigt, welche Lieferzeitpunkte möglich sind beziehungsweise welche Lieferoptionen für die Bestellung wählbar sind. Bestätigt der Kunde die Bestellung abschließend, kann der Vertrag beziehungsweise die Rechnung ebenfalls automatisch generiert und dem Kunden zugesendet werden.

Der größte Vorteil der Digitalisierung in diesem Bereich liegt also in der Zeit- und Personalkostenersparnis, denn es muss beispielsweise niemand mehr direkt im Lager nachfragen, wie die Bestände aussehen, und der Endkunde erhält ohne Zeitverzögerung eine Einschätzung des Lieferzeitraums.

Materialverwaltung und -bestellung

Dieser Prozess lässt sich zusammen mit dem Lagerabgleich automatisieren: Bestellt ein Kunde ein Produkt, wird die Bestellmenge mit dem Lager abgeglichen. Stellt sich dabei heraus, dass keine ausreichende Menge des Produkts auf Lager ist, wird geprüft, ob ausreichend Material vorhanden ist, um das Produkt zu fertigen. Ist auch hier nicht ausreichend Material vorhanden, wird Material nachbestellt – alles voll automatisiert.

Produktion

Sind nicht mehr ausreichend Produkte auf Lager beziehungsweise wird eine gewisse Mindestmenge an Lagerbestand unterschritten, wird automatisch das Signal gegeben, eine vorher spezifizierte Menge des Produkts herzustellen, bis der Auftrag des Kunden befriedigt oder eine Mindest-Lagermenge erreicht wird.

Verpackung und Versand

Ist die Bestellung vollständig produziert, erhält das Lager automatisch den Auftrag, die gesamte Charge zu verschicken. Wichtige Informationen wie die Adresse des Kunden werden dabei gleich digital mit weitergeleitet, um Fehler bei der Zuordnung zu vermeiden.

Weitere Digitalisierungspotenziale je nach Unternehmen und Geschäftsmodell aufzeigen

Neben unserem exemplarischen Bestellprozess in einem Produktionsunternehmen lassen sich natürlich noch weitere Möglichkeiten finden, durch Digitalisierung Kosten zu sparen und Abläufe zu optimieren:

- Eine digitalisierte Verwaltung wird zur Kontakt-Zentrale, die Kommunikationsinfrastrukturen ohne Zeitverzögerung realisiert. Darüber hinaus können mittels Cloud-Lösungen Homeoffice-Situationen erleichtert werden. Insbesondere wichtig in Krisenzeiten.
- Das Personalmanagement kann digitale Werkzeuge zum Suchen, Finden, Überzeugen und Binden neuer Talente nutzen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels lassen sich so zusätzliche Potenziale im Personalbereich auf tun.
- In der Buchhaltung erleichtern automatisierte digitale Prozesse die Kernarbeit: Von digitalen Rechnungen bis zur automatisierten Datenverarbeitung per DATEV werden so Zeit und Kosten gespart, während die Kunden des Familienunternehmens von schnellen Informationen profitieren.

Ihr Fokus bei der Beratung

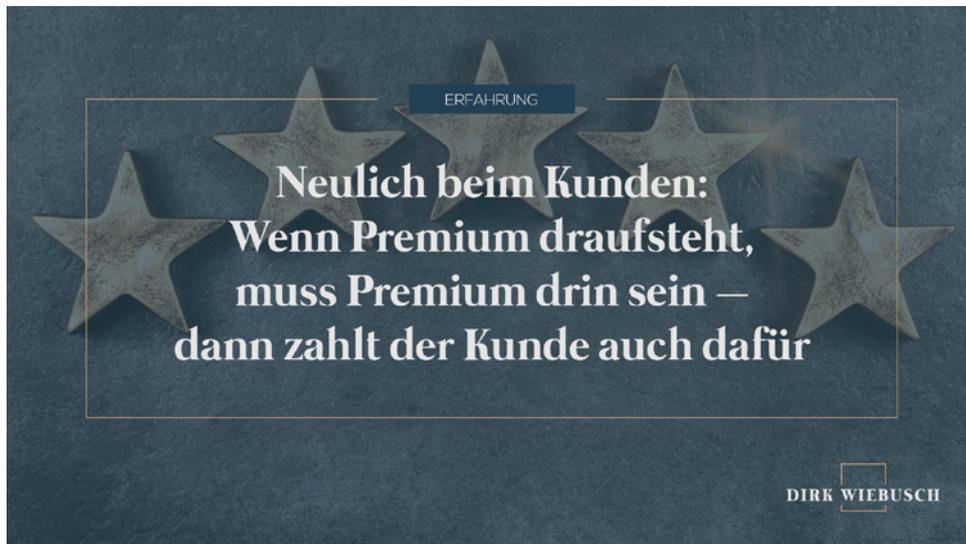
Das nötige Vorwissen vorausgesetzt, können Sie sich mit dem Thema Digitalisierung nicht nur durch kompetente Beratung von Mensch zu Mensch auf Augenhöhe als Sparringspartner bei Ihren Unternehmern etablieren und so deren subjektiven Wohlfühlfaktor erhöhen – in einer Branche, in der aus Sicht der Kunden Produkte und Dienstleistungen sich gefühlt gleichen wie ein Ei dem anderen. Sondern auch für sich und Ihr Institut ganz neue Potenziale eröffnen:

- lukrative Versicherungsverträge in den extrem wichtigen Bereichen Cybersecurity und Datenschutz
- hohe Ertragspotenziale im Bereich der Finanzierungsmittel und Förderungswege
- Anknüpfungspunkte für den Private-Banking-Berater, wenn der Unternehmer dadurch (noch) stärker Privatvermögen bilden kann
- Potenziale für das Generationenmanagement, da Digitalisierungsprozesse generationenübergreifend und nachhaltig durchgeführt werden müssen
- Ihr Institut bekommt tief gehende Einblicke in die aktuelle Lage des Unternehmens – sehr nützlich für die Risikoprävention und -beurteilung

Übrigens: In Diskussionen zum Thema Digitalisierung im Rahmen meiner Seminare und Workshops kristallisiert sich jedes Mal aufs Neue heraus: Aufgrund der vielen Abteilungen, die im Zusammenhang mit den Digitalisierungsbestrebungen eingebracht werden können, sind Beratungen im Trio sowie Kundenkonferenzen besonders zur Unterstützung von Digitalisierungsmaßnahmen bei Unternehmern geeignet. Und sofern alles richtig geplant und durchgeführt wird, profitieren sowohl die Unternehmen als auch Ihr Institut davon.

Mein Rat ist also: Eignen Sie sich einen Wissenskorpus zur Digitalisierung an und prüfen Sie frühzeitig, in welchen Bereichen dieser bei Ihren Unternehmern tatsächlich das Geschäftsmodell positiv beeinflusst. Liefern Sie darauf aufbauend eine kompetente Beratung von Mensch zu Mensch zu dem Thema, dann platzieren Sie sich schnell als kompetenter Sparringspartner und erzeugen zusätzliche Erträge für Ihr Institut und Ihre Unternehmern.

Neulich beim Kunden: Wenn Premium draufsteht, muss Premium drin sein – dann zahlt der Kunde auch dafür



In meiner Funktion als Geschäftsführer des Instituts Für Unternehmerfamilien (IFUF) war ich kürzlich im Gespräch mit einem Unternehmer. Dieser stellt Produkte her, die in seiner Branche hinsichtlich Preis und Qualität dem Premiumsektor zuzuordnen sind. Prinzipiell differenzieren wir dabei zwischen den Bereichen:

- Masse
- Premium
- Luxus

In unserem Gespräch ging es zunächst darum, wie der Unternehmer seine Zukunft sieht, wie es aktuell bei ihm läuft und Ähnliches. Da ich sein Produktportfolio bereits kannte, habe ich das Gespräch locker begonnen: „Mensch, Ihre Produkte haben ja schon einen ordentlichen Preis. Also verschenken tun Sie die ja nicht gerade.“ Als Entgegnung auf meine kleine Spitze meinte der Unternehmer nur: „Naja, wenn Sie Premium draufschreiben, dann müssen Sie Premium liefern – und dann zahlt der Kunde auch dafür.“ Daran schloss sich eine sehr informative Diskussion an, die vor allem diese scheinbar so einfache, aber extrem wichtige Erkenntnis als Grundlage hatte: Wer Premium anbietet, muss auch Premium liefern!

Premium-Produkte = Premium-Mehrwert = Premium-Preise

Premium bedeutet: gute Qualität, keine Rabatte! Bereits über den Preis definiert man seine Käuferschaft und seine Klientel. Ich beziehe dies in diesem Artikel erst einmal auf das „normale Leben“, aber Sie werden schnell feststellen, dass Sie diese Tatsache auch hervorragend auf die Finanzberatung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien beziehen können – sei es im Firmenkundenbanking, im Private Banking, im Wealth Management oder in der Versicherungsberatung. Kunden kaufen primär nicht ein Produkt, sondern das, was sie damit machen können, seinen Nutzen – Apple hätte sich nie auf seinen heutigen Spitzenplatz in der Tech-Branche bringen können, wenn Steve Jobs nicht irgendwann alle Entwicklung darauf ausgelegt hätte, ein möglichst praktisches und alltagstaugliches Produkt herzustellen. Eines, das einfach macht, was man von ihm erwartet, und dabei vielleicht auch noch gut in der Hand liegt. Stellen Sie sich daher die Kernfrage: Werde ich als beste Lösung für das Problem des Kunden gesehen? Denn für zwei Arten von Lösungen zahlen (die richtigen) Kunden weit mehr als für alle anderen: für das Beseitigen von Schmerzen und das Gewinnen von Zeit bzw. Geld.

Nicht die billigste, sondern die beste Lösung

Angebot und Nachfrage bestimmen seit jeher den Preis eines Produktes. Aber wären die Wünsche aller Menschen immer rein rational, dann gäbe es auch kein Porsche oder Harley Davidson. Der Grund, dass es sie dennoch gibt, ist der subjektive Mehrwert für den Kunden in Form von Lösungen, Qualität, Emotionen, Fakten, Geschwindigkeit sowie Prestige. Ein günstiger Preis hingegen bedeutet aufgrund der damit oft einhergehenden schlechten Qualität nicht selten, dass man doppelt kaufen muss. Daher ist „billig“ ironischerweise oftmals am teuersten. Und viele Kunden haben das mittlerweile auch verstanden und sind bereit, für Premium-Qualität einen entsprechenden Preis zu zahlen. Premium-Anbieter strengen sich also enorm an, da sie mit höheren Umsätzen rechnen können, sofern sie das Niveau halten können. Doch wehe dem, der Premium draufschreibt, wenn kein Premium drin ist. Oder wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie ein 100.000 Euro teures Auto kaufen, in dem die gleichen offensichtlichen Komponenten verbaut wurden wie in einem Auto für 25.000 Euro? Anders herum kann allerdings auch ein positiver Effekt erzielt werden: Ein Hotel, das zwar 4-Sterne-Niveau bietet, aber nur mit 2 Sternen wirbt, wird garantiert tolle Bewertungen sowie eine Mega-Reputation erhalten, weil die Besucher von der Qualität des Angebots positiv überrascht sind. Gäste im 5-Sterne-Luxus-Hotel kennen hingegen keine Gnade bei Bewertungen, wenn mal eine Leistung nicht ganz der beworbenen Qualität entspricht.

Lassen Sie mich noch ein alltägliches Beispiel aus der Lebensmittelindustrie anführen: Sie bieten einen Joghurt, der marktüblich 25 Cent kostet, für 45 Cent an. Kaufen Ihre Kunden nun diesen Joghurt und erfahren später, dass sie dieselbe Qualität auch für 25 Cent hätten haben können, fühlen sie sich zu Recht verprellt. Ihre Preisgestaltung war intern vielleicht gerechtfertigt, jedoch ist sie falsch im Sinne von Angebot und Nachfrage, denn Sie bieten nicht die Qualität, die den Preis rechtfertigen würde. Um diesen Umstand zu revidieren, müssten Sie Ihren Kunden also Rabatte oder Sonderkonditionen gewähren. An solche Aktionen sind jedoch interne Diskussionen, im Zweifel Kompetenzgerangel und der Verlust von Zeit geknüpft. Dem Kunden ist das alles egal, denn er wird so oder so einen Joghurt kaufen – für ihn fragt sich nur: bei wem?

Was ist Premium?

Anfang der 2000er Jahre gab es mal eine Zeit lang Premium-Fitnessstudios, die mit deutlichen Mehrwerten warben. Inbegriffene Leistungen waren da beispielsweise Kurse, eine gute Ausstattung, Sonnenbänke, Duschen, kostenlose Getränke und sogar ein Wäsche-Service. Bis auf den zuletzt genannten Service gibt es dies heute alles schon für etwa 29,90 Euro pro Person und Monat bei vielen Franchise-Fitnessketten.

Merke: Der Wettbewerb zieht immer nach! Premium ist nicht nur ein subjektives Gefühl des Kunden, sondern hat immer auch mit Zeitgeist zu tun. Und man muss sich anpassen, um seinen Premium-Charakter zu behalten. Ein Premium-Produkt zum Premium-Preis bietet dem Kunden aus dessen eigener Sicht einen echten Mehrwert, ob im Bereich Qualität oder Service. Auch positive Erfahrungen mit dem Anbieter können da relevant sein, denn von wem möchten Sie wohl Ihr Bad renovieren lassen: von einem Lehrling, der an Ihnen übt und erste Erfahrungen sammelt, oder von einem Vollprofi, der die entsprechende Erfahrung mitbringt, auch wenn er sie sich entsprechend vergüten lässt?

Fazit: Das ist Premium!

Was ist nun also ein echter Mehrwert in einer Welt der Finanzberatung mit nahezu identischen Preisen, Produkten und Dienstleistungen? Und wie können Sie als Anbieter Ihre Position gegenüber dem stetig mitziehenden Markt erhalten?

Jeder Unternehmer hat seine eigene, persönliche Auffassung dessen, was für ihn „Premium“ ist. Das können beispielsweise eine Zeitersparnis oder auch eine sorgenfreie Rundum-Versorgung sein: Als Private Banker für Familienunternehmen zum Beispiel sind Sie der CFO (oder der kaufmännische Leiter im Privatvermögen, analog der Person in seinem Unternehmen) des Unternehmers – und hier geht es vor allem um Pragmatismus und Erfahrungswerte. Stellen Sie beispielsweise hinsichtlich Ihrer Erreichbarkeit auf eine Art Massen-Zentrale um, so wird kein Kunde dies als Premium-Angebot wahrnehmen. Bieten Sie Firmenkunden eine exklusive „Fastlane“ im Kreditgeschäft, so ist dies eindeutig Premium!

Resümierend können wir also festhalten, dass Produkte und Dienstleistungen, die als „Premium“ deklariert werden, von vorne bis hinten auch „Premium“ enthalten müssen – und zwar zu jeder Zeit! Schauen Sie also auf Ihre Unternehmernkunden: Wie gehen diese mit ihren Produkten um? Gewähren sie Rabatte? Und wenn ja, wie oft? Auf die gesamte Produktpalette oder nur auf vereinzelte Produkte? Oder nur, wenn an anderer Stelle mit einem Kunden verdient wird?

Ein abschließender Tipp: Beachten Sie diesbezüglich auch die Unternehmer-Typologie. Der Artikel bezieht sich zwar auf die Umstände unter Corona, jedoch sind die Prioritäten der Typologien auch generell gültig und äußerst hilfreich, um das eigene Finanzangebot an die Nachfrage und die Wünsche Ihrer Zielkunden anzupassen – und maßgeschneidert zu kommunizieren.

Dresscode im Job – So treten Finanzberaterinnen jederzeit sicher auf [Gastbeitrag Linda Scholz]



Wenn der Sommer kommt, stehen wir Frauen immer wieder vor der schwierigen Aufgabe, ein Business-Outfit zu finden, das stilvoll ist, aber nicht zu warm, bequem, aber nicht zu leger. Nach monatelangem Lockdown fragen wir uns außerdem, ob das, was wir das letzte Mal im Büro trugen, noch unsere Persönlichkeit widerspiegelt. Wenn nicht, dann fühlen wir uns am ersten Tag zurück im Büro wie verkleidet. Dabei ist es gerade jetzt für uns wichtig, uns sicher zu fühlen. Bei all den Sicherheitsregelungen und den neuen Aufgaben, die auf uns warten, wissen viele Frauen aktuell nicht, wo es in Sachen Dresscode im Job langgeht. Ich möchte Ihnen mit einigen Tipps unter die Arme greifen, damit Sie diesen Sommer den perfekten Business-Stil finden, fürs Büro oder Homeoffice.

Über Linda Scholz

Nach ihrer Ausbildung zur Hairstylistin folgte die Weiterbildung zur zertifizierten Stilberaterin. Seit 2000 arbeitet Linda Scholz erfolgreich als selbstständige Stil- und Imageberaterin. Firmenschulungen, Workshops, Vorträge, Events für Damen, Personalshoppingservice sowie Kooperationen wie z.B. „Treffsicher kleiden“ mit Dirk Pfister und anderen Partnern zählen hierzu. Heute berät sie über ihre eigene Agentur deutschlandweit Firmen, Geschäftsleute, Künstler und Privatpersonen in allen wichtigen Stilfragen – von der Kleidungswahl je nach Typ und Anlass bis hin zum richtigen Auftreten für den alles entscheidenden Eindruck.

Was ist zu casual, was ist genau richtig?

Das traditionelle Business-Outfit kombiniert knielangen Rock, klassische Bluse, Kostüm und geschlossene Pumps mit fünf bis sechs cm Absatz, idealerweise mit hochwertigem Anzug und Blazer, der uns eine Linie verleiht und das Gesicht umrahmt. Mit etwas Schmuck und farblichen Akzenten durch z. B. Seidenschals und Tücher betonen wir unsere Ausstrahlung und unser Gesicht. Noch mehr zusätzliche Werkzeuge, um „sichtbar“ zu bleiben, abgesehen von einem entsprechenden Make-up, haben wir im klassischen Businesslook leider nicht zur Hand.

Im Gegensatz dazu steht der völlige Casual-Look für den Sommer: Flip-Flops, offene Schuhe, armfreie Oberteile – das alles ist für den Sommer und den Urlaub praktisch, aber im Business sehr unangebracht. Meine Empfehlung: Wollen wir im Sommer luftige Kleidung tragen und dennoch mit Stil und Selbstbewusstsein als Repräsentantin unseres Finanzinstituts auftreten, dann helfen uns einige einfache Regeln zum angemessenen Business-Casual-Look:

- Kombinieren Sie Business- und Casual-Elemente, zum Beispiel schicke Sneaker, (verwechseln Sie nie einen Sneaker mit einem Turnschuh, diese werden heute auch komplett aus feinem Leder gefertigt) mit einer Anzugshose und einer Bluse. Klassisch edel in Seide, sportlich edel im Hemdenstil der Herren.
- Vermeiden Sie dabei Elemente wie Flip-Flops, Spaghettiträger-Tops, rückenfrei, all das ist im Büro ein No-Go.
- Kombinieren Sie nie mehr als zwei Casual-Elemente mit Ihrem Business-Outfit.

Im Sommer, wenn die Temperaturen steigen, dürfen wir gerne auch ein bisschen experimentieren, doch dazu müssen Sie den Rahmen des Akzeptablen in einem Business-Setting erkennen. Im Zweifel sind Sie besser zu hochwertig und zu klassisch gekleidet.

Blusen und Ausschnitte

Im Bereich des Oberkörpers gilt: Casual Business bedeutet nicht sexy-freizügig. Ausschnitte sollten stilvoll wirken und nicht zu tief sein. Mein Tipp: Die Bluse im Business-Kontext grundsätzlich einen Knopf höher schließen. Unterwäsche, die sich abzeichnet oder durchscheint, ist im Büro oder beim Kundenkontakt ein absolutes No-Go. Schnell landet man in einer Schublade und wird nicht mehr aufgrund seiner Fähigkeiten bewertet – und diese Schublade wieder zu verlassen, kann kostbare Zeit fordern.

Der richtige Rock

Bei Röcken empfehle ich die italienische Rocklänge, diese reichen bis knapp über oder knapp unter das Knie, das macht sie luftig, ohne zu leger zu wirken. Ein Schlitz gibt uns Bewegungsfreiheit, dieser sollte sich immer hinten befinden, damit man im Meeting darauf sitzt und ihn nicht ständig zurechtrücken muss. Übrigens: Wenn wir bei der Rockwahl ehrlich unser eigenes Alter betrachten, zeugt das von Souveränität und Stilsicherheit. Jenseits der 30 sollten wir im Job kein nacktes Knie mehr zeigen, auch nicht im Smart Casual.

Schuhe runden das Outfit ab

Vernachlässigen Sie niemals Ihre Schuhe, diese bestimmen immer das Outfit. Als Beispiel: Tragen wir ein Kleid zusammen mit lockeren, sportlichen Sneakern – wie es zurzeit modern ist –, sind wir freizeittauglich gekleidet. Tragen wir es zu schicken Pumps, signalisieren wir Professionalität – denn mit einem Absatz unter meinem Schuh richte ich automatisch meine Haltung auf, das ist das Geheimnis eines Pumps, vorausgesetzt ich verliere nicht den Boden unter den Füßen und kann damit auch laufen. Mit so einem Outfit kann ich Weiblichkeit betonen, ohne zu sexy zu wirken, und meine Professionalität zum Ausdruck bringen. Dann ist es sogar businessstauglich. Auch wenn ihr Schuh nicht Teil des Rahmens einer Face-to-Face Kommunikation ist, achten Sie im Erstkontakt immer darauf das der Blick ihres Gegenübers nicht am Schuh hängen bleibt.

Auch im Sommer: Stilbewusstsein im Detail!

Stilbewusstsein schlägt sich nicht nur in der Wahl der passenden Stücke nieder, eine Wertschätzung für Material, Verarbeitung und für die „eigenen Farben“ ist ebenfalls wichtig: So wählen wir systematisch diejenigen Kleidungsstücke aus, die wirklich zu uns passen. Unser individueller Hautton bestimmt, welche Farben uns besser oder weniger gut stehen. Farben und Materialien strahlen ihren ganz eigenen Effekt aus, beispielsweise wirkt Dunkelblau seriös und steht sehr vielen gut. Ein Grund, warum wir viele Uniformen in diesem Farbton wiederfinden. Fragen Sie sich: Wie möchte ich wirken und welche Farben kann ich einsetzen, um meine Präsenz und Kompetenz hervorzuheben? Eine professionelle Farbanalyse hilft, geeignete Farben zu finden, ob kontrastreich oder Ton in Ton stimmig im Businesskontext von heute.

Generell achten wir Frauen im Business immer auf gepflegte Hände (keine zu langen Fingernägel, nicht zu viel Schmuck), aber auch hochwertige Kleidung, die Gesicht, Dekolleté und Schultern für die Face-to-Face-Kommunikation bereit macht: Gut verarbeitete Schulternähte sind ein Muss. Auf Qualität sollte man auch beim Rest des Outfits setzen.

Beim Make-up im Business gilt: Dezent sollte es sein. Schminken Sie nie Lippen und Augen gleichzeitig stark, sondern entscheiden Sie sich für eines. Durch die aktuelle Maskenpflicht heißt es: Schau mir in die Augen! Betonen (aber bitte keine Smoky Eyes am Tag) und lächeln Sie mit Ihren Augen, wir wachsen auch hier an unseren Herausforderungen und erkennen vielleicht verborgene Eigenschaften in unserer Wirkung, die beruflich wie privat Vorteile in sich tragen.

Müssen Sie eine Mund-Nase-Schutzmaske tragen, integrieren Sie diese in Ihr Outfit: Passende Stoffe, Muster und Farben lassen sich leicht finden oder selbst herstellen.

Ein passender Duft rundet ein Outfit ab. Selbstverständlich ist es wunderbar, wenn alle Menschen gut riechen. Der Stolperstein liegt jedoch in der Wahrnehmung meines Gegenübers. Niemand möchte riechen, wo ich vor einer Stunde war, um es auf den Punkt zu bringen. Schwere und süße Düfte duften lange, oft zu lange und wir neigen dazu, einen bekannten Duft, den wir häufig wählen, dicker aufzutragen. Im Sinne aller diesen lieber öfters wechseln.

Wie transportiere ich Stilbewusstsein im Homeoffice?

Viele Firmen haben während des Lockdowns Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt, nach den Lockerungen wird es vermutlich ein Teil ihres Tätigkeitsfeldes bleiben. Zu Beginn gab es für alle Umstellungen mit Licht und Technik, alle saßen in einem Boot. Und experimentierten drauflos. Auch für das Homeoffice gilt: Wie will ich wirken?

Grundsätzlich ist ein Casual-Business-Look eine gute Wahl, der mit kleinen Business-Akzenten professionell umrahmt wird. Ebenso wichtig ist das passende Ambiente für den Videocall: Der Fokus liegt immer auf einem selbst, das Ambiente halten wir also nicht zu laut und möglichst neutral im Hintergrund. Achten Sie auch auf die Lichtsituation! Die einfachste Lösung für Notfälle: der Halogenstrahler aus dem Baumarkt (aber bitte nur den Raum erhellen).

Geht die Sonne im Verlauf eines langen Meetings unter, hat das Einfluss auf Ihre Wirkung. Bedenken Sie bei der Wahl des Outfits außerdem Farben, die Sie nahe am Gesicht tragen: Diese reflektieren immer nach oben und sind entscheidend für Ihre Wirkung auch im Video-call.

Machen Sie sich Gedanken über die Position Ihrer Kamera. Ideal ist die Einstellung, wenn das Bild gerade ist und Sie von den Schultern aufwärts gut und zentral zu sehen sind. Das signalisiert Professionalität.

Das perfekte Auftreten ist entscheidend

Im Finanzwesen haben Sie häufigen Kundenkontakt, der erste Eindruck zählt: Stellen Sie mit der Wahl des richtigen Outfits am Puls der Zeit Ihre Persönlichkeit und die eigenen Fähigkeiten in den Vordergrund. Schaffen Sie sich eine Business-Garderobe, in der Sie sich wohlfühlen. Sie darf bequem sein, aber man sollte es ihr nicht ansehen. Eine Rüstung für den Tag, die Ihnen Kraft und Sicherheit im richtigen Moment schenkt, mit einer Mode, die zu Ihnen passt. Sind Sie unsicher? Da habe ich eine Frage für Sie: Würden Sie dieses Outfit Ihrer besten Freundin empfehlen?

Sie vertreten und repräsentieren Ihr Institut. Signalisieren Sie Ihren Kunden Professionalität und Vertrauenswürdigkeit vom ersten Kontakt an.

Zu guter Letzt: Wir müssen uns alle anziehen, entscheiden Sie, was Sie sich wert sind.

Digital Detox – mit einer Digital- und Informationsdiät Unternehmer besser beraten!



Die voranschreitende Digitalisierung in den Industrienationen ermöglicht nicht nur ganz neue Vertriebs- und Kommunikationswege, sondern verleiht den dort lebenden Menschen auch die noch nie dagewesene Fähigkeit, in Sekundenbruchteilen an überwältigende Mengen von Informationen zu gelangen. Wenn heute auf der anderen Seite der Welt etwas passiert, wissen wir hierzulande binnen weniger Minuten davon, vielleicht sogar mit dazu passendem 4K-Video aus einer Handykamera. Doch was als großer Schritt in die schöne neue Welt des Informationszeitalters begann, wird immer häufiger zur reinen Belastung einer Informations-Überfluss-Gesellschaft. Deshalb rate ich Ihnen: Klinken Sie sich auch einfach mal eine Weile aus! Schon ein Tag pro Monat Digital-Abstinenz kann sehr wirksam sein.

Warum wir uns selbst mit dem Informations-Überangebot erdrücken

Der Drang, möglichst viele Informationen über die Welt um uns herum zu haben, ist uns Menschen gewissermaßen evolutionstechnisch in die Wiege gelegt. Und dass sich scheinbar so viele von uns dabei insbesondere auf negative Informationen konzentrieren, ist auch nicht neu: Psychologisch gesehen erzeugt die Konfrontation mit negativen Emotionen innerhalb einer selbst gewählten, sicheren Umgebung ein positives Gefühl von Kontrolle über das eigene Leben. Aristoteles beschrieb ein ganz ähnliches Phänomen unter dem Namen Katharsis, die Wissenschaft kennt es spätestens seit der Freud'schen Beschreibung des „Fort-da“-Spiels, das er bei seinem Enkel beobachten konnte.

Und wenn man sich vor Augen hält, dass Streamingdienste aktuell ein erhöhtes Publikumsinteresse an Pandemie-Katastrophenfilmen verzeichnen, erkennt man vielleicht auch, dass dieses Verhalten tief in der menschlichen Psyche verwurzelt ist und wie vor vielen Jahrtausenden auch heute noch greift.

Auch gab es schon vor dem Digitalzeitalter Medienunternehmen, die diesen Effekt erkannten und sich – bewusst oder unbewusst – verstärkt auf die Vermittlung negativer Nachrichten konzentrierten. Schließlich müssen auch sie wirtschaftlich handeln, um sich auf dem Markt behaupten zu können. So zynisch es klingen mag: Die Presse liefert, was die Menschen sehen möchten, und die Menschen können sich an Waldbränden, Kriegen, Verbrechen und Epidemien nicht sattsehen.

Sind die Mechanismen der Informationsvermittlung (und -verfälschung) neu?

Blickt man auf die aktuelle Medienlandschaft und die kulturelle Auseinandersetzung mit ihr, stellt man schnell fest: An vielen der Schlagwörter, die wir heute für Phänomene des post-modernen Internet-Zeitalters halten, ist tatsächlich nur der verwendete Begriff neu:

- Fake News: Gab es natürlich auch schon früher, vom simplen Gerücht, das im Dorf weitererzählt wurde, bis zur Propaganda, die durch gezielte Falschinformationen die öffentliche Wahrnehmung trüben oder verschieben sollte.
- Clickbait: „Ohne Internet kein Clickbait“, meint man vielleicht. Doch wenn eine Tageszeitung früher eine reißerische Headline auf ihr Titelblatt druckte und der Zeitungsjunge sie dann entsprechend laut in die Fußgängerzonen schrie – hat dann nicht der ein oder andere zugegriffen und war vom eigentlichen Inhalt des Artikels später maßlos enttäuscht?
- Hate Speech: Auch diese fragwürdige „Kommunikationsmethode“, die wir aus Social Media kennen, gab es früher schon. Wenngleich entsprechende Leserbriefe früher vielleicht nicht automatisch in der Zeitung abgedruckt worden wären.

Und übrigens: Wer sich heute über Menschen aufregt, die ständig auf ihr Smartphone starren, sollte sich mal an die Zeiten zurückerinnern, in denen es noch keine Smartphones gab. Da starrten die Menschen in der Öffentlichkeit eben auf ihre Tageszeitung.



Alte Verhaltensweisen treffen auf digitale Verbreitungswege

Was sich nach meiner persönlichen Erfahrung jedoch mit dem Anbruch der Informationsgesellschaft merklich verändert hat, sind Art und Ausmaß der Verbreitung von Informationen. Die Älteren werden sich vielleicht noch daran erinnern, dass es mal ganze drei Fernsehprogramme gab. Heute sind es Dutzende, wenn nicht Hunderte. Und dazu noch 24 Stunden am Tag Streaming, News-Webseiten, Blogs... Und dazu kommen noch unzählige Tageszeitungen und Magazine – mindestens ein Printmedium zu jedem Thema und für jede Meinung. Mehr noch: Von Twitter bis zum Youtube-Video aus der Handykamera in jedermanns Hosentasche erreichen heute selbst Privatpersonen mit minimalem zeitlichen und monetären Aufwand ein Millionenpublikum. In dieser Hinsicht wurden jedem einzelnen Menschen durch das Internet die Werkzeuge an die Hand gegeben, um die Informationsdominanz und die Meinungsmacht eines großen Medienhauses zu erreichen oder sogar zu übertrumpfen. Eine Entwicklung, wie sie beispielsweise der große Vordenker Peter Kruse bereits vor zehn Jahren in Bezug auf das nichtlineare System Internet erkannt hat.

Zusammen ergibt das nach meiner Einschätzung drei Effekte:

1. Die schiere Masse an Informationen, die täglich auf uns eindringen, ist rapide gestiegen.
2. Insbesondere Fake News sowie Click- und Likebait nehmen überhand.
3. Dadurch wird es immer schwieriger, zwischen vertrauenswürdigen Informationen und Fakes zu differenzieren.

Wir haben aktuell kein Informationszeitalter. Informationen gibt es genug. Wir haben ein Vertrauenszeitalter. Wem und welchen Informationen kann und soll man vertrauen? Das Digitalzeitalter erschwert es übrigens auf zweierlei Arten, die Legitimität von Informationen zu erkennen. Denn neben der überkomplexen Menge an unterschiedlichen Informationen werden auch die Methoden des Fälschens perfider. So ist es heute beispielsweise auf Twitter nicht unüblich, reale Bilder einfach in einen fiktiven Kontext zu setzen – da hilft selbst die technische Bildanalyse nicht mehr weiter, denn das Bild ist ja nicht bearbeitet worden. Und selbst, wenn Bildmanipulation im Spiel ist: Dank der „Deep Fake“-Technik, mit der Bilder oder sogar Videos mithilfe einer künstlichen Intelligenz täuschend echt nachbearbeitet werden können (mit der entsprechenden Ausrüstung und Know-How heute schon sogar in Echtzeit und live!), lassen sich selbst umfangreiche Bildmanipulationen bald nicht mehr eindeutig nachweisen. Denken Sie nur: Hätte die umfangreiche sowjetische Pressezensur, die Anfang des 20. Jahrhunderts im großen Stil in Ungnade gefallene Politikader aus Pressefotos tilgte, bereits über ein solches Arsenal verfügt, dann könnten Historiker heute nicht einmal mehr die russische Geschichte von vor gerade 70 Jahren vollständig nachvollziehen.

Vorsicht vor negativen Echo Chambers

In den sozialen Netzwerken gab es in den letzten Jahren noch eine weitere interessante Entwicklung: Algorithmen, deren Aufgabe es ist, das Verhalten der Nutzer zu analysieren und ihnen darauf basierend nur diejenigen Inhalte anzuzeigen, die für sie interessant sein könnten – vollkommen automatisiert, versteht sich. In der Praxis bedeutet das: Die Maschine analysiert, welche Inhalte Sie sich häufig ansehen, und liefert Ihnen in Zukunft nur noch ähnliche Inhalte. Insbesondere auf politischer und sozialer Ebene hat dieser Mechanismus zu einer Abschottung von anderen Meinungen geführt, den sogenannten Echo Chambers, in denen Social Media User nur noch diejenigen Inhalte vorgesetzt bekommen, die exakt ihrer eigenen Meinung entsprechen. Selbst wenn Sie nur zufällig in solchen Gefilden gelandet sein sollten: Sobald die Systeme Sie erfasst haben, beginnen diese, Sie zu manipulieren und in eine entsprechende Richtung zu lenken. Und je länger Sie mit diesen Informationen konfrontiert werden, desto wahrscheinlicher übernehmen Sie dann diese Meinung.

Dieser Mechanismus bedeutet auch, dass Menschen, die häufig negative Inhalte konsumieren, konsequenterweise mehr und mehr solcher Nachrichten vorgesetzt bekommen. Jim Rohn, Unternehmer- und Motivationstrainer-Legende, sagte einst: „Du bist der Durchschnitt der fünf Menschen, mit denen du dich umgibst.“ Im digitalen Zeitalter kann dies auch auf die Informationsmedien ausgeweitet werden: „Ihr Gedankenbild ist der Durchschnitt der fünf Medien und deren Inhalte, die Sie am regelmäßigsten konsumieren.“ Wenn Sie nun (aufgrund der menschlichen Psychologie) viele negative Nachrichten konsumieren und Ihnen der Algorithmus als Reaktion darauf in Zukunft nur noch negative Nachrichten vorsetzt – dann können Sie sich denken, was das mit Ihrem Gemütszustand macht. Das Gleiche gilt natürlich auch analog. Gehen Sie jeden Mittag 1 Stunde mit negativ denkenden und handelnden Personen essen, sind das pro Jahr 220 Stunden negativer Einfluss.

Was das alles mit der Finanzberatung von Unternehmern zu tun hat

Wer gibt sich schon gerne mit Menschen ab, die ständig nur mit den negativen Dingen des Lebens beschäftigt sind? Familienunternehmer sicher nicht, denn diese Menschen sind echte Macher, die von Ihnen erwarten, dass Sie ihnen Chancen aufzeigen, statt ständig über Probleme zu klagen. Eine positive Ausstrahlung ist hier essenziell, um eine effektive Beziehung von Mensch zu Mensch herzustellen. Und eine positive Ausstrahlung ist das Ergebnis eines positiven Geistes.

Wenn Sie also

- auf psychologischer Ebene dazu veranlagt sind, Ihre Aufmerksamkeit auf Negatives zu richten,
- wenn Ihnen die Medien deshalb nur noch negative Nachrichten auftischen und
- wenn Sie unter all den negativen Nachrichten ohnehin nicht mal mehr erkennen können, was echt und was fake ist,

dann bleibt Ihnen letztlich nur ein Ausweg:

Einfach mal ausklinken!

Dazu braucht es noch nicht einmal ein umfangreiches Digital-Detox-Programm mit vollständigem Verzicht auf Medienkonsum. Schauen Sie stattdessen mit einem kritischen Auge auf die Medien, die Sie normalerweise konsumieren: Bieten Ihnen diese einen echten Mehrwert? Wann war das letzte Mal, dass Sie dort etwas Inspirierendes gelesen haben? Und wann war das letzte Mal, dass Sie dort mit schrecklichen Nachrichten konfrontiert wurden, die für Sie absolut nicht zu ändern waren? Stellen Sie fest, dass Letzteres die Überhand hat, dann klinken Sie sich einfach mal eine Weile aus und konzentrieren Sie sich nur noch auf die Medien, die Ihnen wirkliche Mehrwerte bieten. Sie werden merken: Das verbessert nicht nur die eigene Laune, sondern auch die Ausstrahlung – und es setzt viel Zeit frei, die Sie wesentlich angenehmer und produktiver verbringen können! Insbesondere als Finanzdienstleister profitieren Sie davon, durch Digital Detox einfach mal den Kopf frei zu machen. Denn die Finanzberatung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ist immer eine komplexe Angelegenheit, die von Ihnen eine enorme Fokussierung erfordert. Und wenn Sie sich zwei Minuten vor der wichtigen Besprechung mit dem Unternehmer (oder in den Pausen inmitten einer Sitzung) durch negative Schlagzeilen, Mails, Whatsapp-Nachrichten o. ä. wälzen, dann verschwenden Sie wichtige mentale Kapazitäten auf Dinge, die Sie ohnehin nicht ändern können.

Ein Akt der Selbstdisziplin verbessert Leistung und Stimmung

Ja, es kann schwer sein, sich von Social Media und dem täglichen Kontingent an Nachrichten im Netz und im Fernsehen abzuschotten. Selbst wenn man sich immer noch zumindest auf diejenigen Medien konzentriert, die einem erfahrungsgemäß einen echten Mehrwert bieten. Aber glauben Sie mir: Es hilft, ab und zu mal den Kopf frei zu bekommen und seine Energien in sinnvollere Tätigkeiten zu stecken. Denn Negativität erzeugt nicht nur eine negative Ausstrahlung und tötet die eigene Kreativität – sie ist auch ein echter Produktivitätskiller:

Ursache	Minuten pro Tag	Minuten pro Woche	Stunden pro Jahr
Klagen / Beschwerden (über Kunden, Vorgesetzte, Unternehmensstrukturen, etc.)	15 Min/Tag	75 Min/Woche	50 Std/Jahr
Ablenkung durch Technik (persönliche Mails, Nachrichten)	15 Min/Tag	75 Min/Woche	50 Std/Jahr
Abschweifen in Meetings (agendafremde Themen, Smalltalk)	-	15 Min/Woche	10 Std/Jahr
Mangelnde Fähigkeiten im Umgang mit EDV, Ablenkung, Trödeln	60 Min/Tag	300 Min/Woche	200 Std/Jahr
Diverse Störungen (nicht terminierte Aufgaben, Ablenkung durch Kollegen oder Vorgesetzte)	30 Min/Tag	150 Min/Woche	100 Std/Jahr

Seite 77

Die 10 großen Mythen über Unternehmer – was ist dran?



Wenn ich in meinen Seminaren und Vorträgen mit Finanzberatern spreche, die zum ersten Mal dabei sind, dann stelle ich oft fest, dass diese schon ein ganz genaues Bild davon mitbringen, wie ein Unternehmer so tickt. Doch der erste Eindruck kann oft täuschen. Manche Mythen, die sich um Unternehmer ranken, sind zwar durchaus berechtigt, doch manchmal aus ganz anderen Gründen. In diesem Artikel möchte ich mich einigen dieser typischen (Vor)urteile über Unternehmer widmen und überprüfen, welche davon in der Realität Bestand haben und welche vielleicht noch einmal überdacht werden sollten.

1. Unternehmer sind anders als "normale Menschen"

Beginnen wir die Liste der Einfachheit halber mit einem Mythos, der tatsächlich zu 100 % wahr ist: Ja, Unternehmer wirken nicht nur anders, sie „ticken“ auch anders als die meisten. Bedenken Sie nur, dass statistisch von 100 Existenzgründern nach 5 Jahren nur noch 20 auf dem Markt sind, nach 10 Jahren nur noch 4 und nach 20 Jahren nur noch 1 von 500 Gründern. Würde auf irgendeinem beliebigen anderen Gebiet in unserer Gesellschaft so drastisch ausgesiebt, würden wir auch dort erkennen können, dass nur eine bestimmte Sorte Mensch aus dieser Prozedur herauskommt. Bei den Unternehmern sind es diejenigen, die extrem resilient und durchsetzungsstark sind und sich dementsprechend im Gespräch oft hart, schnell, direkt und sehr fordernd verhalten.

Doch Vorsicht: Glauben Sie jetzt nicht, dass deshalb alle Unternehmer exakt gleich sind. Es sind immer noch Menschen, mit denen wir es hier zu tun haben. Und das bedeutet, dass manche von ihnen eher defensiv eingestellt sind, andere fordernder, wieder andere fast schon aggressiv (er selbst würde es natürlich als „dynamisch“ bezeichnen ;-)). Einige warten eher ab, andere schlagen sofort zu, manche gehen gerne auf potenziell lukrative Risiken ein, andere bleiben lieber bei den Erträgen, die sie sicher in der Tasche haben. Unternehmer sind also grundsätzlich besondere Menschen, aber wie sich das genau äußert, ist von Unternehmer zu Unternehmer unterschiedlich. Deshalb ist es so wichtig, für jeden Unternehmer eine eigene Typologie anzufertigen, die als Grundlage für den Kundenkontakt dient.

2. Top-Unternehmer sind arrogant

Dieser Mythos ist ein interessanter Fall, denn er ist in den meisten Fällen absolut falsch – und trotzdem ist es völlig verständlich, warum sich vielen dieser Eindruck aufdrängt. Denn Unternehmer sind tendenziell selbstbewusst und stark. Sie haben also Eigenschaften, die aus einem bestimmten Blickwinkel betrachtet leicht als arrogant empfunden werden können.

Unternehmer sind es gewohnt, eine eigene „Herde“ anzuführen, und dazu ist es notwendig, ihre Stärke auch zu zeigen (nicht zu verwechseln mit unterschiedlichen Führungsstilen). Wer sich genauer mit Unternehmern beschäftigt, merkt außerdem schnell, dass sich diese Menschen typischerweise stark auf ihre Firma, auf die Produkte und auf die eigene Familie fokussieren. Da kann es dann schon mal vorkommen, dass man eine Stunde mit einem Unternehmer spricht, ohne auch nur ein Wort über Persönliches zu erfahren. Es geht dann immer nur um den Unternehmer und seine Firma – weil er einfach nicht genug Zeit hat, sich auf persönliche Themen einzulassen oder auch mal über Gott und die Welt zu palavern.

Mit anderen Worten: Das Verhalten, das diese Menschen an den Tag legen, kann arrogant wirken, war aber letztlich entscheidend dabei, das eigene Unternehmen überhaupt durch die ersten Jahre zu bringen. Schauen Sie sich die Statistik aus Mythos 1 noch einmal an: Jemand, der sich mit harter Arbeit durch dieses Sieb hat zwängen können, wird selbstverständlich an allen Stellen seines Lebens harte Prioritäten setzen. Da kann aus Sicht Dritter die soziale Kompetenz schon einmal unterrepräsentiert sein.

3. Die Firma geht Unternehmern über alles

Kategorisch: Ja! Wer es in der Geschäftswelt schaffen will, der hat meist auch gar keine andere Wahl, wie wir es schon bei Mythos 1 und 2 gesehen haben. Unternehmer setzen fast immer die Firma an die erste Stelle der persönlichen Prioritätsskala, danach die eigene Familie ... und dann kommt erst mal eine ganze Weile gar nichts.

100-Stunden-Wochen sind für Unternehmer deshalb auch keine Seltenheit. Bei durchschnittlich 5.000 Stunden im Jahr sind das nach 30 Jahren 150.000 Stunden wertvoller Lebenszeit, die in das Unternehmen gesteckt wurden. Deshalb hat man übrigens als Berater schnell einen Fuß in der Tür, wenn man ehrliches (!) Interesse an der Firma und den dortigen Abläufen zeigt. So lässt sich auch der subjektive Wohlfühlfaktor hervorragend etablieren.

4. Große Unternehmer haben immer Vermögen fürs Wealth Management oder Private Banking parat

Bei diesem Mythos stimmt leider nur ein Teil. Nämlich, dass Unternehmer mit großen Firmen über Vermögen verfügen. Was jedoch auch stimmt, ist, dass dieses Vermögen typischerweise in der Firma „arbeitet“ oder in Immobilien gesteckt wurde.

Der typische Unternehmer ist also paradoxerweise vermögend, aber nicht liquide. Und das sorgt dafür, dass Institute, die sich auf Wertpapierberatung fokussieren, oft das Nachsehen haben. Wer dies gerne näher beleuchten möchte, dem empfehle ich, sich meinen Artikel zu diesem Thema durchzulesen. Dort erkläre ich noch genauer, welche Faktoren zu dieser paradoxen Situation führen und wie man als Finanzberater vielleicht dennoch einen Ansatzpunkt finden kann.

5. Unternehmer mögen grundsätzlich keine Wertpapiere

Oh doch, Unternehmer mögen Wertpapiere sehr! Was sie allerdings nicht mögen, ist das Gefühl, die Kontrolle über ihr Geld aus der Hand zu geben. Oder zu viel Zeit für das minutiöse Management der Wertpapiere aufzuwenden. Und was sie allerdings oft nicht verstehen, ist die Logik, die hinter Kursschwankungen und Bewertungen der Börsenunternehmen steht. Unternehmer sind nicht immer – aber sehr oft – „Value“-Fans. Für Sie muss ein Unternehmen Substanz haben. Sie bewerten ein Börsenunternehmen wie ihr eigenes. Da sind psychologische Spielchen, Chartanalysen und Algorithmus-Trading „Teufelszeug“.

Das Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) ist durch die systematische Befragung von Unternehmern zu dem Schluss gekommen, dass Unternehmer ihre Zeit typischerweise so verteilen:

- 95 % Firma
- 4 % Familie und Hobbys
- 1 % Verwaltung des Privatvermögens

Das Privatvermögen legen sie deshalb eher in Immobilien an – die sind vermeintlich besonders beständig und einfach zu handhaben. Wertpapiere sind also durchaus interessant für Unternehmer, aber nur, sofern sie sich gut dabei fühlen können, diese nicht selbst zu verwalten. Und das erfordert viel (hart erarbeitetes) Vertrauen gegenüber dem Finanzberater.

6. Unternehmer wechseln ihre Berater bzw. ihr Finanzinstitut nicht

Dieser Mythos ist prinzipiell richtig. Denn jeder Wechsel kostet den Unternehmer und seinen Mitarbeitern Zeit und Geld. Das bedeutet, dass man einen Unternehmer typischerweise nur dann zum Wechsel bewegen kann, wenn sein bisheriges Institut wirklich schlechte Leistung bringt. Oder wenn man als Alternativinstitut besonders gute Konditionen anbieten kann, welche die Kosten des Wechsels wieder aufwiegen. Oder der subjektive Mehrwert, den der neue Berater oder das neue Institut bietet, ist so überragend, dass der Unternehmer die Wechselkosten in Zeit und Geld in Kauf nimmt.

Haben Sie es sich zur Aufgabe gemacht, einen Unternehmernkunden von der Konkurrenz abzuwerben, können Ihnen meine 10 Gründe, warum Unternehmer nicht zu Ihnen wechseln, sicher dabei behilflich sein, einen passenden Ansatzpunkt zu finden und den Unternehmer erfolgreich vom Wechsel zu überzeugen.

7. Unternehmer sind kaum zu erreichen und rufen nie bzw. selten zurück

Das ist tatsächlich die Wahrheit – zumindest unter bestimmten Bedingungen. Denn Unternehmer sind zwar häufig in Besprechungen und deshalb schwer erreichbar. Ob Sie dann einen Rückruf erhalten, ist jedoch ganz davon abhängig, wie Sie Ihre Rückrufbitte formulieren: Geben Sie gar keine Gründe für den Anruf an, landen Sie meist auf der „Später“-Ablage. Schließlich liegt für den Unternehmer immer irgendetwas an, was jetzt gerade wichtiger erscheint, als einen Finanzberater zurückzurufen, der noch nicht mal gesagt hat, worum es überhaupt geht.

Können Sie jedoch präzise formulieren, worum es geht, was besprochen werden soll und wie lange das Gespräch dauern wird, haben Sie wesentlich bessere Chancen auf den Rückruf. Hält der Unternehmer es dann anhand der von Ihnen zurückgelassenen Nachricht für wichtig, Sie zurückzurufen, wird er die Zeit dazu finden! Und als Praxistipp: Vereinbaren Sie mit Unternehmern auf jeden Fall Telefontermine mit exakter Zeitangabe (wann, wie lange etc.) und Thema sowie Inhalt des Telefonats. Das wird Sie weiterbringen als die Königskinder-Methode, in der jeder zig Mal versucht, den anderen zu erreichen.

8. Unternehmer mögen überhaupt keine Banken

Dieser Mythos ist zumindest in seiner allgemeinen Formulierung nicht korrekt: Unternehmer schätzen Banken, Sparkassen, Volksbanken etc. sehr. Allerdings sehen sie diese eher als „Mittel zum Zweck“, zur Erfüllung der unternehmerischen und privaten Vermögensinteressen.

Institute, bei denen der Unternehmer das Gefühl hat, dass sie sich zu stark in seine eigenen Belange einmischen, kann er jedoch weniger gut leiden. Dann blockt er schnell ab. Erarbeiten Sie sich also das Vertrauen des Unternehmers und Sie werden bald an einen Punkt kommen, wo er Sie mit Respekt, Vertrauen und Loyalität behandelt. Dann ist es auch vorbei damit, sich vom Unternehmer „alles gefallen lassen zu müssen“ (was Sie ohnehin nicht tun sollten, wenn Sie ernst genommen werden möchten).

9. In finanziellen Dingen vertrauen Unternehmer, wenn überhaupt, nur langjährigen Mitarbeitern oder Beratern

Auch an diesem Mythos ist etwas Wahres, allerdings ist er etwas zu pauschal formuliert: Ja, Unternehmer vertrauen langjährigen Wegbegleitern tendenziell eher. Diese arbeiten mit sensiblen Informationen und müssen deshalb verschwiegen und loyal sein. Und das haben sie meist viele Jahre lang unter Beweis gestellt. Sie sind die perfekte Vertrauensperson.

Doch Unternehmer vertrauen eben nicht „nur“ diesen Menschen. Unternehmer denken komplex und ganzheitlich. Deshalb benötigen sie immer Menschen mit Fachexpertise und individuellen Lösungen, auch wenn sie vielleicht noch nicht so lange mit ihnen zusammengearbeitet haben. Wer also derartige Kompetenzen mitbringen kann, dem wird der Unternehmer zumindest etwas Vertrauen schenken. Und das kann der erste Schritt auf dem langen Weg zum vollen Vertrauen sein.

10. Unternehmer können nicht loslassen

Diesen Mythos hört man meist in Verbindung mit der Unternehmensnachfolge: der Klischee-Unternehmer, der sich gar nicht erst mit der Nachfolge beschäftigen will, bevor es zu spät ist. Und das trifft eigentlich auch auf die meisten zu. Doch die Gründe für dieses Verhalten liegen nicht in der Angst, seinen „Machtstatus“ oder seinen Status als Respektsperson zu verlieren. Vielmehr geht es meist um handfeste Dinge:

- Vielleicht ist die finanzielle Versorgung der eigenen Familie nach Abgabe der Firma nicht gewährleistet und damit die Rente in Gefahr.
- Oder der auserkorene Nachfolger aus der Familie ist noch nicht bereit, in die Fußstapfen des Unternehmers zu treten.
- Oder, noch profaner: Der Unternehmer kann sich nicht vorstellen, was er mit seiner Zeit anfangen soll, wenn die Firma mal weg ist.

Es gibt aus Unternehmersicht zahlreiche Gründe, die Nachfolge aufzuschieben. Wer als Finanzberater hier ansetzen möchte, kann sich gern mit einigen der typischen Gründe vertraut machen, die ich in meinem Artikel zum Generationenmanagement näher betrachte. So lässt sich auch ein entsprechender Ansatzpunkt für die Nachfolgeregelung finden.

Ein neuer Blickwinkel auf den Unternehmer

Wir sehen also: Nicht alles, was man über Unternehmer denkt, ist auch wahr. Und nicht alles ist wirklich falsch. Vielleicht hat dieser Artikel auch bei Ihnen schon ein paar etablierte Meinungen über den Haufen werfen können – und vielleicht haben Sie bei anderen Mythen gedacht: „Das hab ich doch schon immer gesagt!“ So oder so würde ich mich freuen, wenn Ihnen diese kleine Liste der typischen (Vor)urteile über Unternehmer geholfen hat, Ihren Blick auf diesen besonderen Menschenschlag weiter zu differenzieren. Denn falsche Mythen sind letztlich nur unnötige Hürden auf dem Weg zum echten Unternehmer-Versteher.

Die Notfallplanung – warum sich Unternehmer bei der Umsetzung so schwer tun



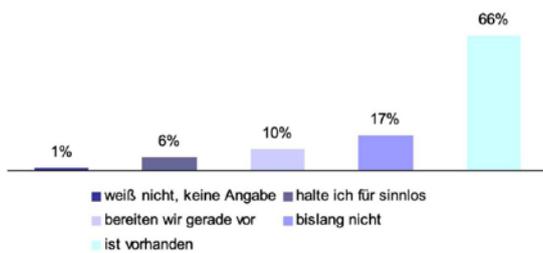
Was passiert mit dem Unternehmen im Fall einer plötzlichen schweren Erkrankung? Was, wenn zentrale Figuren im Betrieb nach einem schweren Unfall im Koma liegen? Und wie steht es um die Finanzen, wenn es zu einer Scheidung des Unternehmers kommt? Viele Finanzberater stellen immer wieder schmerzlich fest, dass es bei ihren Kunden keine durchdachten, umgesetzten Pläne für solche Eventualitäten gibt. Doch was viele Berater nicht gleich verstehen: Es gibt beim Unternehmer in diesem Bereich oftmals kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem. Wer Unternehmer überzeugen möchte, verlässliche Notfalllösungen zu etablieren, setzt am besten mit praxisnaher Beratung und emotionaler Intelligenz an.

Wie sind Deutschlands Unternehmer vorbereitet?

Sprechen Sie einen Unternehmerkunden auf Themen wie Patientenverfügungen, Testament, Vollmachten und Ähnliches an und Sie werden schnell feststellen, dass der Unternehmer sich gut auskennt. Denn die meisten Unternehmer verstehen, wie wichtig solche Vorkehrungen sind. Allein an der Umsetzung hapert es. Das kann eine Vielzahl von Gründen haben: von der Angst, mit der eigenen Sterblichkeit konfrontiert zu werden, bis zu reinen Zeitfragen. Denn der Unternehmer muss sich mit vielen Aspekten einer effizienten Notfallplanung selbst auseinandersetzen. Er kann sie nicht delegieren, sondern muss sich der zeitlichen und emotionalen Herausforderung selbst stellen.

Um einen Überblick darüber zu bekommen, wie gut versorgt deutsche Unternehmen zur Zeit sind, woran es noch fehlt und wie Sie an dieser Stelle mit der Beratung ansetzen können, beschäftigen wir uns zunächst damit, wie präsent das Thema ist und welche Notfallmaßnahmen eventuell bereits vorhanden sind.

Gibt es eine Notfallplanung für Unfälle und Krankheiten?



Welche Vorsorgemaßnahmen wurden bereits getroffen?



Wie wir in der Grafik sehen können, geben zwar zwei Drittel der Befragten an, eine Notfallplanung aufgestellt zu haben, doch wie umfangreich diese ist, variiert stark. Beispielsweise hat von den zwei Dritteln der befragten Unternehmer wiederum lediglich ein knappes Drittel eine Patientenverfügung erstellt. Das heißt: Bei einem Kundenportfolio von 100 Unternehmern verfügen zwar „nur“ rund 34 über keinerlei Form von Notfallplanung, aber knapp 70 der 100 Unternehmer verfügen über keine Patientenverfügung. Das heißt: In einem spezifisch krankheitsbedingten Notfall sind nicht 66 % der Unternehmer abgesichert, sondern nur rund 30 %. Da hilft es diesen Unternehmern auch nichts, wenn sie zu der Hälfte gehören, die einen Ehevertrag geschlossen haben.

Hier sehen wir also bereits ein generelles Problem bei der Umsetzung einer Notfallplanung: Knapp zwei Drittel der Befragten haben bereits ein Testament aufgesetzt, aber weniger als ein Drittel hat an die Eventualität gedacht, dass man als Unternehmer krankheitsbedingt ausfallen könnte. Und leider sind Professionalität und Aktualität der Pläne dann oft auch nicht gegeben. Klar: Der Tod gehört zu den möglichen Notfallszenarien, an die jeder denkt. An die Entscheidungsunfähigkeit im Zuge eines Unfalls oder einer Krankheit denken die wenigsten. Dabei können Unglücke jedem von uns in den unwahrscheinlichsten Situationen zustoßen. Oder hätten Sie gedacht, dass Michael Schumachers Karriere durch einen Freizeit-Skiunfall enden würde?

Für eine saubere Notfallplanung ist es also wichtig, alle Eventualitäten abzudecken und jeden im Notfall relevanten Aspekt detailliert zu besprechen:

- Wie geht es für den Unternehmer weiter?
- Wie wird es seiner Familie ergehen?
- Was wird im jeweiligen Notfall aus seinem Vermögen?
- Was wird dann schließlich aus der Firma?

Im Folgenden schauen wir uns die 5 gängigsten Formen der Notfallplanung kurz an und widmen uns den Fragen: Warum kümmern sich viele Unternehmer nicht darum, obwohl ihnen vermutlich die Notwendigkeit zweifelsohne bewusst ist? Und wie kann man sie dennoch dazu bewegen?

Handlungs- und Betriebsvollmachten

Einfach ausgedrückt sorgt diese Vollmacht dafür, dass eine bevollmächtigte Person die Autorität erhält, im Betrieb den Ton anzugeben, falls der Unternehmer nicht mehr in der Lage ist, dieser Aufgabe nachzukommen. Typischerweise sind derartige Vollmachten vor allem in größeren Unternehmen weit verbreitet, doch je kleiner die Firma wird, desto weniger sind die Befugnisse klar geregelt. Und auch die Befähigung ist ein Knackpunkt: Stellen Sie sich vor, der Handwerksmeister macht die Rechnungsstellung und die Anweisung der Gehälter noch selbst oder hat nur eine einzige Fachkraft dafür. Bei einem Ausfall würde damit der gesamte Geldverkehr zusammenbrechen, bis sich jemand in das Thema eingearbeitet hat.

Warum sorgen viele Unternehmer also nicht dafür, dass entsprechende Vollmachten vorliegen? Ganz einfach: Viele Unternehmer fürchten, dass sie sich mit einer solchen Vollmacht dafür öffnen, ausgestochen zu werden: Was, wenn mich jemand für nicht geschäftsfähig erklären lässt, um mit der Vollmacht an die Kontrolle über die Firma zu gelangen? Solche Schauermärchen sind bei vielen Unternehmen sehr präsent, auch wenn die Realität ganz anders aussieht. Als Finanzberater gilt es hier nicht, den Unternehmer davon zu überzeugen, dass die Schauermärchen äußerst unwahrscheinlich sind. Vielmehr werden Sie darauf achten müssen, Vollmachten so spezifisch zu gestalten, dass der Unternehmer nicht den Eindruck bekommt, die Regelung lasse sich ausnutzen. Und wenn es um Kontovollmachten geht sind selbst heutzutage Unternehmer noch der Ansicht, dass ein Bevollmächtigter nichts anderes zu tun hat, als die Konten zu plündern.

Glücklicherweise ist genau dies ein hervorragender Ansatzpunkt für die fachkundige Beratung, denn Unternehmer bringen selten das Verständnis für juristische Feinheiten mit, das für derartige „bombensichere“ Vollmachtstexte benötigt wird. Sprechen Sie offen mit Ihrem Kunden über die Möglichkeiten der Ausgestaltung einer Vollmacht und geben Sie ihm zu erkennen, dass Ihr Institut eine Vollmacht vorbereiten (oder in Zusammenarbeit mit seinem Rechtsbeistand erarbeiten) kann, die für ihn kein Risiko darstellt. Nehmen Sie ihm die Angst und kommunizieren Sie offen darüber, wie lange der Vorgang (Stunden, Tage, Monate ...) dauern wird, damit das Ganze für den Unternehmer kalkulierbar wird. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung enorm.

Notfallplan für Abläufe in der Firma

Auch abseits schwerer Krankheiten und Unfälle ist es wichtig, dass im Unternehmen jeder weiß, wer für wen einspringt. Zum Beispiel, wenn mal ein Mitarbeiter im Urlaub ist oder aufgrund einer Erkältung einige Tage ausfällt. Meist gibt es beispielsweise Vertretungspläne für die Mitarbeiter, aber nicht für den Unternehmer sowie zentrale Schlüsselfiguren im Unternehmen. Was passiert nun aber, wenn der Unternehmer mal nicht nur die Grippe hat, sondern unkalkulierbar ausfällt, z.B. mit einem Schlaganfall (den auch junge, kräftige Menschen bekommen können)? Viele Unternehmer sind da nicht zu 100 % sauber aufgestellt. Insbesondere in Anbetracht der Tatsache, dass es sich viele Unternehmer nicht nehmen lassen, die Top-Kunden persönlich zu betreuen, sollte die Notfallplanung der Firma nicht vor dem Unternehmer haltmachen. Und auch nicht vor Schlüsselmitarbeitern im Management, im Vertrieb etc. Denn auch Ausfälle auf dieser Ebene können sich drastisch auf die Geschäftszahlen auswirken.

Sprechen Sie mit Ihren Unternehmern darüber, wer im Falle eines Ausfalls für entsprechende Schlüsselpositionen zuständig ist. Ist das nicht klar geregelt, werden dann gerade in Familienunternehmen oft im Handstreich Entscheidungen von Führungskräften übernommen, obwohl sie eigentlich keine explizite Befugnis dazu haben.

Es stellt sich nun allerdings eine interessante Frage: Wenn doch gerade auf Mitarbeiter-Ebene oft explizite Pläne existieren, wer für wen einspringt, warum machen dann viele Unternehmer vor sich selbst halt? Häufig lautet deren Antwort einfach: „Schließlich kann das keiner hier so gut wie ich!“ oder „Ich kenne den Kunden schon seit 30 Jahren, der vertraut (nur) mir!“. Der Unternehmer ist stolz darauf, dass er die Top-Kunden persönlich berät und so auch auf operativer Ebene unverzichtbar für die Firma ist. Dementsprechend wird das Wissen über die Top-Kunden auch nicht weitergegeben, beim Kundenkontakt wird aus Zeitmangel nicht mitprotokolliert ...

Sobald der Unternehmer mal ausfällt, weiß dann plötzlich niemand, wie ausgerechnet mit den Top-Kunden umzugehen ist. Und selbst wenn der Unternehmer einen Getreuen eingeweiht hat: Was passiert wohl, wenn beide im gleichen Wagen vom Kundentermin nach Hause fahren und einen Unfall haben?

Wir haben bereits gesehen: Dieses Thema ist für den Unternehmer persönlich. Nehmen Sie es also auch persönlich: Beschäftigen Sie sich mit dem Unternehmer sowie mit seinem Geschäftsmodell. Und überlegen Sie sich auch für Ihre eigene Position im Institut:

- Wer übernimmt eigentlich für mich, wenn mir etwas zustößt?
- Kennt der sich überhaupt gut genug aus?
- Gibt es ordentliche Gesprächsprotokolle, die eine dritte Person versteht und im Notfall direkt einspringen kann, ohne raten zu müssen?
- Habe ich die Zeit, ihn einzulernen?
- Und wie fühle ich mich eigentlich dabei, wenn ich weiß, dass der Kollege meine Arbeit einfach übernehmen kann?

Diese Fragen helfen Ihnen, die Situation aus der emotionalen und rationalen Sicht des Unternehmers zu verstehen. Auf diese Weise vorbereitet können Sie das Thema mit viel Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen, aber auch Offenheit und auf Augenhöhe ansprechen.

Patientenverfügungen

Neben den Vollmachten ist wohl kein Notfallplan so mit Mythen behaftet wie die Patientenverfügung. Eigentlich geht es „nur“ darum, vor einer schweren Erkrankung, im Zuge derer man nicht mehr Herr seiner selbst sein kann (u. a. schwerer Schlaganfall, Koma), anzuweisen, wie medizinisch mit dieser Krankheit umgegangen werden soll und wer entsprechende Entscheidungen zu treffen hat.

Wenn Unternehmer an Patientenverfügungen denken, reduziert sich das Thema jedoch schnell auf die Idee, die Patientenverfügung sei nur dazu da, jemanden zu bestimmen, der dann entscheiden darf, wann „der Stecker gezogen“ wird. Kein Wunder also, dass viele Unternehmer diese Thematik möglichst weit von sich fernhalten möchten und keine solche Verfügung verfassen. Für sie ist dies ein Thema, das sie zwingt, sich mit emotional schwierigen Fragen auseinanderzusetzen. Es geht immerhin um den eigenen Leib und das eigene Bewusstsein in einer Situation, in der man nicht mehr Herr über sich selbst ist.

Als Berater tun Sie gut daran, auch dieses Thema hautnah zu erfahren. Daher der Tipp: Erstellen Sie für sich selbst eine Patientenverfügung. Ernsthaft und real. Schreiben Sie auf, wer wann was zu tun hat. Überlegen Sie sich, wem Sie Ihr Vertrauen schenken, und setzen Sie diese Personen in Ihre Verfügung ein. Unterschreiben Sie das Ganze und hinterlegen Sie es entsprechend. Das ist nicht nur eine sinnvolle Vorkehrung für Ihr eigenes Leben, sondern lässt Sie auch genau verspüren, was der Unternehmer dabei fühlen würde, wenn er eine Patientenverfügung verfassen würde. Und dieses emotionale Verständnis kann Ihnen helfen, den Kunden doch noch davon zu überzeugen, diesen unangenehmen, aber sinnvollen Schritt zu gehen.

Ehevertrag

Hierbei handelt es sich um einen Vertrag, der genau festsetzt, wie beim Aufsplitten einer Beziehung vorgegangen wird. Allerdings geht es hierbei um keine Geschäftsbeziehung, sondern um eine Ehe, die oft seit Jahrzehnten gewachsen ist und die in guten wie in schlechten Zeiten Bestand haben sollte. Dementsprechend ist diese Art der Notfallplanung ebenfalls extrem emotional aufgeladen. Betrachten wir das Thema also aus der emotionalen Perspektive des Unternehmers und nicht aus der juristischen:

Sprechen Sie mit einem Ehepaar, das seit 35 Jahren verheiratet ist, und fragen Sie die danach, was wohl passieren wird, wenn sie sich scheiden lassen. Dann stellen Sie einem jüngeren Paar, das kurz vor der Hochzeit steht, dieselbe Frage. Sie werden schnell merken, dass bei dem älteren Paar eine ganz andere Emotionalität herrscht. Gleichzeitig werden Sie erkennen, dass jüngere und ältere Pärchen dieselben großen Wissenslücken besitzen, beispielsweise bei der Güterverteilung im Scheidungsfall. Und auch bei Beratern erkennt man oft dieselben Lücken. Das Ergebnis: Weder den Unternehmern noch den Instituten, resp. den Beratern (sofern sie keine Spezialausbildung dazu hatten), ist immer bewusst, was eigentlich genau passiert, falls eine Scheidung eintritt – wie wird das Vermögen verteilt, wer erhält das Sorgerecht für die Kinder etc.? Dementsprechend beziehen auch nicht alle Institute eine mögliche Scheidung in ihre Kredit-Risikoabwägung mit ein.

Es ist also auch für Ihr Institut wichtig, sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen. Doch wie spricht man das Thema beim Kunden an? Gerade Paare, die schon sehr lange bis hin zu Jahrzehnten zusammen sind, nehmen den Vorschlag, nachträglich einen Ehevertrag zu schließen, tendenziell nicht gut auf. Ihr Wertegerüst besteht darauf, dass eine Ehe für immer Bestand haben soll.

Je nachdem, wie man sich dem Thema nähert, kann der Vorschlag, einen Ehevertrag aufzusetzen, leicht als Zweifel an der Beständigkeit der Beziehung ausgelegt werden. Als Berater lohnt es sich also, zunächst ohne Wissen des Unternehmers Szenarioanalysen durchzuführen: Welche Folgen kann eine Scheidung für ihn, sein Unternehmen und das eigene Institut haben? Für das Ansprechen der Analysen sollte man dann jedoch warten, bis eine gewisse Vertrautheit zwischen Berater und Unternehmer besteht. Und auch dann sollte das Thema noch mit viel Fingerspitzengefühl besprochen werden. Denn eine negative emotionale Reaktion führt schnell dazu, dass der Vorschlag, einen Ehevertrag abzuschließen, nicht umgesetzt wird. Egal, wie ausgefeilt dieser Notfallplan war.

Das Testament

In der Umfrage zu Beginn dieses Artikels haben wir sehen können: Ein Großteil der Unternehmer ist sich bewusst, wie wichtig ein Testament ist. Das Thema hat also für Sie als Berater den großen Vorteil: Wir sprechen hier über eine Notfalloption für etwas, was zu 100 % garantiert eintreten wird, und das wissen die Unternehmer. Der Nachteil: Es geht um den Tod, also ein sehr persönliches, unangenehmes Thema. Ein Testament zu erstellen, bedeutet für den Unternehmer (wie auch für Sie), zwei wichtige Punkte zu verstehen:

- Menschen sterben nicht zwangsläufig in der Reihenfolge, wie sie auf den Planeten gekommen sind.
- In vielen Unternehmerfamilien endet das Leben nicht mit dem Tod, sondern leider viel zu oft in einem Erbstreit.

Für den unerwarteten Todesfall sollte also bei jedem Unternehmer genau geregelt sein, wie das private und geschäftliche Vermögen weitergegeben wird. So lassen sich Streitigkeiten, die weder für die Familie noch für das Unternehmen zuträglich sind, im Keim ersticken. Denken Sie nur an das Chaos, das für den Betrieb (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Kreditgeber u.a.) entstehen würde, wenn ein Unternehmer verstirbt und sich die Kinder im Anschluss jahrelang gerichtlich darüber streiten, wer an seine Stelle tritt. Sprechen Sie also mit Ihrem Kunden über das Thema, solange es ihm noch gut geht. Insbesondere die folgenden drei Ebenen sind dabei wichtig:



Machen Sie Ihrem Kunden bewusst, wie wichtig es ist, dass diese Punkte geklärt sind, noch bevor es zu einem plötzlichen Todesfall kommen kann. Aber achten Sie dabei darauf, diese Themen in der Diskussion strikt voneinander zu trennen. Dadurch setzen Sie die Verbundenheit des Unternehmers mit der eigenen Firma ein, um ihn dazu zu bewegen, im jeweiligen Bereich aktiv zu werden. Eine Vermischung der Themen sorgt hingegen eher dafür, dass hinterher gar keine Maßnahmen getroffen werden.

Wie man Unternehmer auf das Schlimmste vorbereitet

Neben den spezifischen Tipps zu den unterschiedlichen Notfalllösungen habe ich zum Abschluss noch einen sehr wichtigen, generellen Praxistipp für Sie: Planen Sie immer mit einem eigenen Termin für die Besprechung von Notfalllösungen und Nachfolgeregelung! Mit diesen Themen sollte man niemals versuchen geschlossene Türen einzurennen. Ein eigener Termin dafür erlaubt es sowohl Ihnen als auch dem Unternehmer, sich vorzubereiten – inhaltlich und emotional. Gegebenenfalls kann es außerdem sinnvoll sein, Familienmitglieder in das Gespräch mit einzubeziehen. Auch eine ungezwungene Atmosphäre außerhalb der Büroräume sorgt dafür, dass der Unternehmer weniger abgelenkt ist und sich dem Thema auf persönlicher Ebene annimmt – weichen Sie gegebenenfalls in ein Konferenzzimmer in einem Hotel aus. Trotz der ungezwungenen Atmosphäre gilt jedoch für Sie als Berater: Bereiten Sie sich exzellent vor! Möchten Sie Unterstützung bei der Vorbereitung auf spezifische, komplexe Kundenfälle, dann besuchen Sie doch einmal mein Seminar zur Nachfolgeregelung. Dort arbeiten wir gemeinsam anhand individueller Kundenparameter reale Fälle aus Ihrem Hause durch.

Eine große Herausforderung bei den Gesprächen ist es, dass man es häufig mit Unternehmern zu tun hat, die noch voll im Saft stehen. Erkrankungen und Todesfälle sind ihnen emotional eher fern. Generell empfehle ich Ihnen, diese Themen auch jüngeren Unternehmern, sofern mindestens 10 Jahre am Markt, schon einmal nahezubringen – insbesondere Notfalllösungen sind (im Gegensatz zu Testamenten und Nachfolgelösungen) auch für junge, gesunde Unternehmer schon sehr relevant. Als Berater kommen Sie so außerdem Ihrer sozialen Pflicht nach, für die Mitarbeiter des Unternehmers (und die eigenen Mitarbeiter) gesorgt zu haben.

Eine erste Sensibilisierung für dieses Thema kann beispielsweise über meinen Vortrag für Unternehmer "Unternehmensnachfolge: Alles außer Steuern und Recht" stattfinden.

Für welche Strategie Sie sich bei der Beratung auch entscheiden, eines sollten Sie nie vergessen: All diese Themen sind schwierig. Sie erfordern von Ihnen den Mut, sie anzusprechen, sowie die emotionale Intelligenz, dies mit besonderem Einfühlungsvermögen zu tun. Bereiten Sie sich gut vor, denn die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Unternehmer verschließt und dann doch nichts umsetzen will, ist groß. Finden Sie jedoch einen Weg zum Unternehmer und versteht er letztendlich, dass er dringend etwas umsetzen muss, dann geht es meiner Erfahrung nach später auch nicht mehr ums Geld. Dann werden tatsächlich Nägel mit Köpfen gemacht. Weitere Impulse zu diesem Thema finden Sie auch im bereits veröffentlichten Artikel "Generationenmanagement und Nachfolgeregelung – nur bedingt aufschiebbar".

Neulich beim Kunden: Warum Unternehmer für Kredite persönlich haften sollten



Jetzt, wo sich nach den (bis dato) schlimmsten Corona-Monaten die deutsche Wirtschaft langsam wieder geöffnet hat, finde ich mich als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) wieder vermehrt in persönlichen Gesprächen mit Unternehmern und Finanzberatern – ja, ganz ohne Webcam! Und schon ergeben sich für mich interessante Gelegenheiten, die durch den Lockdown und die damit verbundenen Auswirkungen veränderte Beziehung von Unternehmern zu Finanzberatern direkt vor Ort zu verfolgen.

So wurde ich beispielsweise neulich im Anschluss an ein Jahresgespräch mit einem Familienunternehmer und dessen kaufmännischem Leiter dazu eingeladen, doch noch für ein Gespräch mit dem Firmenkundenberater von der Bank zu bleiben. Denn die Firma wollte nun – als Konsequenz aus der aktuellen Lage – zum ersten Mal seit 25 Jahren wieder auf Kredite zurückgreifen. Selbstverständlich blieb ich gerne, um mir diese interessante Gesprächssituation von Nahem anzuschauen.

Eine typische Ausgangslage für Unternehmen nach dem Lockdown

Wie bei so vielen Betrieben hatte sich die Situation für den Unternehmer in den letzten Monaten merklich gewandelt. Dem Unternehmen ging es immer noch gut – man hatte vor Corona 25 Jahre lang jede Anfrage des Finanzinstituts bezüglich Krediten abblocken können und diese solide Position konnte auch der Lockdown nicht ins Gegenteil umkehren. Doch in den letzten Monaten mussten die üblichen Maßnahmen getroffen werden, um finanzielle Ausfälle und laufende Kosten abzudecken:

- Kurzarbeit
- Homeoffice
- Überprüfung und ggf. Neuorganisation der Lieferketten
- Kundengespräche
- Zufuhr von Eigenkapital (private Liquidität) des Unternehmers

So, wie das Unternehmen 25 Jahre lang vorbildlich gewirtschaftet hatte, war es nun also auch durch die umsichtige Anwendung kluger Maßnahmen durch die ersten Auswirkungen der Corona-Krise gekommen. Doch spurlos war das alles nicht am Betrieb vorübergegangen. Denn die liquiden Mittel des Unternehmens und des Unternehmers waren zwar nicht aufgebraucht und auch Immobilienvermögen war noch vorhanden. Doch die Liquidität war merklich zurückgegangen und ein Kredit für die seit Langem angepeilte Zukunftsstrategie sollte hier Abhilfe schaffen.

All das erklärten der Unternehmer und sein kaufmännischer Leiter nun also dem Firmenkundenberater. Dieser war übrigens alleine gekommen, was mich zunächst wunderte. Warum hatte er nicht seinen Chef oder einen Spezialisten aus der Marktfolge- oder Kreditabteilung mitgebracht, wenn es um ein so wichtiges Gespräch mit zwei Experten aus dem Unternehmen ging? Aber – das kann ich schon mal lobend vorwegnehmen – der Firmenkundenberater war offensichtlich hervorragend vorbereitet und meisterte das Gespräch vorbildlich, auch ohne personelle Verstärkung.

Das Leid mit den Sicherheiten

Nachdem der Unternehmer also den aktuellen Stand des Unternehmens dargelegt hatte, wurde über das Konzept für die Zukunft ab 2021 gesprochen. Und darüber, dass der Betrieb zur Umsetzung weitere Liquidität benötigte. Der Berater war dem gegenüber auch sehr aufgeschlossen, fragte jedoch ziemlich zügig danach, welche Sicherheiten man denn für den Kredit anbieten könnte. Unternehmer und kaufmännischer Leiter schauten sich verwundert an und meinten, das Konzept sei doch schlüssig, also warum brauchte es Sicherheiten?

Der Firmenkundenberater hatte sich offenbar auch auf diesen Teil des Gesprächs vorbereitet. Souverän und höflich erklärte er, dass seine Bank das Unternehmen gerne bei einem gut ausgearbeiteten Zukunftskonzept unterstützen würde. Doch aufgrund der Komplexität der Kredite und der Höhe der Kreditsummen ließ sich das Ganze nicht ohne Sicherheiten abwickeln. Er hatte sogar konkrete Vorschläge, was als Sicherheiten verwendet werden könnte: die privaten Immobilien und das Wertpapierdepot des Unternehmers.

Doch der echte Brocken sollte erst noch kommen: Da Immobilien und Wertpapierdepot gemeinsam noch nicht als Sicherheit reichen würden, wünschte sich die Bank, dass der Unternehmer persönlich noch eine Risiko-Lebensversicherung als Sicherheit für den dann noch vorhandenen Blankoanteil abschließen würde. Da war zunächst Totenstille im Raum. Für bestimmt eine Minute hätte man eine Feder fallen hören können, während der Unternehmer und sein kaufmännischer Leiter diese Information verarbeiteten und der Firmenkundenberater wiederum sehr souverän abwartete.

Im Anschluss wurde dann eine sehr sachliche und vor allem höfliche Diskussion über das Thema gehalten, bei der alle Seiten konkret und direkt aufeinander eingingen. Schließlich kam man zu einer Einigung, die für das Unternehmen und die Bank gleichermaßen zufriedenstellend war.

Die persönliche Haftung des Unternehmers, von beiden Seiten betrachtet

Eine alte Kreditgeberweisheit besagt: „Blankokredit ist der sicherste Kredit.“ Ein Vorstand übersetzte das im Gespräch mit mir vor Kurzem so: „Wir finanzieren das Risiko und die Unternehmer haften dafür!“ Und ich muss zugeben, als Finanzdienstleister-Coach einerseits und Unternehmer andererseits schlagen hier zwei Herzen in meiner eigenen Brust. Denn natürlich verstehe ich, dass man als Unternehmer am liebsten auf dieses persönliche Risiko verzichtet – gerade in den letzten Monaten ist so manches Beratungsgespräch sehr emotional geworden, wenn es darum ging. Ich kann aber auch nachvollziehen, warum Finanzinstitute vermehrt darauf bestehen: In der aktuellen Wettbewerbssituation, in der Produkte und Preise alle gleich wirken, haben viele Institute auf Sicherheiten verzichtet, um sich gegenüber der Konkurrenz hervorzutun. Und an diese Stelle ist nun ein neues Bewusstsein getreten, dass dieses Vorgehen zu viel Risiko beim Institut selbst bedeutet.

Kredite basieren immer auf beidseitigem Vertrauen

Finanzdienstleistern empfehle ich daher immer, die Gründe für Sicherheiten höflich, ohne Floskeln und Verkläuserungen sowie direkt anzusprechen. Denn der Unternehmer kann so viel über seine Pläne und Konzepte schwärmen, wie er will. Wenn er dann keine Sicherheiten (sofern vorhanden) stellen möchte, klingt das aus Bankensicht eher nach: „Finanziert mir meine Träume und wenn was schiefgeht, habt ihr halt Pech gehabt.“ Unternehmer realisieren nicht immer, dass „Kredit“ aus dem Lateinischen von „vertrauen“ („credere“) kommt. Und dass Finanzinstitute (genau wie das eigene Unternehmen) Verantwortung tragen – für die Mitarbeiter und ihre Familien, für die Einlagen anderer Kunden und für die Investoren. Deshalb stellt man sich im Institut vor der Vergabe eines Kredits durchaus wichtige und berechnete Fragen (übrigens schon seit Anbeginn des Kreditwesens):

- Ist der Kreditnehmer als Person vertrauenswürdig?
- Will man den Verwendungszweck unterstützen?
- Wie beurteilt man (subjektiv) das Risiko?
- Wie sieht die eigene Risikoprämie aus?
- Was passiert, wenn der Kredit nicht zurückgezahlt werden kann?

All diese Abwägungen stellt man sich auch als Unternehmer, wenn es zum Beispiel um die enge Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben geht. Oder sogar als Privatperson, wenn man von einem Bekannten um Geld gebeten wird. Warum sollten Finanzinstitute mit ihrer zusätzlichen Verantwortung es dann nicht auch so handhaben?

Wissenslücke Kreditrating

Mal ganz ehrlich: Verstehen Sie eigentlich die genauen Rating-Kriterien Ihres Instituts? Und selbst wenn Sie zu 100 % in der Materie drin sind: Können Sie sich vorstellen, dass es Ihren Unternehmerkunden nicht so geht? Dass Eigenkapital, Fremdkapital, Gesellschafterdarlehen, Nachrangdarlehen etc. sich ganz unterschiedlich auf das Rating auswirken, das können die wenigsten Unternehmer vollständig nachvollziehen. Genauso wenig wie die Auswirkungen, die die Corona-Monate trotz eines grundsoliden Geschäftskonzepts auf ihre Ratings haben können, wie ich es bereits in meinem Artikel „Kundenbeziehungen und Kreditengagements mit Familienunternehmen müssen neu gedacht werden – aber ohne die BaFin wird es nichts!“ dargestellt habe.

Dieses Unverständnis kann dann zu schlechter Stimmung beim Unternehmer führen. Stellen Sie sich beispielsweise vor, wie er reagiert, wenn man als Berater den geschlossenen Immobilienfonds verkauft und dem Kunden zu verstehen gibt, dass es sich um eine stabile Anlage handelt – die Kreditabteilung des Instituts diese Sicherheit jedoch mit 0 Euro ansetzt. Gleiches gilt, wenn bestimmte Sicherheiten zunächst vom Institut gefordert werden und dann ebenfalls mit 0 Euro beziffert werden. Vor allem, wenn Unternehmer schon seit Jahren nichts mehr mit Kreditvergabeprozessen zu tun hatten, wird es an dieser Stelle vermehrt Klärungsbedarf geben.

Praxistipps: Wie man Unternehmerkunden die persönliche Haftung vermittelt

Bei einem bin ich mir sehr sicher: Für mindestens 1 Jahr werden Gespräche, wie ich sie zu Beginn dieses Artikels skizziert habe, keine Seltenheit mehr sein. Denn aufgrund der vergangenen Monate sind die Institute jetzt dazu angehalten, vermehrt Wert auf Creditsicherheiten zu legen. Zumindest, bis wieder die ersten Bilanzen vorliegen, die nicht durch Corona verzerrt wurden. Ich rate deshalb allen Finanzberatern, die mit Firmenkunden zu tun haben:

- Spielen Sie mit der Marktfolge Aktiv mögliche Szenarien durch und überprüfen Sie, wo der Unternehmer Fragen haben könnte.
- Lernen Sie das Geschäftsmodell Ihrer Kunden kennen und verstehen. Das räumt schnell Kommunikationsdifferenzen aus und sorgt dafür, dass die Atmosphäre im Gespräch nicht zu konfliktuell wird.
- Organisieren Sie Kreditvergabegespräche immer als Vor-Ort-Termin. Denn im Gespräch Auge in Auge wird eine persönliche emotionale Verbindung geschaffen, die es dem Unternehmer leichter macht, Ihren Standpunkt als Institut zu verstehen.
- Vor allem: Sprechen Sie Unternehmer direkt darauf an, dass Sie Sicherheiten benötigen, und erklären Sie, warum das so ist. Machen Sie dem Unternehmer aber auch klar, dass Ihr Institut kein Interesse daran hat, dass der Kredit nicht funktioniert. Geben Sie zu erkennen, dass Sie verpflichtet sind, das eigene Institut, die Mitarbeiter, die Anleger und die Investoren abzusichern. Und dass die Sicherheiten eben nur für den absoluten Notfall gedacht sind.

An dem zu Beginn dieses Artikels beschriebenen Gespräch haben wir gesehen: Die neue Situation, in der Sicherheiten ein höherer Stellenwert zugewiesen wird und gegebenenfalls auch Unternehmer privat haften müssen, ist schwierig, aber nicht unmöglich zu vermitteln. Sie brauchen dazu eine Portion Mut, viel Kommunikationssicherheit und eine gute Vorbereitung. Und wenn Sie bei besonders hartnäckigen Kunden nicht wissen, wo Sie ansetzen können, dann besuchen Sie doch einmal mein Seminar „Firmenkunden Banking für Familienunternehmen“. Dort spielen wir gemeinsam Ihre individuellen Fälle durch und eruieren auf Basis geballter Erfahrung, welche Ansatzpunkte es gibt.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, erkennt auch der hartnäckigste Unternehmer bald, dass Sicherheiten keine Schikane sind, sondern eine Voraussetzung für das Vertrauen, das Finanzinstitute ins Unternehmen setzen.

Je digitaler die Welt, desto wichtiger das Mensch zu Mensch – Warum Finanzberater für Unternehmer immer unentbehrlicher werden



Die Digitalisierung ist aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken. Ob Sie morgens auf dem Tablet die Nachrichten verfolgen, Ihren Wagen mit Navigationsgerät und Einparkhilfe auf den Firmenparkplatz manövrieren oder beim Kundengespräch von Computern durchoptimierte Finanzprodukte verkaufen: Das Digitale hat im Wettstreit mit dem Analogen längst die Überhand gewonnen. Doch gleichzeitig hat insbesondere in der Finanzwirtschaft eine interessante Entwicklung eingesetzt: Je mehr die Prozesse digitalisiert und standardisiert werden, desto klarer wird es, dass sich die Arbeit, die Berater leisten – die wertvollen Gespräche von Mensch zu Mensch – nicht so einfach wegrationalisieren lassen. Denn je mehr sich die Finanzwelt digitalisiert, umso mehr brauchen (Familien-)Unternehmer auch in Zukunft die persönliche Beratung mit subjektivem Wohlfühlfaktor.

Warum die Zukunft den Beratern gehört

Überlegen Sie mal, was „digital“ eigentlich für den Vertrieb in Ihrem Finanzinstitut bedeutet. Geht es dabei nur darum, dass man mit Unternehmerkunden vermehrt digital kommuniziert, über Videokonferenzen oder Chats zum Beispiel? Geht es darum, dass man als Berater die Möglichkeit hat, mit dem Kunden im Gespräch direkt am Tablet verschiedene Szenarien durchzurechnen? Nein, all diese Aspekte sind vielleicht ein (in der Praxis durchaus nützlicher) Teil der Digitalisierung, doch es geht hier noch um viel mehr. Es geht darum, dass alles, was standardisierbar ist, auch standardisiert werden wird. Und es geht darum, dass alles, was im Institut digitalisierbar ist, auch digitalisiert werden wird. Und zwar schon in naher Zukunft.

Seite 99

Wenn Sie als Berater einen guten Draht zu Ihren Unternehmerkunden haben, dann werden Ihnen jedoch sofort dutzende Beratungssituationen einfallen, die sich nicht standardisieren oder digitalisieren lassen. Ein typisches Beispiel: Der Familienunternehmer hat eines seiner Kinder dazu auserkoren, in die Firma einzusteigen. Doch der Nachfolger in spe möchte einfach nicht. Und dann gibt es vielleicht noch ein anderes Kind, das gerne möchte, aber nicht darf. Für die Maschine ist diese Situation ein unlösbares Paradox, für den Menschen eine durchaus komplexe, aber emotional nachvollziehbare zwischenmenschliche Situation. Der Mensch versteht, dass er hier mit viel Feingefühl vermitteln muss – vielleicht auch nur indirekt, um niemandem auf die Füße zu treten. Zumindest nach dem aktuellen Stand der Technik ist kein Computer der Welt dazu in der Lage, in einer solchen Situation eine für alle Beteiligten gütliche und emotional sinnvolle Lösung zu finden. Geschweige denn, einen Standardprozess anzuwenden.

Auch in Zukunft gilt: Hinter den Unternehmen und selbst hinter den Computern stehen immer noch Menschen. Und Menschen sind komplexe Wesen, die auch nicht immer strikt rational handeln. Für Bank, Sparkasse, Volksbank und weitere Berater wie Vermögensberater, Family Offices, aber auch Versicherungen und Steuerberater gilt es also, sich bei der Arbeit mit Top-Unternehmern nicht zu stark auf standardisierte und digitalisierte Prozesse zu verlassen. Warum sitzen wohl selbst in den großen Fintech-Unternehmen noch immer Menschen an den wichtigen Schalthebeln? Weil diese Unternehmen, die die Technologie besser als kaum jemand anderes kennen, verstanden haben, wo deren Grenzen liegen!

Wie Berater sich trotz Digitalisierung hervortun können

Wir sehen also: Sich vollständig auf die Digitalisierung zu verlassen, ist nicht die optimale Lösung für alle Eventualitäten. Deshalb schlage ich vor, in Zukunft zweigleisig zu fahren:

1. Alles, was tatsächlich standardisierbar/digitalisierbar ist, muss im Sinne des Effizienzgedankens standardisiert/digitalisiert werden (insbesondere Massengeschäft). Und auswertbar sein. Ein einfaches Scannen von Informationen, wie z.B. Bilanzen oder private Vermögensaufstellungen, als Bild reicht nicht aus.
2. Alles, was individuelle, maßgeschneiderte Lösungen erfordert, also insbesondere das Geschäft von Mensch zu Mensch, muss von menschlichen Beratern durchgeführt werden.

Das heißt: Digitalisierung und Standardisierung nur dort, wo es Sinn macht – und den Beratern vielleicht sogar mehr Zeit für die persönliche Beratung einräumt. Dabei ist zwischen Datenerhebung, Datenverarbeitung, Datenauswertung, Bewertung und Verwertung zu unterscheiden – denn nicht jede dieser Arbeiten kann vollständig digitalisiert werden. Einige machen immer noch eine führende menschliche Hand notwendig: Die Datenerhebung beispielsweise wird heute nicht mehr von Hand auf Papier, sondern automatisiert am PC durchgeführt. Doch für die Vernetzung dieser Daten werden immer noch Menschen benötigt. Das hat vor allem emotionale Gründe, denn nur wir Menschen emotionalisieren Finanzprodukte (Traum vom Eigenheim / Zukunftsvision des Unternehmers) und nur Menschen können diesen emotionalen Aspekt bei der Auswertung von maschinell gesammelten Daten angemessen nachvollziehen und berücksichtigen.

Beratern schlage ich derweil vor, sich noch stärker auf diejenigen Handwerkszeuge zu konzentrieren, die die persönliche Beratung von Mensch zu Mensch effektiv machen. Denn hierin wird in Zukunft ihr Kern-Aufgabenbereich bestehen. Das bedeutet:

- Gutes Zeitmanagement, intern wie auch extern
- Erfolgsformel zu Qualität und Frequenz der Beratung kennen und leben: $\text{Anzahl} \times \text{Intensität} \times \text{Qualität} \times \text{Begeisterung} \times \text{Zeitraum} = \text{Ergebnis}$
- Digitalisierung bei administrativen Aufgaben nutzen, um mehr Zeit für die eigentliche Beratung zu erhalten
- Die Qualität in der Beratung von Mensch zu Mensch erhöhen
- Top-Vorbereitung vor jedem Kundenkontakt (Geschäftsmodell, Wertschöpfungskette, Umfeld, Typologie, Vermögen, Einkommen und Nachfolge)

All das ist auf Dauer nicht wegrationalisierbar, wird jedoch insbesondere im Konkurrenzkampf um die Unternehmerkunden mit den besten Deckungsbeiträgen wichtiger und wichtiger werden. Denn nicht nur das Produktsortiment der Institute wird durch die fortschreitende Optimierung immer weiter reduziert werden und auch werden müssen. Ähnlich wie in einem Produktionsbetrieb werden Finanzdienstleister deutlich stärker schauen, welche Produkte in welchem Maße wirklich genutzt werden. Und diejenigen Produkte, die eine geringe Nutzerzahl haben (und dennoch Kosten verursachen und Eigenkapital binden), werden eingestellt. Was dann aber auf Dauer die Produktauswahl sehr einschränkt und somit erneut noch austauschbarer machen wird. Ein Teufelskreis. Auch die Anzahl der Kunden, die jeder Berater persönlich betreut, wird sinken. Bis nur noch diejenigen übrig sind, die so komplex und gleichzeitig so wichtig sind, dass sie unter keinen Umständen mehr nur durch standardisierte Prozesse bedient werden können. Das bedeutet: weniger Quantität und deutlich mehr Qualität im Kundenstamm.

Der Blickwinkel der Unternehmer

Auch in Zukunft werden sich Berater darauf besinnen müssen, dass die Unternehmern Kunden Finanzprodukte auf jeden Fall kaufen werden. Die wichtige Frage ist jedoch: Bei wem werden sie die Produkte kaufen? Darüber entscheidet in naher Zukunft einzig der subjektive Wohlfühlfaktor. Denn sobald die Produkte selbst so weit optimiert sind, dass sie sich von Institut zu Institut praktisch nur noch durch den Namen unterscheiden, werden die Unternehmer sich an diejenigen Berater wenden, zu denen sie wirkliches Vertrauen haben. An diejenigen, mit denen sie wirklich gewinnbringende Gespräche führen. Das gilt im Übrigen auch für den digitalen Kauf im Premium-Markt, bei dem typischerweise stark unterschätzt wird, wie sehr Emotionen und individuelle Mehrwerte hineinspielen.

Bedenken Sie auch, dass Unternehmer in Zukunft genauso wenig Zeit wie jetzt dafür haben werden, sich durch Unmengen von gleichartigen Produkten zu wühlen. Was diese Menschen wirklich suchen, sind hervorragende Mitarbeiter sowie Experten auf ihrem Fachgebiet, und für diese zahlen sie dann auch gerne die marktüblichen Preise. Übrigens sollten wir uns auch von der Idee befreien, Unternehmer wollten immer von Grund auf individualisierte Finanzprodukte haben. Ist eine individuelle Beratung gegeben, sind sie tatsächlich sehr zufrieden damit, standardisierte Produkte in einer individuellen Zusammenstellung zu bekommen. Solange die Institute ihre Produktpalette also standardisieren und einschränken, aber dabei nicht so weit gehen, diese individuelle Zusammenstellung unmöglich zu machen, findet sich für jeden Unternehmer eine passende Produkt-Konstellation – sofern sie mit einer vollständig individualisierten Beratung einhergeht.

Eine offene Produktarchitektur ist von vielen Unternehmern gar nicht als unbedingte Notwendigkeit angesehen. Sind Ihre eigenen Produkte gut, gilt es, diese entsprechend anzubieten. Zum einen verstehen gerade Unternehmer es, wenn man seine eigene Produkte anbietet. Das erwarten sie von ihren eigenen Vertrieblern genauso. Und zum anderen bekommen Sie bei BMW ja auch keinen Mercedes angeboten.

Die strategische Zukunft im Zuge der Digitalisierung

Wir sehen also: Die voranschreitende Digitalisierung und Standardisierung ist weder von Grund auf schlecht, noch ein umfassendes Allheilmittel. Sie muss dort angewendet werden, wo sie eine tatsächliche Effizienzsteigerung bewirkt, während sie bei der eigentlichen Beratung nur unterstützend eingesetzt wird.

Denn die Nähe zwischen Berater und Kunden wird in naher Zukunft für viele Institute überlebenswichtig werden. Berater müssen sich noch stärker mit den ertragreichen Zielkunden beschäftigen, und zwar in der Sprache der Unternehmer. In der jüngsten Vergangenheit haben wir gesehen, dass manchen Instituten immer mal wieder kleine Umsatz-Prozentpunkte an unterschiedlichen Stellen weggebrochen sind. Das summiert sich jetzt auf: Das Depot-A-Geschäft ist vielfach nicht mehr so ertragreich wie früher, das Privatkundengeschäft steht vor einem kompletten Umbruch und das Kreditgeschäft mit Firmenkunden wird immer anspruchsvoller mit weiterhin schnell sinkenden Margen. In dieser Situation auch noch den menschlichen Aspekt in der Beratung der Top-Kunden herauszunehmen, würde nicht die erhoffte Effizienzsteigerung bringen, sondern nur den eigentlichen Mehrwert schmälern, den sich Unternehmer von Ihrem Institut unbedingt erwarten. Und auch Cross Selling, das in der Vergangenheit typischerweise als „nice to have“, aber nicht als zentraler Ertragsmotor bei Unternehmerkunden gesehen wurde, wird immer wichtiger, um zusätzliche Erträge zu erwirtschaften. Es ist nun ein absolutes „Must-have“! Wer es jetzt versteht, bei Unternehmern einen subjektiven Wohlfühlfaktor zu etablieren und die komplexen Abläufe im Unternehmen und im Privatvermögen sowie z.B. die daraus resultierenden Zusammenhänge im Generationenmanagement nachzuvollziehen, hat auch eine Chance, sich mit effizientem Cross Selling weit vorne zu platzieren. Und damit den unschönen Preiskampf um die günstigsten und schnellsten Digitalprozesse der Konkurrenz zu überlassen.

Keine persönliche Finanzberatung ohne Berater

Denken Sie immer daran: Berater werden für Unternehmerkunden in naher Zukunft noch unentbehrlicher werden, als sie es ohnehin schon sind. Digitale Prozesse können ihnen zur Unterstützung dienen, aber sie nicht ersetzen. Wie ein Tablet, das der technologieaffine Berater zur Visualisierung komplexer Sachverhalte im Kundengespräch einsetzen kann – das jedoch ohne den Berater nur ein lebloses Stück Technik ist, von dem allein sich kein Familienunternehmer überzeugen lassen wird. Ich gehe davon aus, dass die meisten Institute dies in naher Zukunft erkennen und neben ihren Produkten und Kunden auch ihre Berater stärkeren Auswahlprozessen unterwerfen werden: Wer kann die komplexen Strukturen bei den Top-Kunden wirklich nachvollziehen? Wer kann dieses Wissen mit einer Beratung von Mensch zu Mensch verknüpfen? Und wer schafft es, nachhaltig einen subjektiven Wohlfühlfaktor zu etablieren, der die wichtigen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien langfristig emotional an das Institut bindet? Solche Berater werden in Zukunft nicht nur für die Unternehmer, sondern auch für die Finanzinstitute unentbehrlich sein. Und das in einer der spannendsten und herausforderndsten Zeiten die es jemals für Familienunternehmen, Unternehmerfamilien und Finanzdienstleister gab.

Neulich beim Kunden: Private-Banking-Broschüren für Unternehmer – große Versprechen, zu wenig dahinter?



Seit einiger Zeit sehe ich zunehmend, dass sich die unterschiedlichsten Finanzinstitute – von Banken, Sparkassen und Volksbanken bis zu freien Vermögensverwaltern, Family Offices etc. – vermehrt um das wichtige Kundensegment der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bemühen. Insbesondere beim Private Banking speziell für diese Zielgruppe. Das ist zunächst natürlich sehr erfreulich. Doch leider gehen viele Institute in diesem Zusammenhang immer noch das Risiko ein, den anspruchsvollen Unternehmerkunden per Broschüre umfangreiche Leistungen zu versprechen, die dann in der Praxis oft doch nicht durchgeführt werden können. Oder zumindest nicht so einfach und umfangreich, wie es im Marketingmaterial dargestellt wird. Diese immer wiederkehrende Erfahrung hat mich dazu inspiriert, mich in diesem Artikel mal der Frage zu widmen: Wie können Broschüren und Präsentationen eigentlich gestaltet sein, damit sie keine leeren Worthülsen, sondern brauchbare Munition für die persönliche Beratung liefern?

Beratung und Broschüre im Private Banking für Unternehmerfamilien – Hand in Hand oder jeder gegen jeden?

Den expliziten Anstoß für diesen Artikel hat mir ein Erlebnis gegeben, das ich neulich bei einem Unternehmerkunden des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) hatte. Als Gründer und Geschäftsführer des IFUF war ich dort zu einem Gespräch eingeladen, das zufällig direkt nach einem Gespräch zwischen dem Familienunternehmer und seinem Berater aus der Abteilung Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF) eines namhaften Finanzinstitutes stattfand.

Seite 104

Wir gaben uns also quasi die Klinke in die Hand, und als ich im Konferenzzimmer noch die Broschüren und die Präsentation des Beraters liegen sah, konnte ich meine professionelle Neugierde nicht mehr zügeln: „Und? Heiße Luft oder was Handfestes?“, fragte ich den Unternehmer mit einem metaphorischen Augenzwinkern. Zu meiner Freude merkte ich sofort, dass der Unternehmer von dem Gespräch nachhaltig begeistert war: „Wissen Sie“, sagt er, „als der zum ersten Mal mit seinen Broschüren zu mir kam, dachte ich: Ui, der trumps aber ganz schön auf! Aber jetzt merke ich: Das, was da drinsteht, kann der alles genau so umsetzen! Und zwar, sobald ich mein Okay gebe, und nicht erst in ein paar Wochen, Monaten oder gar Jahren!“ Da war ich dann natürlich ganz Ohr, denn oft höre ich von Familienunternehmern das Gegenteil: Die Broschüren versprechen Premium-Services und -Produkte, die sich in der Praxis dann gar nicht blicken lassen oder nur nach langwieriger Bearbeitungszeit oder gar erst noch aufgebaut werden müssen. Diese Erfahrung hat dazu geführt, dass viele Unternehmer Marketingmaterialien mittlerweile beinahe ignorieren – „Ist am Ende eh nur Gerede“. Und selbst die Unternehmer, die sich noch dafür interessieren, finden in den Broschüren oft nicht die Informationen, die sie wirklich sehen möchten. Beides hat seine Gründe:

- Weite Schere zwischen Versprechen und Umsetzung: Viele Broschüren sind zu theoretisch gehalten und bieten letztlich mehr Marketing als praxisnahe Information. Das sorgt dafür, dass Leistungen, die dort angepriesen werden, in der qualitativen Umsetzung später doch nicht möglich sind. Oder die Broschüre verspricht schnelle Lösungen, wo in der Praxis erst lange Wege gegangen werden müssen. Oder die Leistungen sind überhaupt nur im Netzwerk umsetzbar – oder, oder, oder...
- Fehlende Segmentreinheit: Aus Kostengründen wird häufig eine einzige Broschüre mit allen Leistungen, z. B. aus dem Private-Banking-Bereich, erstellt. Für Unternehmer kann es dann abschreckend sein, zusammen mit Privatpersonen in einen Topf geworfen zu werden, wenn das Institut doch ein Premium-Angebot speziell für das Private Banking von Unternehmerfamilien verspricht. Hier wird dringend eine separate Broschüre für das PB-UF benötigt, um die Segmente und die mit ihnen zusammenhängenden Leistungen klar voneinander zu trennen. Schließlich haben Sie sich nicht den Aufwand gemacht, das PB-UF als separates Segment zu etablieren, um es dann in der Broschüre wieder stiefmütterlich zu behandeln.
- Text geht zu wenig auf Kundennutzen ein: Ein Unternehmer, der Ihre Unterlagen liest, möchte wissen, was er konkret von der Zusammenarbeit hat. Viele Broschüren konzentrieren sich jedoch stärker auf das „Was können wir?“ als auf das „Was bringt Ihnen das?“ Die Unterlagen sollten das Thema also immer aus dem Blickwinkel des Unternehmers beleuchten und konkret aufzeigen, warum er auf eine entsprechende Leistung zurückgreifen sollte.

Immer wieder sehe ich Broschüren, die grafisch hervorragend aufgearbeitet sind, auf hochwertigem Papier gedruckt wurden und schon beim ersten Blick „Premium“ versprechen. Doch inhaltlich schwankt dann die Qualität plötzlich sehr stark. Und das nehmen auch Unternehmer wahr – sie lassen sich nicht allein durch eine pompöse Aufmachung überzeugen. Und kann man sie dennoch überzeugen, dann muss man hinterher auch liefern können, sonst ist der Vertrauensvorschuss sofort dahin.

Statt den Unternehmern also zu viel zu versprechen, ist es für beide Parteien sinnvoller, eine realistische Darstellung des wirklich Machbaren und des erreichbaren Kundennutzens zu diskutieren. Frei nach Lessing: „Beide schaden sich selbst: Der, der zu viel verspricht, und der, der zu viel erwartet.“

Das Individuelle darf nicht auf der Strecke bleiben

In der persönlichen Beratung spielt auch die Individualisierbarkeit der Broschüren und Präsentationen eine Rolle. Denn viele dieser Marketingmaterialien sind letztlich sehr statisch und einheitlich, sodass sie die Beratung wenig unterstützen können. Sie lassen sich oft nicht modular auf ein Unternehmergegespräch zusammenstellen. Sie beinhalten entweder keine Informationen zu spezifisch für das besondere Klientel der Familienunternehmer relevante Tatsachen oder sie versprechen eine hohe Individualisierbarkeit, aber nach der Konzeption, Angebotserstellung etc. (was oft wieder wesentlich länger dauert, als in der Broschüre versprochen) kommt es am Ende doch zu einer Pauschallösung, da die Ziele sowie die wirtschaftliche Situation des Unternehmers nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Stellen Sie sich vor, Ihnen als Unternehmer würde eine individuelle Lösung versprochen, dann dauert es Wochen, bis Konzeption, Angebote, Estate Planning, Financial Planning etc. durchgearbeitet sind und am Ende bekommen Sie zu hören: „Ihre Vermögensallokation ist zu illiquide. Ihre Firma und Ihre Immobilien sind zu dominant“ und Ihnen werden als Lösung nur Aktiendepots, Fonds etc. vorgeschlagen. Das wäre, als würden Sie beim uralten Dorfbäcker für viel Geld „hausgemachte“ Brötchen kaufen und hinterher feststellen, dass beim Backen auf dieselben Massenrohlinge zurückgegriffen wird, die Sie auch im Supermarkt bekommen könnten. Und wohlgemerkt, die Aussage „zu illiquide“ weiß der Top-Unternehmer meist eh schon. Dazu braucht es keine Aufbereitung. Eine kurze Randbemerkung noch zum Thema „illiquide“: Ein Unternehmer, der sein Einkommen resp. seinen Lebensunterhalt aus Gehalt, Gewinnentnahmen aus der Firma, über Pachten der Firmenimmobilien und durch Mieteinnahmen in Höhe von ggf. mehreren hunderttausend Euro erzielt, fühlt sich selten „illiquide“.

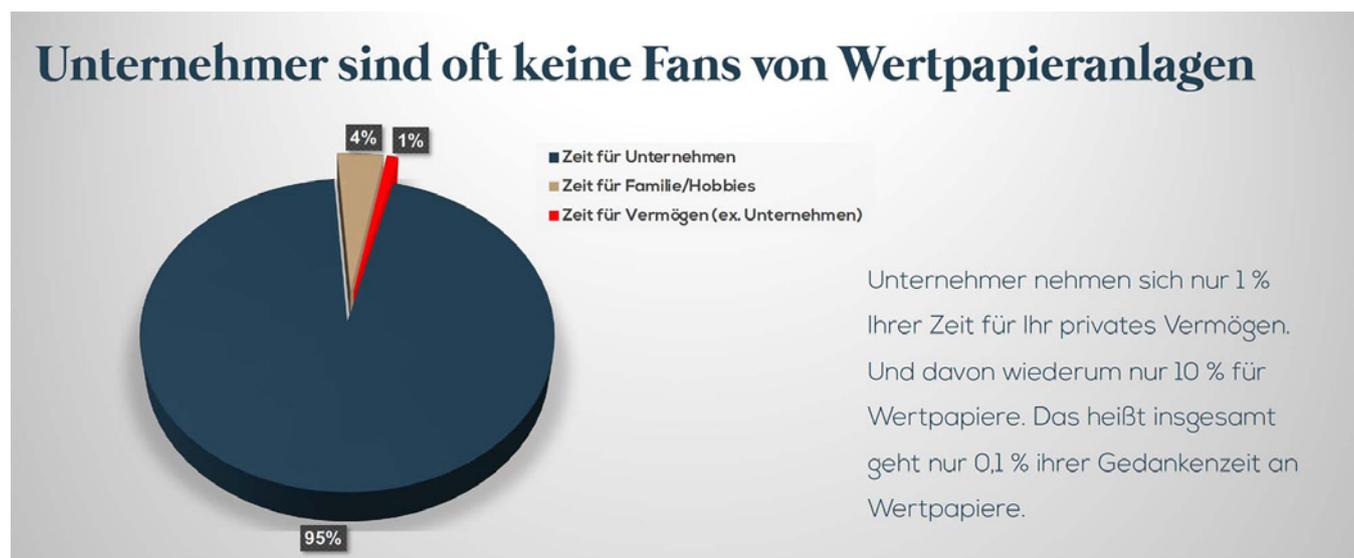
Kurz gesagt: Die zwangsläufig eher allgemein gehaltene Broschüre eignet sich nur als Unterstützung der individuellen Beratung – sie ersetzt diese keinesfalls! Sie ist auch kein Nachschlagewerk für Unternehmerkunden, da sie ebenfalls zwangsläufig nicht detailliert und individualisiert genug sein kann, um das individuelle Geschäft wiederzugeben, das Sie mit dem Unternehmer aushandeln wollen. Eine gut gemachte Broschüre dient dem Unternehmer in erster Linie als Erinnerung.

Praxistipps: Beratung mit der Broschüre unterm Arm

Als PB-UF-Berater kommen auf Sie in Zukunft viele zum Teil ganz neue Anforderungen zu, wie ich es schon in meinen Artikeln und Podcasts skizziert habe. Im Hinblick auf die vorhandenen Broschüren Ihres Instituts ist es außerdem Ihre Aufgabe, zunächst herauszufinden, ob Ihr jeweiliger Kunde überhaupt empfänglich für Broschüren ist. Wie bereits erwähnt, sind längst nicht mehr alle Familienunternehmer willens, sich damit auseinanderzusetzen. Haben Sie jedoch empfängliche Kunden identifiziert, können Sie eine Broschüre problemlos als „Untermalung“ Ihrer Beratung einsetzen. Gehen Sie bei der Beratung jedoch immer individuell auf den Kunden ein – und stellen Sie sicher, dass die vorhandenen Broschüren mit dem übereinstimmen, was Sie über das Angebot und die Arbeitsabläufe in Ihrem Institut wissen. Denn werden dort Leistungen versprochen, von denen Sie wissen, dass sie in der Praxis so (noch) nicht durchgeführt werden können, dann ist es besser, dies dem Kunden offen zu kommunizieren. Offen der Broschüre zu widersprechen, wirkt vielleicht etwas fragwürdig; aber Versprechungen zu machen, die hinterher nicht gehalten werden können, schädigt langfristig die gesamte Marke und Ihre eigene Position beim Unternehmer.

Wichtig ist dabei eine ganzheitliche Beratung, die den Status quo als Startpunkt sieht und nicht als Ziel. Geben Sie einen ehrlichen Status-quo-Bericht ab und erklären Sie ebenso ehrlich, in welche Richtung Ihr Institut diesen Status quo verschieben kann. Übrigens: Selbst, wenn sich der Unternehmer dann doch gegen das Angebot Ihres Instituts entscheidet, können Sie diesen Bericht berechnen. Die meisten Unternehmer verstehen, dass Sie damit eine Leistung erbracht haben, auch wenn diese zu keinen weiteren Maßnahmen führt. Und wie man diese Tatsache den echten Härtefällen erklärt, erarbeite ich gerne mit Ihnen in einem meiner Seminare.

Beachten Sie auch, dass viele Broschüren und Ausarbeitungen letzten Endes nur auf Wertpapierempfehlungen (vornehmlich Aktien und Fonds) hinauslaufen. Dabei werden dann vornehmlich die eigenen Fonds angeboten, wofür man sich aber nicht zu schämen braucht – Sie werden bei einem BMW-Händler auch keinen Audi kaufen können, das verstehen die Unternehmer. Bedenken Sie aber, dass viele Unternehmer überhaupt erst einmal einen Geschmack für Wertpapiere entwickeln müssen. Denn gerade in Deutschland haben diese typischerweise nur einen sehr geringen Anteil am Unternehmervermögen bzw. nehmen nur einen kleinen Teil der täglichen Überlegungen eines Unternehmers ein:



Die Firma, Erlöse aus Immobilien und das Einsparen von Steuern sind für deutsche Unternehmer wesentlich greifbarere Werte, was gerade Instituten ohne Firmenkundengeschäft beziehungsweise ohne Immobilienmanagement mehr abverlangt. Idealerweise macht Ihre Broschüre dem Unternehmer also klar, wo die Vorteile ohne die beiden Hauptblöcke des Unternehmers von Wertpapieren liegen. Wer sich wiederum auf Immobilien konzentriert, sollte ihm erklären können, wo auf dieser Ebene in der Zusammenarbeit mit dem Institut der Mehrwert liegt. Denn gerade im Immobilienbereich sind Unternehmer regional oft schneller und besser vernetzt. Werden in der Broschüre also keine Vorteile für das Immobiliengeschäft hervorgehoben, lässt sie sich auch nicht zur Unterstützung Ihrer Beratung einsetzen.

Die Rolle der Broschüre: Unterstützung der Beratung und Erinnerung

Wir sehen also: Broschüren, Präsentationen und andere Ausarbeitungen sind ein nützliches Werkzeug für die persönliche „Mensch zu Mensch“-Beratung – sofern sie sinnvoll aufbereitet sind und zum Status quo sowie zu den Zielen des jeweiligen Unternehmers passen. Deshalb empfehle ich Beratern, die institutseigenen Broschüren zunächst zu begutachten und mit der tatsächlichen Praxiserfahrung zu vergleichen. Stellt sich dann heraus, dass bestimmte Versprechen nicht gehalten werden können, ist es sicherer, diese Diskrepanzen im Gespräch zu erwähnen.

Und für diejenigen unter Ihnen, die entsprechende Broschüren erstellen, habe ich einen einfachen Tipp: Versetzen Sie sich in die Rolle des Unternehmers und fragen Sie sich: „Welche Informationen würde ich mir von der Broschüre erhoffen?“ Das macht das Marketingmaterial nicht nur interessanter für den Familienunternehmer, sondern erleichtert auch die Arbeit der Berater in der Praxis. Oder wie Alfred Preißler es formulierte: „Grau is’ im Leben alle Theorie – aber entscheidend is’ auf’m Platz.“

Je besser die Zusammenarbeit von Firmenkundenberatung und Marktfolge, desto zufriedener die Unternehmer



Schon immer war eine gut funktionierende Kooperation zwischen Firmenkundenberatung (FKB) und Marktfolge Aktiv (MFA) wichtig, doch in naher Zukunft wird sie essenziell sein, um wichtige Familienunternehmer abzuholen, neue Potenziale zu erschließen und das meiste aus dem vorhandenen Kundenportfolio herauszuholen. Das liegt vor allem an den aktuell herausfordernden Gegebenheiten auf dem Markt, die sicherlich innerhalb der nächsten 15 Monate (und voraussichtlich auch darüber hinaus) noch herausfordernder werden. Aus diesem Grund möchte ich hier zunächst die aktuelle Ist-Situation Revue passieren lassen und Ihnen dann einige praxisnahe Tipps zur effektiven Organisation der Zusammenarbeit von Marktfolge Aktiv und Firmenkundenbanking geben. Denn langfristig führt nur eine tiefer gehende Kooperation beider Bereiche bei der Arbeit mit Familienunternehmern zum Erfolg.

Die Ist-Situation: gute Gründe für eine Neugestaltung der internen Zusammenarbeit

Schon seit vielen Jahren sehen wir, dass das Geschäft für Banken, Volksbanken, Sparkassen und viele andere Institute oder Finanzdienstleister immer komplizierter wird. Gleichzeitig wirft es tendenziell immer weniger Erträge ab:

- Das Depot-A-Geschäft zeigt deutlich weniger Ertragskraft als früher.
- Das Privatkundengeschäft steht vor dem Scheideweg: Insbesondere Volksbanken und Sparkassen stehen aktuell vor der Herausforderung, es für die Zukunft auszubauen und dabei profitabel zu bleiben. Speziell im Rahmen der Digitalisierung/Standardisierung wird es dabei wichtig, die eingesparten Personalkosten nicht über die IT gleich wieder aufzunehmen.
- Im originären Firmenkundengeschäft sind in den letzten Jahren sowohl bei Neugeschäften als auch bei Prolongationen die Brutto-Margen eingebrochen.
- Fintechs drängen immer mehr in diverse Märkte und Geschäftsbereiche. Sie nehmen zwar einzeln eher selten größere Marktanteile ab, aber in der Summe der Einzelnen wird es in manchen Segmenten für die etablierten Institute ertragstechnisch jetzt schon eng.

In dieser Situation sind die Institute außerdem weiter dazu gezwungen, Verwarentgelte zu erheben, um die rechtlich notwendige Einlagensicherung bei der EZB auszugleichen. Das erhöht nicht nur den Druck auf die jeweiligen Berater, effektive Cross-Selling-Ansätze zu finden. Der Druck schlägt sich auch in den Gewinn-und-Verlust-Rechnungen der Institute nieder. Und sobald zum 1. Januar 2021 die Insolvenzantragspflicht wieder aktiv wird, kann davon ausgegangen werden, dass zudem höhere Abschreibungen (erwartet sowie unerwartet) vorgenommen werden müssen als in den letzten Jahren.

Mit anderen Worten: Der aktuelle Druck auf Institute und Berater wird in naher Zukunft eher noch steigen als sinken. Ich empfehle deshalb, sich schon heute darauf vorzubereiten, indem ein stärkerer Fokus auf Cross-Selling (in allen Bereichen der Angebotspalette) sowie auf die Risikobetrachtung/-prävention (mindestens bis Ende 2021) gelegt wird.

Übrigens: Mit diesem Druck sind Sie nicht allein. Auch Familienunternehmer bekommen ihn zu spüren. Aktuellen Umfragen zufolge hält sich die Mehrzahl der Familienunternehmer mit neuen Investitionen in der aktuellen Marktlage zurück. Und dort, wo noch Investitionen getätigt werden, wird man deutlich selektiver. Alle laufenden Kosten stehen bei Unternehmern aktuell auf dem Prüfstand, vom Personal bis zum Material. Leider helfen die Bewältigungsstrategien aufseiten der Unternehmen Ihren Instituten nicht gerade bei der Lösung der aktuellen Herausforderungen: Gerade kapitalstarke Unternehmen versuchen verstärkt, wirklich unvermeidbare Kosten eher aus dem eigenen Cashflow zu decken, als sich für eine Finanzierung an die Finanzinstitute zu wenden. Das heizt den Konkurrenzkampf um die Top-Abschlüsse auf und sorgt in der Konsequenz für einen weiteren Einbruch der Margen.

Firmenkundenbanking und Marktfolge Aktiv begegnen den Herausforderungen

Um unter diesen Umständen bei Familienunternehmern erfolgreich zu sein, gilt es, die Bereiche Firmenkundenberatung und Marktfolge Aktiv in Zukunft noch stärker miteinander zu verweben. Insbesondere die Zusammenarbeit im Kreditbereich (Kreditgenehmigung/-bearbeitung etc.) steht vor einem neuen Zeitalter. Beiden Bereichen rate ich zum einen, sich in Zukunft noch stärker auf die aktuellen und zukünftigen Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten der Unternehmen zu konzentrieren – also auf das Generieren von Erträgen und das gleichzeitige Minimieren von Risiken.

Den Wert der Kooperation erkennen

Doch zum anderen gilt es, neben der methodischen Zusammenarbeit auch die Wertschätzung auf ein neues Level zu heben – die Wertschätzung füreinander. Bislang war es häufig noch so, dass der Firmenkundenberater der Marktfolge Aktiv Unterlagen und Aufgaben zuschiebt, die diese dann bearbeitet. Doch derartig starre Prozesse sind einem dynamischen Marktumfeld nicht mehr gewachsen. Vielmehr liegt es an beiden Abteilungen, die Fähigkeiten der jeweils anderen zu erkennen, wertzuschätzen und in eine umfassende Beratungsstrategie im Sinne der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sowie natürlich auch des eigenen Instituts zu integrieren. Dann können auch hochgradig effektive Beratungskonstellationen wie das Tandem, Trio, Quartett oder die Kundenkonferenz erfolgreich umgesetzt werden, um die Risikoerkennung und -minimierung zu optimieren und möglichst hohe Erträge zu erzielen.

Aktiv statt passiv vorgehen

Ein solches Vorgehen erlaubt es der Konstellation FKB und MFA, sich aus einem passiven Verhältnis zum Kunden in ein aktives zu katapultieren. Nicht mehr nur zu reagieren, wenn der Kunde etwas von einem möchte, sondern zu agieren. Natürlich ist uns allen klar, dass das (zumindest anfänglich) mehr Arbeit bedeutet, die auf das ohnehin schon bestehende Arbeitspensum aufgehäuft wird. Doch ein (bislang) gutes Verhältnis zu Familienunternehmer-Kunden und (bislang) gute Erträge sind heute keine Garantie dafür, dass dieser Zustand auch in Zukunft anhalten wird.

Dem rechtlichen Druck standhalten

Denken Sie in diesem Zusammenhang nur an die Bilanzen 2020, die aus aktuellen Anlässen durchaus problematisch sein werden. Selbst Top-Kunden könnten dann in naher Zukunft plötzlich als risikobehaftet gelten und vonseiten der BaFin ist dahingehend weiterhin keine Hilfe zu erwarten. Denn die BaFin erwartet von den Instituten noch immer, den Blick auf Kunden und Geschäftsmodelle stärker in die Vergangenheit als in die Zukunft zu lenken. Nach einem Jahr voller Corona-Lockdowns und -Notlösungen nicht unbedingt die weiseste Entscheidung. Es freut mich, dass in vielen Instituten eigenständig schon ein Umschwenken stattfindet und Geschäftsmodelle immer mehr in den Fokus gerückt werden. Was aber auch beinhaltet, dass sowohl FKB als auch MFA technisch wie fachlich aufgerüstet werden.

Gleichzeitig werden die Sicherheiten, die Ihre Kunden vorweisen können, immer unbedeutender: Gewerbehallen und teure Maschinen? Meist ohnehin veraltet! Private Immobilien? Viele stammen noch aus der Zeit vor der Digitalisierung der Infrastruktur und bieten auf dem Mietermarkt längst nicht mehr die Erträge, die sie früher mal versprochen. Raten Sie Ihren Kunden auf jeden Fall dazu, das private Immobilienportfolio zu überprüfen (idealerweise mit dem Private Banker), um einen guten Überblick darüber zu erhalten, was hier noch als Sicherheit Bestand und nachhaltigen Wert hat.

Das Gehirn einschalten

Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv werden sich gemeinsam die Geschäftsmodelle der Kunden anschauen müssen, um eine wirklich fundierte Risikobewertung abgeben zu können. Denn in vielen Bereichen fliegt man hier als Institut blind: Wie detailliert kennt man die Wertschöpfungskette des Kunden wirklich? Was weiß man über die digitalen Prozesse im Unternehmen? Und wenn man die Prozesse kennt, sind dann entsprechende Sicherheiten vorhanden oder ist letztlich nur das Konzept verwertbar? Sind öffentliche Fördermittel abrufbar?

Oft werden FKB und MFA hier ohne Kennzahlen zurückgelassen (auch vom Unternehmer selbst). Dann bleibt einem nichts anderes übrig, als Erfahrungswerte abzurufen. Dann gilt es beispielsweise, die Entwicklung der Digitalprozesse im Unternehmen aus Erfahrung zu antizipieren und die eigene Beratung entsprechend aufzubauen, wie ich es in meinem Artikel „Wo im Familienunternehmen digitalisieren und damit als Berater mehr Erträge erzielen?“ dargelegt habe. So kann man sich frühzeitig beim Kunden positionieren, auch ohne die spezifischen Zahlen zu kennen – und das ist ein entscheidender Vorteil beim Kampf um die wichtigsten Kunden und Top-Erträge.

Einige Praxistipps zum gemeinsamen Beratungserfolg

In vielen Instituten ist die proaktive Zusammenarbeit von FKB und MFA noch ein eher junges „Experiment“. Ich möchte Sie mit diesem Artikel nicht nur dazu anregen, dieses „Experiment“ weiter zu verfolgen. Vielmehr möchte ich Ihnen auch einige Werkzeuge zur Hand geben, die Sie benötigen, um es zum Erfolg zu führen. Denn Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv mögen auf den ersten Blick wie zwei völlig unterschiedliche Welten wirken. Doch diese Unterschiede sind es, die die Kombination aus beiden effektiv machen.

So ist die MFA beispielsweise eine Abteilung, die tendenziell eher introvertierte, aber sehr analytisch denkende Mitarbeiter anzieht. Im Gegensatz dazu sind Firmenkundenberater oft natürliche extrovertierte und kommunikative Typen. In der Kombination beider Vorteile liegt die Chance auf eine Zusammenarbeit, die sowohl bei der direkten Beratung als auch bei der durchdachten Umsetzung brilliert. Erkennen Sie die Stärken Ihrer Kollegen aus der jeweils anderen Abteilung und lernen Sie diesen Wert zu schätzen. Und nehmen Sie auch mal die Perspektive des jeweils anderen ein: Erkennen Sie als Firmenkundenberater, dass nicht jeder Kunde immer alles sofort bekommen muss – wichtige Geschäfte sind es wert, sie zunächst detailliert zu planen. Eilig ist nicht immer eilig. Firmenkundenberater können wiederum der Marktfolge Aktiv kommunizieren, dass nicht hinter jedem großen Geschäft ausschließlich Probleme lauern, sondern auch Chancen. Und manchmal muss man diese Chancen einfach ergreifen, da sie die möglichen Risiken überwiegen. Und hier gilt, dass die Marktfolge Aktiv nicht hinter jedem Busch Gefahr wittert. Unternehmer sind Chancensucher und Zugreifer. Zu langes Zögern und permanentes Kleinklein schreckt sie ab.

Ein derartiges Verständnis und ein Respekt füreinander wachsen natürlich nicht über Nacht. Aus diesem Grund will die Zusammenarbeit gut geplant sein. Beispielsweise durch das Integrieren von MFA-Mitarbeitern direkt ins Sales-Team (unter Berücksichtigung der Typenstruktur der MFAler und rechtlichen Vorgaben), sodass Geschäfte noch vor dem Kundengespräch abgesprochen und abgestimmt werden können. Ich schlage Instituten außerdem vor, einen festen, regelmäßigen (z.B. monatlichen) Termin zum Austausch zwischen FKB und MFA festzulegen. Dieser ist für beide Abteilungen Pflicht und erlaubt ihnen, die aktuellen Entwicklungen der Haupt-Branchen im Kreditportfolio zu diskutieren. Ein solches Meeting könnte beispielsweise so aufgebaut sein:

- FKB und MFA präsentieren abwechselnd anhand konkreter Kundenbeispiele, was sich in der jeweiligen Branche aktuell tut und welche Szenarien zu erwarten sind.
- Daran schließt sich eine Gruppendiskussion an, in der Chancendefinition, Risikoerkennung/-prävention sowie Ertragsgewinnung/-optimierung in der präsentierten Branche besprochen werden.
- In der Diskussion sollte außerdem die Frage erörtert werden, welche Sicherheiten vorhanden beziehungsweise überhaupt akzeptabel sind und ob es möglich ist, die Unternehmerkunden davon zu überzeugen, für ihre Kredite eine persönliche Haftung als Sicherheit zu hinterlegen. Wie Sie dabei vorgehen, erfahren Sie in meinem Artikel „Neulich beim Kunden: Warum Unternehmer für Kredite persönlich haften sollten“
- Für Institute, die schon einen Schritt weiter sind, empfehle ich zu diesen Treffen die Private Banker für Unternehmerfamilien einzuladen.

Kooperation jetzt optimieren, um für die Zukunft gewappnet zu sein!

Die Zukunft wird herausfordernd. So viel steht fest. Doch jede Herausforderung birgt auch Chancen: Neue Potenziale, die erschlossen werden möchten, Kunden, die es für die eigene Sache zu begeistern gilt, und Erträge, die sich immer noch ein bisschen weiter maximieren lassen.

Ich hoffe, Ihnen in diesem Artikel einen Überblick über einige praxisnahe Strategien zum Ergreifen dieser Chancen gegeben zu haben. Wer darüber hinaus Lust hat, tiefer in das Thema einzutauchen und Erfolgsstrategien auf seine individuelle Situation zugeschnitten zu trainieren, der ist darüber hinaus herzlich zu meinem Seminar „Firmenkundenberatung und Marktfolge Aktiv“ eingeladen. Auf eine gute Zusammenarbeit aller Bereiche und eine ertragreiche Zukunft!

Stiftung sichert Familien- und Unternehmenskultur Ihrer Kunden über die Generationen ab [Gastbeitrag Thorsten Klinkner]



Um den Erhalt eines Vermögens abzusichern, setzen mehr und mehr Familien auf das Instrument der Familienstiftung. Diese besondere Art der Stiftung übernimmt die Eigentümerschaft über ein Vermögen. Dabei ist die Errichtung der Familienstiftung nur der Schlusspunkt einer gelungenen Gesamtkomposition. Es kommt stark auf den individuellen Analyse- und Planungsprozess und die Wünsche und Ziele des Stifters und der Familie an. Dann entfaltet die Familienstiftung ihre gesamte Kraft als Hüterin gewachsener Werte, sowohl materiell als auch immateriell.

Über Thorsten Klinkner

Rechtsanwalt und Steuerberater Thorsten Klinkner führt die Rechtsanwalts- und Steuerberatungsgesellschaft UnternehmerKompositionen GmbH aus Meerbusch bei Düsseldorf. Sie ist etablierte Spezialdienstleisterin für die rechtlich, steuerlich und strategisch tragfähige Errichtung von Familienstiftungen als Instrument einer zukunftsorientierten Eigentümerstruktur. www.unternehmerkompositionen.de

In Deutschland lebt eine wachsende Anzahl an Familien, die über substanzielle Vermögenswerte über alle Anlageklassen hinweg verfügen: Unternehmen/Beteiligungen, Immobilien, Wertpapiere etc. Zugleich gehen sehr viele dieser Familien mit ihrem Vermögen sehr diskret um. Sie zeigen es ungern in der Öffentlichkeit und versuchen, die erarbeiteten/ererbten Vermögenswerte bestmöglich zu schützen und für die kommenden Generationen zu sichern. Für sie kommt die transgenerationale, zukunftsorientierte Eigentümerstruktur weit vor dem Verbrauch des Vermögens für private Zwecke.

Eigentümer setzen viel daran, dass das Familienvermögen nicht zersplittert oder geschädigt werden kann – weder durch Streitigkeiten, nachteilige Schenkungen/Erbschaften, feindliche Übernahmen, Scheidung oder ungünstige steuerliche Lösungen noch aus Angst vor Verantwortung. Daher steht für diese Familien der Begriff der „Asset Protection“ ganz vorne, also der umfassende Vermögensschutz. Ziel ist, eine Brandmauer ums Vermögen zu ziehen und Weiterentwicklung und Erhalt des Vermögens auf einer stabilen Basis zu ermöglichen. Das spielt besonders bei komplexen betrieblichen beziehungsweise in Gesellschaften gebundenen Vermögen eine herausragende Rolle. Was passiert, wenn sich kein Gesellschafter-Nachfolger findet oder die Erben unvorteilhaft mit den erworbenen Anteilen umgehen? Diese Sorgen haben viele Unternehmer und Investoren. Und ebenso wichtig ist es vermögenden Familien, den inneren Frieden über die verschiedenen Stämme und Generationen hinweg zu erhalten.

Umfassende Schutzfunktion: Eine Stiftung gehört nur sich selbst

Um den Erhalt eines Vermögens abzusichern, setzen mehr und mehr Unternehmerfamilien auf das Instrument der Familienstiftung. Dabei geht es vor allem darum, Vermögenswerte jeder Art hinter eine Brandmauer zu bringen, um größtmöglichen Schutz zu gewährleisten. Die Familienstiftung als selbstständiges Rechtsinstitut übernimmt die Eigentümerrolle über ein Vermögen, sodass grundsätzlich keine Vermögenswerte veräußert werden können. Aber zugleich wird die Ausschüttungspraxis so geregelt, dass die Familie und andere Begünstigte von den Gewinnen aus einem Unternehmen oder Investment-Portfolio profitieren. Und zwar so, wie der Vermögenseigentümer es in der Stiftungssatzung definiert hat.

Die Familienstiftung ist ein Instrument, das den angestrebten Erhalt über die Generationen hinaus ermöglicht, auch unter operativer Fremdführung. Diese besondere Art der Stiftung übernimmt die Eigentümerschaft über ein Vermögen – zum Beispiel Unternehmensanteile – und sichert dieses innerhalb einer individuell stimmigen Struktur dauerhaft ab.

Die Ebene des operativen Unternehmens kann unverändert bestehen bleiben. Insbesondere hat die Errichtung einer Familienstiftung keinen Einfluss auf bestehende Kreditvereinbarungen mit finanzierenden Banken. Die Vertragsverhältnisse bleiben unverändert. Auch die Bank profitiert von der Fortführung des Unternehmens unter dem Dach der Stiftung, da das Unternehmen als Kreditnehmer aus sämtlichen Risiken des Privatvermögens gelöst wird.

Das Vermögen wird unter dem eigentümerlosen Dach der Familienstiftung verselbstständigt, denn eine Stiftung gehört nur sich selbst, an ihr bestehen keine vermögenswerten Mitgliedschafts- und Beteiligungsrechte. Dadurch kann ein einmal eingebrachtes Vermögen nicht zersplittert werden, indem Anteile herausgelöst oder verkauft werden. Außer, der Stifter hat dazu bestimmte Vorgaben in der Stiftungssatzung gemacht. Durch die Familienstiftung als neue Gesellschafterin schafft der Stifter-Unternehmer eine zukunftsorientierte Eigentümerstruktur, indem das Unternehmen von der Notwendigkeit eines persönlichen Gesellschafters befreit wird. Diese Struktur kann auch von einem Fremdmanagement geführt werden, das dauerhaft dem Willen des Stifters unterworfen ist.

Handlungsempfehlung: Alle maßgeblichen Personen schrittweise einbeziehen

Dabei ist die Errichtung der Familienstiftung nur der Schlusspunkt einer gelungenen Gesamtkomposition. Auch wenn es banal klingt: Es gilt, das Ziel der Vermögenssituation genau zu reflektieren und die Ausgangssituation sorgfältig zu betrachten. Dazu gehört die gesamte Klaviatur in der rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Gestaltung und Strukturierung, seien es Gesellschaftsverträge, Betriebsaufspaltungen, Testamente, Eheverträge und Familienchartas oder Beteiligungsmodelle, Investmentportfolios und die Pläne zur generationsübergreifenden Führung des Familienunternehmens.

Das bedeutet: Der Person des Stifters und der Familie kommt eine grundlegende Rolle bei der Gestaltung der Familienstiftung zu – eine viel gewichtigere als bei allen anderen bekannten Rechtsformen. Bei der Familienstiftung geht es immer um Klarheit und Stabilität. Die Familie des Stifterunternehmers ist ein entscheidender Aspekt in jeder Stiftungsstrategie. Im Mittelpunkt steht, die Wünsche und Vorstellungen des Stifters hinsichtlich des Eigentums und der Familie zu erfahren und mit ihm gemeinsam ergebnisoffen seine Idee einer zukunftsorientierten Eigentümerstruktur zu erarbeiten. Das folgt dem Motto: Die Errichtung einer Familienstiftung ist ein großer persönlicher Veränderungsprozess und führt zu einer neuen Denk- und Handlungsweise bei Steuerung und Schutz eines Vermögens. Daher beruht der vorgelagerte strategische Beratungsprozess auf einer hohen und gleichsam diskreten Dialogbereitschaft und der Klärung der sozialen Beziehungen.

Die Familienstiftung eignet sich entsprechend auch dafür, einen neuen Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie zu schaffen und alle Beteiligten an das Unternehmen anzubinden – ohne aber eine Organ- oder Gesellschafterstellung einnehmen zu müssen, wenn dies nicht gewünscht ist. Denn die Stiftung schafft verschiedene Betätigungsfelder, von der operativen Tätigkeit im Betrieb bis hin zur Vorstands- oder Beiratsfunktion innerhalb der Stiftung. Damit lässt sich die Familie nach den individuellen Vorstellungen einbinden – selbst dann, wenn die Berufung außerhalb der Stiftung und des Unternehmens liegt. Dann kann die Stiftung beispielsweise einen Zuschuss zu einer Unternehmensgründung zahlen.

Handlungsempfehlung: Den generationenübergreifenden Vermögenserhalt fokussieren

Die Klärung der sozialen Beziehungen ist daher ein entscheidendes Kriterium in der Beratung. Mandanten nutzen die Möglichkeit des Gesprächs mit einem neutralen Experten, über Familie, Zukunft und eigene Vorstellungen nachzudenken. Wer steht wie zu wem? Wer hat welche Aufgabe, welchen Platz, welche Funktion? Welche Regeln gelten innerhalb der Familie und im Umgang mit dem Vermögen? Erst durch eine offene Diskussion über die Wünsche in diesen Bereichen kann der Stifter erfahren, was ihm wirklich wichtig ist – und damit die Grundlage schaffen, über eine konkrete strukturelle Gestaltung nachzudenken. Entscheidend ist, dem potenziellen Stifter Gelegenheit zur Reflexion seiner eigenen Gedanken zu geben. Auf diese Weise entsteht ein umfassendes Gedankenbild, Unternehmen, Stiftung, Familie und Vermögen betreffend. Die steuerliche und juristische Gestaltung ist immer das Resultat der Klärung der wirklichen Wünsche des Unternehmers und sollte daher erst in einem späteren Schritt erfolgen – die fiskalischen und juristischen Details sind die Folge, nicht die Basis für die Gestaltung.

Bei der erforderlichen finanziellen Situationsanalyse und Strukturierung arbeiten die Unternehmerkompositionen als Spezialunternehmen in der interdisziplinären Projektzusammenarbeit regelmäßig mit Finanzberatern und Finanzinstituten zusammen, die ihre Kunden strukturell beraten. Auf diese Weise können optimal Erfahrungen aus der ggf. bereits langjährigen finanziellen Beratung genutzt werden und die wirtschaftliche Gestaltung kann auf dieser Basis aufsetzen. Im Idealfall entsteht so eine projektbezogene Verzahnung und Zusammenarbeit zugunsten des Kunden und der Finanzberater kann die Kundenbeziehung in einem hochwertigen Projekt weiter vertiefen.

Die zentralen Ziele einer Familienstiftung sind also letztlich nur dann zu erreichen, wenn der Stifter seine Vorstellungen von einer langfristigen Struktur in der Stiftungssatzung festhält und dabei über die eigene Lebenszeit hinausdenkt. Die Stiftung ist in der Lage, durch bestimmte satzungsgemäße Vorgaben die Unternehmenskontinuität, auch über den Tod oder das Ausscheiden des Stifters aus den Stiftungsorganen hinaus, zu sichern. Ein entscheidendes Schlagwort dabei ist die Klarheit. Eine durchdachte Stiftungssatzung schafft klare Spielregeln für die finanzielle Unterstützung der Begünstigten in Gegenwart und Zukunft. Der Stifter schreibt mit der Stiftungssatzung die Partitur. In dieser Partitur können die wesentlichen Spielregeln für den Umgang mit dem Familienvermögen langfristig geregelt werden. Die optimale Situation ist, wenn die Spielregeln von allen Mitspielern vereinbart werden. Wenn einem Beteiligten die Spielregeln „übergestülpt“ werden, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass er sich dagegen wehrt. Das bedeutet: Die Stiftungssatzung ist das Ergebnis eines familieninternen, konsensualen Prozesses, der die Wünsche und Ideen der einzelnen Familienmitglieder aufnimmt und in eine rechtlich und strategisch sichere Form gießt. Dafür kann es notwendig sein, einen moderierten und strukturierten Prozess anzustoßen, aus dem am Ende die wesentlichen Inhalte für die Satzung hervorgehen.

Handlungsempfehlung: Denken in flexiblen Strukturen

Viele Unternehmer fürchten sich vor der Stiftung allein aufgrund der Stiftungsaufsicht. Sie wollen sich keinen weiteren Aufsichts- und Berichtspflichten aussetzen und nicht noch eine weitere Behörde „im Nacken“ haben. Diese Ansicht ist aber falsch. Die Stiftungsaufsicht ist keinesfalls der natürliche Feind des Stifters. Sie beaufsichtigt nämlich schlichtweg Deutschlands Stiftungen und stellt die Rechtmäßigkeit von Stiftungsgründungen und der daraus resultierenden Stiftungsgeschäfte sicher. Sie ist der „Garant des Stifterwillens“. Wer in ihr ein ausschließlich reglementierendes, mit Argusaugen überwachendes und den Stifter in seiner Freiheit einschränkendes Kontrollgremium sieht, tut ihr unrecht und wird damit auch dem eigenen Anspruch der Stiftungsbehörden nicht gerecht.

Grundsätzlich ist die Stiftung ein sehr flexibles Instrument, das zahlreiche Optionen eröffnet. Wenn die Ziele des Stifters und der Familie eindeutig formuliert sind, ist so gut wie jede strategische Gestaltung über die Familienstiftung möglich. Die Gewinne des Unternehmens können ganz nach persönlicher Vorstellung an die Familie oder auch andere Begünstigte verteilt werden. Der Stifter-Unternehmer entscheidet ganz allein, in welcher Höhe Summen an die Begünstigten gezahlt werden. Damit ist die Versorgung der Familie auch dann gewährleistet, wenn der Geschäftsführer-Gesellschafter aus dem Unternehmen ausscheidet und ein Fremdmanagement installiert wird. Die Gewinne verbleiben in der Familie, wie es auch in Alleingesellschafterstellung der Fall wäre. Auch punktuelle Finanzierungen für Ausbildung, Unternehmensgründung etc. durch die Stiftung sind immer möglich. Darüber hinaus kann die Stiftung Unternehmen, Beteiligungen und andere Vermögenswerte erwerben und verkaufen, Unternehmen gründen, Darlehen vergeben, Projekte finanzieren und Vermögensgegenstände im Sinne der Portfolioverwaltung professionell bewirtschaften. Kurzum: Die Familienstiftung ist, bei richtiger und individueller Analyse und Planung, das strategische Gestaltungsinstrument par excellence.

Handlungsempfehlung: Bandbreite im Gestaltungsspielraum ausnutzen

Stichwort Flexibilität: Die Familienstiftung ist kein monolithisches Instrument, sondern ein lebendiger unternehmerischer Kosmos, in dem wiederum unzählige rechtliche und steuerliche Gestaltungs- und Kombinationsmöglichkeiten vorhanden sind. Die Familienstiftung ist die „Top-Holding“ einer zukunftsorientierten Eigentümerstruktur und kann beispielsweise in der Form der unternehmensverbundenen Stiftung & Co. KG auftreten. In dieser Rechtsform fungiert die Stiftung zum Beispiel als einzige persönlich haftende Gesellschafterin (Komplementärin) einer Personengesellschaft; eine Rolle, die in konventionellen Strukturen sehr häufig eine GmbH einnimmt. Im Mittelpunkt steht für Unternehmen die Kombination der Eigenschaften der privatrechtlichen Stiftung mit denen der haftungsbeschränkten Kommanditgesellschaft, die die Haftungsrisiken für die hinter der Gesellschaft stehenden Personen ausschließt oder begrenzt. Die Stiftung als Komplementärin ist dabei privatrechtlich, das heißt eine privatnützige Stiftung, und somit rechtlich verselbstständigte Vermögensmasse, deren Vermögen zur Förderung eines vom Stifter bestimmten Zwecks dient. Sie schirmt die Risiken des Unternehmens vollständig von der Unternehmerfamilie ab, und anders als bei der GmbH & Co. KG ist die gesellschaftsrechtliche Verbindung zur Familie gelöst. Da es an der Familienstiftung keine Anteile gibt, kann es in der Insolvenz keinen Durchgriff auf dahinterstehende Gesellschafter geben.

Handlungsempfehlung: Unternehmer sind Unternehmer, weil sie unternehmen

Kein Vollblutunternehmer will nur Golf spielen. Sinnvoll sind Strukturen, die unternehmerische Tätigkeiten stärken und Teilhabe ermöglichen, auch im hohen Alter. Die Familienstiftung schafft dafür einen sicheren Rahmen. Aufgrund der verschiedenen Ebenen der unternehmensverbundenen Stiftung eröffnen sich zahlreiche Gestaltungsspielräume, die weit über die operative Geschäftsleiterfunktion hinausgehen. Neben dem Management ist die Betätigung im Vorstand der Stiftung oder im Beirat möglich, ebenso können über die Stiftung Posten geschaffen werden, die sich beispielsweise um einen bestimmten Bereich aktiv kümmern, ohne irgendwelchen gesellschafts- oder handelsrechtlichen Restriktionen zu unterliegen. Denkbar ist dabei alles, von der Verantwortung für karitative und soziale Aktivitäten über die Weiterentwicklung und Pflege der Kunstsammlung des stiftungsverbundenen Unternehmens bis hin zu einem umfassenden gesellschaftlichen Engagement, wie das Beispiel des Vorzeigeunternehmers Reinhold Würth zeigt. Er baute ab 1958 das Schrauben-Handelsunternehmen Würth zum internationalen Marktführer in der Befestigungs- und Montagetechnik mit heute rund 77.000 Mitarbeitern auf. Bis 2008 gründete und erhielt Reinhold Würth dreizehn Museen. Darunter befinden sich das Museum Würth und die Sammlung für Schrauben und Gewinde in Künzelsau sowie die Kunsthalle Würth in Schwäbisch Hall mit moderner Kunst. Der Unternehmer hat die gemeinnützige Arbeit der Adolf Würth GmbH & Co. KG beziehungsweise der Würth-Gruppe in einer Stiftung organisiert, und das gesamte Betriebsvermögen liegt in Familienstiftungen, um dadurch eine langfristige Struktur für die vermögensrechtliche Nachfolgeregelung zu schaffen.

Fazit

Die Familienstiftung ist also eine wichtige Säule im Vermögensschutz und dazu geeignet, eine stabile Basis für die Sicherung und Entwicklung von aufgebauten Vermögenswerten zu bilden. Es ist keine andere Rechtsform bekannt, mittels derer sich ein Vermögen derart über die Generationen erhalten lässt wie mit der Familienstiftung. Die Familienstiftung bietet einen sicheren Hafen für ein Vermögen und somit die Basis für ein transgenerationales Vermögensmanagement, das die Familie eng einbindet, eine stark persönlich-menschliche Ebene besitzt und zugleich eine aufgebaute Familien- und Unternehmenskultur über die Zeit hinweg erhält. Die Familienstiftung ist damit Hüterin gewachsener Werte, sowohl materiell als auch immateriell, während Banken, Sparkassen und Volksbanken von daraus resultierenden, nachhaltigen Geschäften sowie hoher Beständigkeit in den Kreditsicherheiten profitieren können.

Neulich beim Kunden: Die Abschlussfrage – besser zu früh geschossen als gar nicht gezündet



Erfolgreiche Finanzberater wissen: Timing ist wichtig, wenn es um die wirklich guten Abschlüsse geht. Man will den Kunden ja nicht mit Informationen anfüttern, nur damit einem dann die Konkurrenz den eigentlichen Auftrag wegschnappt. Gleichzeitig möchte man auch nicht zu früh nachfragen, ob der Kunde denn überhaupt Interesse hat. Denn Familienunternehmer sind ja bekanntlich schnell verärgert, wenn man zu forsch auf den Abschluss drängt – oder etwa doch nicht? Gerade neulich wurde mir bei einem Kundengespräch erneut demonstriert, dass diese vermeintliche „alte Weisheit“ in vielen Fällen gar nicht zutrifft.

Ein Blick hinter die Kulissen – bei einer ganz anderen Branche

In meiner Position als Geschäftsführer und Gründer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) hatte ich vor Kurzem die Gelegenheit, einen unserer Unternehmerekunden bei einem Gespräch mit einem Vertriebler aus einer ganz anderen Branche als der Finanzwelt zu erleben. Das klingt vielleicht zunächst, als hätte es wenig Relevanz für die Kommunikation zwischen Finanzberatern und Unternehmern, doch der Schein trügt. Denn in allen Branchen gilt es für den Vertrieb, Unternehmer für ein Produkt zu begeistern, ob das nun ein Unternehmenskredit ist oder eine Maschine für die Fertigungsanlage. Aus diesem Grund rate ich auch Finanzberatern, immer mal wieder über den eigenen Tellerrand zu schauen, wie in anderen Branchen der Vertrieb funktioniert. Ich persönlich bin jedenfalls immer begeistert, wenn ich, wie in diesem Fall, einfach mal beim Unternehmer mein Interesse bekunden kann und dann im Gespräch zuhören darf.

Die Ausgangslage für den Vertriebler war in diesem Fall sehr vorteilhaft: Er und der Unternehmer kannten sich schon, und auch das Produkt, das der Vertriebler an den Mann bringen wollte, war schon bekannt. Der eine oder andere Punkt musste allerdings noch geklärt werden, da es sich um ein eher komplexes Produkt handelte. Das Gespräch fand also quasi mitten im Akquisitionsprozess statt und im weiteren Verlauf wurden die unterschiedlichsten Dinge besprochen, ohne sich lange mit Grundsätzlichem aufzuhalten.

So weit, so normal. Doch dann fragte der Vertriebler mitten im Gespräch plötzlich sinngemäß: „Gut, sollen wir das dann machen?“ Da war ich etwas überrascht, denn ich hatte instinktiv das Gefühl: Das war jetzt aber früh! Ob er sich damit wohl einen Gefallen getan hat? Ich schaute zum Unternehmer, um seine Stimmung zu lesen. Doch er schmunzelte nur und meinte: „Ja, ja, da kommen wir schon zusammen.“ Und danach unterhielt man sich weiter über die Details, als sei nichts gewesen.

Einige Wochen später hatte ich schließlich noch ein Telefongespräch mit dem Unternehmer und entschloss mich spontan, nachzufragen, wie es denn nach dem Gespräch mit dem Vertriebler weitergegangen war. Der Unternehmer antwortete: „Ja, das haben wir gekauft und das Geschäft ist zustande gekommen.“ Daraufhin fragte ich gezielter nach: „Mensch, fanden Sie das nicht zu schnell und forsch, wie der Vertreter nach dem Abschluss gefragt hat?“ Da meinte der Unternehmer ganz ruhig: „Überhaupt nicht – wenn meine Vertriebler mal so zügig zum Punkt kämen, würden sie weniger Zeit verlieren mit potenziellen Kunden, die eigentlich gar nicht wirklich kaufen wollen!“

Wie man gezielt "zu früh" nachhakt

In meiner Arbeit mit Finanzdienstleistern, Familienunternehmern und Unternehmerfamilien erlebe ich es immer wieder, dass Berater lange Vorarbeit leisten – und sich dann der Verkaufsprozess sehr lange hinzieht und sie am Ende doch zu spät kommen. Das hängt meistens damit zusammen, dass sie während der Gespräche nicht richtig nachgehakt oder nicht konkret genug einen Abschluss ins Spiel gebracht haben. Auch sehe ich es immer wieder, dass Berater es verpassen, rechtzeitig eine klare Ja-oder-Nein-Frage bezüglich des Abschlusses zu stellen. Sie schieben das immer weiter auf, um den absolut perfekten Zeitpunkt abzuwarten (oder sie trauen sich nicht, weil sie befürchten, ihren Gegenüber zu verschrecken) – und am Ende blicken sie zurück auf eine Reihe guter Zeitpunkte, die sie alle verstreichen ließen, nur um jetzt mit leeren Händen dazustehen.

Mein Appell an Sie ist deshalb: Fragen Sie ruhig auch mal einen Unternehmer zu einem Gefühl zu frühen Zeitpunkt direkt nach dem Abschluss. Getreu dem Motto: „You can always take the steak out of the pan, but once it burns, it's all over!“ Denn man kann durchaus manchmal nachschauen, ob das Fleisch schon durch ist, ohne es zu ruinieren. Aber wenn es zu lange in der Pfanne war, gibt es kein Zurück mehr.

Dabei brauchen Sie sich auch nicht zu sehr darum zu sorgen, ob der Unternehmer Ihre Frage vielleicht als zu forsch wahrnehmen wird. Ich kenne sehr erfolgreiche Berater, bei denen es zum festen Vorgehen gehört, bei Unternehmern „zu früh“ nachzuhaken. Da sagt der Unternehmer beispielsweise: „Rufen Sie in 6 Monaten noch mal an!“ Und wenn man doch schon nach 4 Monaten anruft, dann sagt der Unternehmer entweder „Es ist doch noch zu früh“ und man berücksichtigt das in der Zukunft (hierbei ist dann wichtig, dass auch Ihre Kollegen erfahren, dass der Unternehmer strikt auf Einhaltung seiner Vorgaben besteht) – oder man hat sich wieder ins Gespräch gebracht und erhält vielleicht sogar wertvollen Input, was zu einem erfolgreichen Abschluss jetzt noch fehlt. Verschrecken können Sie die meisten Unternehmer mit einer solchen Taktik gar nicht, solange Sie diese nur im Unternehmerkundengeschäft anwenden, nicht im Privatkundengeschäft. Denn, unter uns: Wenn der Unternehmer Ihnen gegenüber gesagt hat, Sie sollten sich in 6 Monaten wieder melden, dann weiß er oft schon einen Monat später nicht mehr, welchen genauen Zeitraum er Ihnen genannt hat. Denn der Unternehmer hat fast jeden Tag mit Vertrieblern, Beratern und anderen Gesprächspartnern zu tun. Wie soll er sich da exakt merken, welcher von ihnen bis wann das nächste Mal anrufen „darf“?

Klartext gibt den Ton an

Stellen Sie sich das Gespräch mit Ihren Kunden wie einen Besuch in der Disco vor: Nur die wenigsten sprechen dort eine fremde Person an, nur um Freunde zu finden. Und alle Beteiligten wissen, worauf es hinauslaufen soll, auch wenn pflichtbewusst vorher noch der „Balztanz“ beziehungsweise die Akquise durchgeführt werden muss. Und wer dann fragt und ein Nein zu hören bekommt, der zieht meist auch noch die falschen Schlüsse: Er sieht das als Ablehnung, wenn das Nein doch in erster Linie Klarheit schafft: Hier besteht mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Interesse, warum also weiter Zeit und Energie investieren?

Auch deshalb kann es sehr hilfreich sein, die Frage nach dem Abschluss auch mal gefühlt zu früh zu stellen. Denn wer dann Ja sagt oder sein Nein mit spezifischen Einwänden verknüpft, der hat wirklich Interesse, während ein klares Nein oder Ausreden und Vorwände letztlich klarstellen: Hier steht keine wirkliche Kaufabsicht dahinter. Im besten Fall filtern Sie so sogar „Informationsvampire“ aus, denen es letztlich nur darum geht, möglichst kostengünstig an Ihre wertvollen Informationen zu gelangen.

Sie schützen sich mit einer „zu frühen“ Frage nach dem Abschluss also sogar davor, diesen Kunden hinterherzulaufen, um am Ende doch mit leeren Händen dazustehen. Oder, um es mit dem Unternehmer zu sagen, der den Anstoß zu diesem Artikel gegeben hat: Sie verlieren weniger Zeit mit Kunden, die eigentlich gar nicht wirklich kaufen wollen – und kommen bei anderen sogar schneller zum ersehnten Abschluss.

Vom Notfallplan zur dauerhaften Alternative – Videoberatung bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien



Das Beratungsgespräch ist ein wichtiger Bestandteil jeder Finanzberatung. Denn das persönliche Gespräch von Mensch zu Mensch (MzM) – im selben Raum und von Angesicht zu Angesicht – ist der beste Weg, den subjektiven Wohlfühlfaktor zu etablieren, der heute für erfolgreiche Abschlüsse absolut notwendig ist. Als Anfang des Jahres die ersten Corona-Einschränkungen durchgesetzt wurden, wichen deshalb viele Institute nicht etwa zu unpersönlichen Telefonaten als neuem Beratungskanal aus, sondern versuchten sich an der digitalen Videoberatung als temporärem Plan B. Und von den Unternehmern wurde diese Strategie überraschend positiv aufgenommen. Doch nun stehen wir vor dem Winter 2020 und es ist absehbar, dass die persönliche Vor-Ort-Beratung noch über viele Monate zumindest teilweise ersetzt werden muss. Aus dem spontanen Plan B wird eine dauerhafte Lösung. Und als solche legen Unternehmer nun auch ganz andere Qualitätsmaßstäbe an die Videoberatung an.

Erfahrungen aus fast einem Jahr Corona-Modus

Der eine oder andere kannte das Prinzip der Videoberatung schon, bevor sie durch Corona zu ihrer großen Blüte gelangte: ein digitales Beratungsgespräch, das zwar „remote“ stattfindet, aber mit Kamera und Mikrofon das Gefühl eines persönlichen Gesprächs von Mensch zu Mensch möglichst detailgetreu einfangen soll. Vor der Pandemie wurde diese Beratungssituation von Finanzinstituten eher als Sonderfall behandelt.

Denn die persönliche Interaktion mit dem Kunden vor Ort hat eine tiefe psychologische Wirkung, die sich auch durch Live-Videofeeds und Audioübertragungen nicht zu 100 % einfangen lässt. Viele dachten sich: Wenn ich nicht persönlich vor Ort sein kann, dann greife ich einfach zum Telefonhörer – das ist auch unpersönlich, aber deutlich einfacher zu organisieren als ein Videochat.

Doch wie ich es bereits in einigen Artikeln im Verstehen-Magazin angesprochen habe: Je länger die aktuellen Kontaktbeschränkungen anhalten, desto mehr Veränderungen bringen sie für die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit tun. Nicht von heute auf morgen, aber Stück für Stück. Die Videoberatung ist da ein gutes Beispiel. Denn jetzt, nach 9 Monaten „Probezeit“, sehen wir deutlich, dass die Videoberatung aufseiten der Familienunternehmer erstaunlich schnell angenommen wurde. Die Ereignisse dieses Jahres haben die Unternehmer nahezu gezwungen, Videokonferenzen als einen der festen Bestandteile der Kommunikation – intern wie extern – zu etablieren. Und diese scheinen nun auf den Geschmack gekommen zu sein! Die Sorge der Finanzinstitute, das digitale Gespräch könne als zu unpersönlich empfunden werden, war zumindest zum Teil unbegründet. Denn selbst die traditionellsten Familienunternehmer müssen sich mittlerweile eingestehen, dass ein „analoges“ Gespräch vor Ort zwar immer noch die bessere Lösung ist, die Videokonferenz jedoch in Zeiten strenger Hygieneauflagen die beste Alternative darstellt. Auch, wenn in der Anfangszeit vielleicht bei dem einen oder anderen Teilnehmer noch spontan die Hauskatze durchs Bild lief.

Unter den Familienunternehmern, die ich in meiner Position als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) kenne, kristallisiert sich eine neue Herangehensweise heraus. Hier wird immer noch als oberste Priorität auf persönliche Anwesenheit beim Gespräch gesetzt. Die firmeninterne Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist eben doch noch direkter, genauer und „echter“ – das Mensch zu Mensch ist den Familienunternehmern so wichtig wie vor der Pandemie. Doch bevor ein solches Gespräch geplant wird, werden nun zusätzlich Fragen gestellt:

- Ist die physische Präsenz aller Gesprächsteilnehmer notwendig oder nur „nice to have“?
- Ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht günstiger, das Meeting digital abzuhalten?
- Gibt es Bedenken auf Basis des aktuellen Pandemie-Plans?
- Werden komplexe Themen besprochen, die in einem Gespräch vor Ort besser geklärt werden können?

Und je nachdem, wie die Antworten auf diese Fragen ausfallen, entscheiden sich viele Unternehmer nun deutlich leichter für eine Videokonferenz mit den eigenen Leuten. Vor allem Unternehmen, die an mehreren Standorten überregional oder international aufgestellt sind, mussten in den letzten Monaten Kommunikationswege aufbauen, die es ermöglichen, dass man seinen Gesprächspartnern zumindest virtuell in die Augen sehen kann. Gerade diese Unternehmen sind oft die attraktivsten und ertragreichsten (Ziel-)Kunden Ihres Instituts. Daher sollte man vermeiden, in diesem Segment den technischen Anschluss zu verlieren.

Geht es beispielsweise darum, einen neuen Berater zu empfangen, der gerade Akquisearbeit macht, dann führt für viele Unternehmer nichts an einem Vor-Ort-Gespräch (unter entsprechenden Hygienebedingungen) vorbei. Kennt man sich bereits und es wird im Gespräch nur um Rückfragen zu einer Finanzierung oder Ähnliches gehen, dann ist eine Videoberatung der perfekte „Plan B“ – und längst keine reine Notfalllösung mehr.

Die Videoberatung: Vorteile für alle Beteiligten

Woher kommt die plötzliche Offenheit gegenüber der Videoberatung? Ganz einfach: Seit Anfang der Pandemie haben viele Unternehmer erkannt, dass digitale Meetings teilweise sogar Vorteile gegenüber den „analogen“ haben können. Schauen Sie sich beispielsweise folgende Situation aus Sicht des Unternehmers an: Für 16:00 Uhr ist ein persönliches Gespräch mit einem Berater angesetzt, doch morgens um 10:00 Uhr kommt plötzlich die Absage: Ein Bekannter des Beraters wurde positiv getestet und nun muss er zur Sicherheit Quarantäne halten.

Sind beide Seiten für eine Videoberatung zu begeistern, dann lässt sich diese nun unkompliziert als Alternative einschieben. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das für den Unternehmer sogar die bessere Lösung, denn die Zeit, die er und seine Mitarbeiter aus unerwartet frei werdenden Slots im Terminkalender gewinnen, wird erfahrungsgemäß deutlich weniger produktiv verbracht. Mit einer Videoberatung macht man also einfach das Beste aus einer ungünstigen Situation.

Eingesparte Zeit

Ein weiterer guter Grund, Videoberatungen eine echte Chance zu geben, vor allem für Finanzinstitute und deren Berater, sind die Ersparnisse bei den Fahrzeiten: Benötigt der Berater beispielsweise eine Stunde zur Anfahrt und eine zur Rückfahrt, sind die entstehenden Fahrtkosten schon bei einem einzigen digitalen Meeting eingespart. Wenn wir jetzt noch bedenken, dass ein Berater mit ca. 80 Kundenverbänden häufigen analogen Kundenkontakt hat – sagen wir etwa 2,5 Mal pro Woche –, dann kommen wir auf etwa 100 Fahrten pro Jahr. Also 200 Stunden. Bei 100.000 Euro Vollkosten im Jahr pro Berater und 1.600 Stunden im Jahr (40 Wochen x 40 Stunden) ergibt das etwa 62,5 Euro pro Stunde. Also 12.500 Euro Fahrtkosten für nur einen Berater. Bei 10 Beratern in Ihrer Abteilung wären wir also bereits bei 125.000 Euro Produktiv-Kosten im Jahr, die durch eine Videoberatung einfach eingespart werden können. Vorausgesetzt, alle Fahrten könnten durch Videoberatung ersetzt werden.

Für die Finanzinstitute ergibt sich daraus im Umkehrschluss der Vorteil, dass die Berater dadurch mehr qualitative (!) Zeit für andere Kunden oder zusätzliche Arbeiten haben. Insbesondere zentral aufgestellte Einheiten oder Vermögensberater und -verwalter, die überregional agieren, können durch Videoberatungen deutlich Zeit einsparen. Denn aufgrund der zurückzulegenden Distanzen muss hier nicht selten ein ganzer Arbeitstag für die Hin- und Rückfahrt sowie das Gespräch eingeplant werden. Bei einer Tandemberatung mit 10 gemeinsamen Kundenbesuchen im Monat fallen nun also nicht mehr etwa 10 Manntage an (1 Stunde hin, 1 Stunde zurück, 2 Stunden vor Ort = 4 Stunden pro Berater x 2 im Tandem), sondern nur die tatsächliche Beratungszeit. Sagen wir der Einfachheit halber: Von 10 Manntagen bleiben nun noch 5 übrig. Nach 10 Monaten sind das schon 50 gesparte Manntage, also 400 Stunden Zeitersparnis – pro Tandem!

Ähnliche Zeitersparnisse lassen sich übrigens auch erreichen, wenn beispielsweise in einer Tandem- oder Trioberatung nur ein Mitglied des Beraterteams körperlich anwesend ist und die anderen am Tablet oder Laptop zugeschaltet werden. Insbesondere Spezialisten, die gegebenenfalls zu besonderen Gesprächen mitgenommen werden würden, können einfach hinzugeschaltet werden. Das sorgt auch institutsintern für eine bessere Stimmung, da die Spezialisten nicht den Eindruck bekommen, dass sie ihre ohnehin voll verplante Arbeitszeit für die Kunden des Firmenkundenberaters durch Hin- und Herfahren „opfern“ müssen.

Höhere Qualität und Quantität sind möglich

Als direkte Konsequenz dieser Zeitersparnis öffnet sich also für Finanzberater der Terminkalender. Die zusätzliche Zeit kann dann dazu genutzt werden, die Kundenverbände pro Berater zu erhöhen oder die Qualität der Beratung durch zusätzliche Vorbereitungszeit zu verbessern bzw. zu optimieren. Wichtig dabei ist es erfahrungsgemäß, nicht einfach die Anzahl der zu betreuenden Kunden pro Berater zu erhöhen. Denn rein rechnerisch klingt es vielleicht sinnvoll, bei 50 % eingesparter Zeit die Kundenanzahl zu verdoppeln. In der Praxis sorgt das jedoch nur für zusätzlichen Frust beim Berater, was wiederum die Beratungsqualität negativ beeinflussen kann.

Ich empfehle, ein gutes Gleichgewicht zu finden, bei dem zunächst die Qualität der Beratung deutlich angehoben wird. Die dann noch verbleibende zusätzliche Zeit kann dann gerne in zusätzliche Kunden gesteckt werden. Orientieren Sie sich hier an unserer bekannten Erfolgsformel:

Anzahl x Intensität x Qualität x Begeisterung x Zeitraum = Ergebnis

Digitale Aufnahmen statt Notizen

Die Videoberatung bietet zusätzlich noch einen rein technischen Vorteil: Da die Kommunikation digital vonstatten geht, kann sie aufgezeichnet werden – natürlich nur mit Einverständnis der Gesprächspartner, um 100 % DSGVO-konform zu bleiben (so wie Sie es mittlerweile bei Wertpapierorders am Telefon ja auch schon absichern). Das erlaubt es dann allen Gesprächspartnern, sich voll und ganz auf ihr Gegenüber zu konzentrieren, da sie ihre Notizen nicht analog mitschreiben müssen. Ich empfehle deshalb, die technische Möglichkeit zum Mitschneiden der Gespräche einzurichten und vor dem Gespräch klar und kurz mit dem Kunden darüber zu sprechen, ob beide Seiten einen Wert in der digitalen Aufzeichnung sehen und keine rechtlichen Bedenken haben. Verfügt der Unternehmer nicht über die Möglichkeit, selbst aufzunehmen, können Sie sogar ausmachen, ihm hinterher Ihre Aufnahme zuzuschicken – eine gute Demonstration Ihrer digitalen Kompetenz und ein Mehrwert, der dem Unternehmer nicht entgehen wird.

Doch Vorsicht: Verfügen beide Seiten über Aufnahmen der Gespräche, wiegen auch vor-schnelle Versprechen oder andere Aussagen, die man hinterher bereut, deutlich schwerer. Denn es gibt dann keinen Interpretationsspielraum mehr – das Gespräch lässt sich schließlich minutengenau und die getätigten Aussagen zu 100 % nachverfolgen. Mit Übung und Professionalität werden dann aber deutliche Qualitätssprünge in der Beratung erkennbar.

Die veränderte Erwartungshaltung der Unternehmer

Zu Beginn der Pandemie im März und April wurde die Videoberatung noch sowohl von Finanzinstituten als auch von den Familienunternehmern als reine Notlösung wahrgenommen. Da war es dann auch in Ordnung, wenn mal der Ton über das Laptop-Mikrofon ver-rauscht war oder im Hintergrund die Tür zum Schlafzimmer offen stand.

Doch je stärker sich Videokonversationen im Laufe der letzten Monate als fester Be-standteil der Beratung etabliert haben, desto klarer wird auch: Unternehmer erwarten mittlerweile eine gewisse Qualität in der Umsetzung dieser Gespräche. Denn die Zeit der Kompromisse ist aus ihrer Sicht vorbei und die Finanzinstitute hatten genug Zeit, eine ent-sprechende Infrastruktur aufzubauen. Unternehmer erwarten mittlerweile:

- Top-Internetverbindung
- Top-Bildqualität
- Top-Tonqualität
- Top-Beleuchtung
- moderne Kommunikationsgeräte
- moderne Software

Je „normaler“ die Videoberatung also in den Köpfen der Unternehmer geworden ist, desto eher setzen sie auch „normale“ Qualitätsmaßstäbe an. Als Berater fragt man sich also am besten: Würde mir der Kunde diese Qualität auch bei der Vor-Ort-Beratung durchgehen lassen? Spätestens dann sollte klar sein: Die Zeiten, in denen man Videoberatungen im Pullover aus dem eigenen Schlafzimmer abhalten konnte und sich auf das unvorhergesehe-ne Homeoffice-Gebot berufen konnte, sind endgültig vorbei.

Welcher Kommunikationskanal wird genutzt?

Skype, Zoom, GoToMeeting, Google Meet, Microsoft Teams: All diese Videochat-Anbieter haben in der Corona-Krise an Bedeutung gewonnen. Für Unternehmer – und insbesondere Top-Unternehmer – bedeutet das, dass sie aufgrund ihrer vielen unterschiedlichen Geschäftsverbindungen oft schon über Accounts bei den meisten dieser Anbieter verfügen, dazu kommen noch institutseigene beziehungsweise unternehmenseigene Systeme. Und für all diese gibt es dann eigene Logins und Passwörter, in alle muss man sich erst einarbeiten ... Sie können sich vorstellen, dass es dann auf Unternehmer wesentlich unattraktiver wirkt, wenn er von einem Finanzberater in der Akquise hört: „Wir kommunizieren nur über System XY.“

Deshalb möchte ich Ihnen nahelegen, im Institut Accounts für alle gängigen Kommunikationsplattformen einzurichten. Auch die Fähigkeit, mit diesen umzugehen, sollte zwingend ein wesentlicher Teil des (zukünftigen) Anforderungsprofils für Mitarbeiter des Instituts werden. Das gilt im Übrigen nicht nur für die Videokommunikation, wie in den Episoden 3, 4 und 6 des Versteher-Podcasts diskutiert. Ich gehe davon aus, dass es in Zukunft deutlich mehr Hybrid-Kontakte geben wird, also beispielsweise über:

- analog – von Angesicht zu Angesicht im selben Raum
- E-Mail
- SMS-/WhatsApp-Nachrichten
- Telefonate
- Telefonate mit Unterlagen (Webinar)
- Video-Konferenzen

Die Fähigkeit, mit all diesen Kommunikationskanälen sicher umzugehen, erlaubt es Ihnen, dem Kunden die Wahl zu lassen. Und das ist letztlich auch ein wichtiger Aspekt beim Aufbau des subjektiven Wohlfühlfaktors: Der Kunde merkt, dass Ihr Institut auf seine Wünsche und Vorlieben eingeht, anstatt ihn zu zwingen, sich noch ein weiteres Login für ein System zuzulegen, das er bislang noch gar nicht kennt.

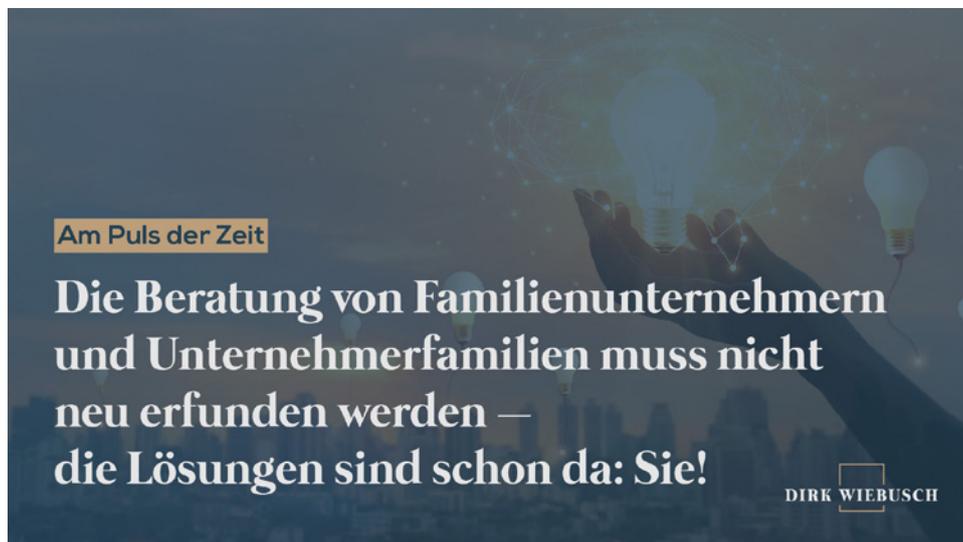
An dieser Stelle noch eine dringende Bitte: Qualität in der Vorbereitung, im Gespräch und in der Nachbereitung sowie in den Ablaufprozessen dürfen auch in Zukunft nicht vernachlässigt werden – trotz oder vor allem wegen der Einführung von neuen Wegen der Kommunikation. Alle oben erwähnten Methoden, von E-Mail über SMS bis hin zu Video-Beratung, sind nur Mittel zum Zweck. Sie ersetzen auf keinen Fall die Grundelemente einer professionellen Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Die Zeit der professionellen (!) Videoberatung ist gekommen

Wir sehen im IFUF immer wieder, dass die Beratung über digitalen Videochat mittlerweile zum festen Arsenal der Beratungsmittel von Finanzinstituten geworden ist – und sowohl von Ihnen als auch von den Familienunternehmern als praktischer „Plan B“ zur physischen Anwesenheit gesehen wird. Wer sich darum bemüht, die neuen Qualitätserwartungen der Unternehmer zu befriedigen, der findet in der Videoberatung eine Beratungsmethode, die auch nach Corona noch unter bestimmten Umständen große Vorteile bietet. Oder wie es mir ein Managing Director Wealth Management (WM) einer Großbank neulich erklärte:

„Wenn ich im Oktober 2019 gefragt worden wäre, ob im WM Kunden- oder sogar Akquise-Gespräche komplett per Videoberatung geführt werden können, hätte ich dieses klar verneint. Aber seit März 2020, als wir in unserem Haus reibungslos auf digitales Arbeiten umgestellt haben, empfinde ich die Video-Beratung als sehr hilfreich, effizient und vor allem ist sie auch erfolgreich.“

Die Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien muss nicht neu erfunden werden – die Lösungen sind schon da: Sie!



Insbesondere im Zuge der aktuellen Weltlage lese ich immer wieder die (Auf)forderung an Banken, Sparkassen, Volksbanken und andere Finanzberater, ihre Geschäftsmodelle in Bezug auf die generelle Beratung und im Speziellen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien „neu zu erfinden“. Also von Grund auf zu ändern, welcher Nutzen oder Mehrwert den Kunden durch die Dienstleistungen der Bank versprochen wird, wie dieser geschaffen wird und wie er am Ende einen Gewinn für die Bank abwerfen soll. Doch ist ein derart drastischer Eingriff wirklich nötig? Ich glaube, dass hier einige Kommentatoren und Forderer viel zu weit über das Ziel hinausschießen. Denn die wirklichen Lösungen für schwächelnde Erträge sind schon längst da!

Wo müssen sich Banken tatsächlich verändern?

Schauen wir uns zunächst einmal als Beispiel das Geschäftsmodell eines ganz anderen Industriezweigs an. Einer Branche, die in den letzten Monaten aufgrund der aktuellen Situation ebenfalls ernsthaft darüber nachdenken musste, wie sie sich dem Zeitgeist anpassen kann: der Gastronomie. In Restaurants, Lokalen, Kantinen etc. hat sich in den vergangenen Monaten kaum etwas am grundlegenden Geschäftsmodell getan. Natürlich, die Speisekarten wurden angepasst, die Arbeitsabläufe wurden verändert und viele setzen statt auf die Vor-Ort-Bewirtung jetzt verstärkt auf das Ausliefern von Mahlzeiten sowie Bestellungen per Telefon oder Internet.

Doch wir sehen: Hier haben sich die Methodik und der Inhalt geändert, nicht jedoch das fundamentale Geschäftsmodell. Restaurants machen immer noch ihren Gewinn, indem sie professionell zubereitete Gerichte anbieten. Denn am Kundenwunsch, gutes Essen zu bekommen, ohne sich selbst um die Zubereitung kümmern zu müssen, hat sich nichts geändert.

Die Musik- und Transportbranche sind ein weiteres Beispiel dafür: Der Wunsch, Musik zu hören, und das Bedürfnis, von A nach B zu kommen, waren schon immer da. Lediglich die Methodik verändert sich und passt sich an neue Rahmenbedingungen und Innovationen an – von der Schallplatte über die Kasette und die CD bis hin zum Streamen. Von der Kutsche über Taxen bis hin zu Uber und Co.

Eine ähnliche Situation sehe ich zurzeit bei den Banken: Anpassungen bei Methodik und Inhalt werden notwendig, während das fundamentale Geschäftsmodell bestehen bleibt. Denn selbst umfassende Veränderungen wie die fortschreitende Digitalisierung und Standardisierung ändern nichts daran, was sich der Kunde eigentlich von seiner Bank wünscht.

Banking im Laufe der Zeit – was hat sich wirklich verändert?

Fragen wir uns doch einmal: Was benötigen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien eigentlich von einer Bank? Schon Bill Gates stellte mal fest: „Banking is necessary; banks are not.“ Was ist es also, was der Kunde so dringend im Banking-Bereich benötigt? In Zeiten, in denen es von allen Seiten Schlagworte wie „Führung“, „Agilität“ und „digitale Lösungen“ hagelt, sollte man meinen, dass diese Themen für ihn zentral seien.

Doch hat beispielsweise die Einführung digitaler Arbeitsabläufe wirklich etwas Grundlegendes an den Wünschen der Kunden oder dem darauf basierenden Geschäftsmodell der Banken geändert? Oder ist es nicht vielmehr so, dass sich am grundsätzlichen Nutzenversprechen und am Ertragsmodell der Banken im Vergleich zu beispielsweise den frühen 2000ern und 90ern kaum etwas getan hat? Heute wie vor 30 Jahren sind die Grundlagen der Finanzberatung für Unternehmer vor allem die fünf folgenden Basisthemen:

1. Geschäftsmodelle/Wertschöpfungsketten
2. Unternehmerumfeld/-familie
3. Unternehmertypologie
4. Vermögen/Einkommen
5. Nachfolge

Die Finanzberatung der Zukunft ist wie die Beratung der Vergangenheit. Früher hieß es: „Kenne deinen Kunden“, heute „Ganzheitliche Beratung“. Beides impliziert den wichtigen Aufruf: „Seien Sie nah am Kunden!“

Wir sehen also hier, genau wie bei unserem Restaurant-Beispiel: Der eigentliche Nutzen für den Kunden und die Art und Weise, wie Gewinn erwirtschaftet wird, ändern sich nicht, die Methoden jedoch schon:

- Kunden möchten wissen, wie es um ihren Kontostand bestellt ist. Früher gingen sie dazu an den Kontentrog, dann an den Kontoauszugsdrucker und heute nutzen sie Online-Apps.
- Kunden möchten mit ihren Beratern kommunizieren können. Früher ging das nur persönlich, postalisch oder telefonisch, dann kamen Fax, E-Mail und nun sogar SMS und WhatsApp dazu.
- Kunden möchten mitgenommen werden auf eine emotionale, persönliche und individuelle Customer Journey (das hieß früher Kundenbetreuung oder Kundenakquisition, meint aber dasselbe). Das Medium dieser Reise (analog/digital) ist dabei zweitrangig und lediglich das Mittel zum Zweck.
- Kunden möchten professionell beraten werden, um ihren Ertrag zu maximieren oder/und ihre Risiken zu minimieren. Ob das nun grundsätzlich im Vier-Augen-Gespräch stattfindet oder auch mal per Telefon, E-Mail oder Videoberatung, ändert nichts daran.

Überall hier bleibt der Wunsch des Kunden nach einem spezifischen Nutzen derselbe – egal, wo die Beratung stattfindet oder ob sie über das eine oder das andere Kommunikationsmittel stattfindet. Denn letztlich geht es Ihren Unternehmerkunden um ihre Lebenswerke, ihr Vermögen und das Umschiffen der Risiken für beides. Unternehmern geht es immer um Aufbau, Erhalt, Absicherung, Einschätzen, Beurteilen und Abwägen. Und im Prinzip hat das Bankgeschäft sich seit Anbeginn nicht wirklich verändert. Simpel ausgedrückt: Es gibt jemanden, der braucht mehr Geld, als er aktuell hat (Kredit), und es gibt jemanden, der derzeit mehr Geld hat, als er benötigt (Anlage). Diese Motivation und die daraus resultierenden Wünsche werden auch in Zukunft dieselben sein. Und ungeachtet der Änderungen von Dienstleistungen, Produkten, Arbeitsabläufen oder der Mittel und Wege der Beratung bedeutet das vor allem eines:

Der Unternehmer-Kunde braucht und will Sie als professionellen Ansprechpartner!

Die Rolle des Beraters wird sich nicht fundamental ändern

Zwei große Themenbereiche, in denen wir sehen können, dass sich die Abläufe und Methoden im Banking ändern, sind die Standardisierung und die Digitalisierung. Ein Überblick über das Konto, die Bestellung der Kreditkarte oder ein Kleinkredit – all das erledigen die meisten Kunden heute komfortabel und voll automatisiert online.

Doch beispielsweise die Finanzierung für eine Gewerbehalle (womöglich noch im Ausland angesiedelt) ist eben nichts, was sich vollautomatisch digital durchwinken lässt. Familienunternehmer möchten hier persönlich und professionell beraten werden. Sie möchten ein Zugehörigkeitsgefühl zu ihrer Bank, als Teil des eigenen subjektiven Wohlfühlfaktors in einer Finanzwelt mit immer gleich wirkenden Produkten und nahezu identischen Preisen. Und das können nur exzellente Berater liefern. Denken Sie nur an die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage: Möchten Sie die im Kreise Ihrer Liebsten verbringen, oder reicht Ihnen dazu auch eine Online-Konferenz? Nein, Sie möchten natürlich vorzugsweise von Mensch zu Mensch feiern, nicht von Facetime zu Facetime. Und genau so sieht es auch der Familienunternehmer, privat wie geschäftlich.

Familienunternehmer werden immer persönliche Dienstleister benötigen

Wie in allen Bereichen des Geschäftslebens sollten sich Finanzinstitute die Frage stellen: „Habe ich etwas, was meine Kunden brauchen oder wollen?“ Das könnten die unterschiedlichsten Dinge sein:

Indispensables: Produkte, die vom Markt auf jeden Fall benötigt werden

Postponables: Produkte, die benötigt werden, aber nicht sofort und dringend

Nice-to-haves: Produkte oder Dienstleistungen, die nicht benötigt werden, die man jedoch zum Beispiel aus emotionalen Gründen gerne hat und nutzt

Expendables: entbehrliche Dinge, die nicht benötigt werden und die man nicht haben möchte

All diese Produkte und Dienstleistungen wurden schon immer nachgefragt und dementsprechend gab es immer jemanden, der sie zur Verfügung gestellt hat. Das kennen wir doch alle aus dem Privatleben: Manche Menschen sind in der Lage, Handwerksarbeiten am eigenen Haus selbst durchzuführen, andere brauchen dafür einen Dienstleister. Und von diesem Dienstleister möchten sie sich auf jeden Fall gut und (gefühl) individuell versorgt fühlen. Und natürlich lässt sich der Dienstleister seine Arbeit entlohnen.

Standardisierte digitale Angebote wie Handwerker24.de können sich auf diesem Gebiet aufgrund der fehlenden Individualität nur durch ihre extrem niedrigen Preise halten. Ein Handwerker wird sich gegen einen solchen Standardisierungs-Riesen nicht durch ein ebenfalls digitales Angebot behaupten können, denn die Kosten für sein Marketing werden durch die Decke gehen, während er gleichzeitig die Preise drücken muss, um konkurrenzfähig zu bleiben. Doch wie auch die Finanzinstitute kann der Handwerker immer noch darauf zählen, den Kunden geben zu können, was der digitale Standard nicht kann: Emotionalität und Individualität, für die man dann auch gerne etwas mehr zahlt.

Fallstricke in der Hoffnung auf KI-gestützte Systeme

Künstliche Intelligenz (KI) ist für manche Menschen mittlerweile zu einer regelrechten Erlösergestalt geworden: „Wenn KIs erst einmal ausgereift genug sind, können sie auch noch die letzten verbleibenden Aufgaben der Berater übernehmen“ heißt es dann. Dass das im Fall der Beratung von Mensch zu Mensch offensichtlich Unsinn ist, brauche ich an dieser Stelle nicht weiter auszuführen.

Doch auch in Bereichen, für die die KI theoretisch perfekt geeignet wäre, rate ich zu einer differenzierteren Betrachtungsweise. Grundsätzlich sind Maschinen und digitalisierte Methoden in der Lage, schneller und effizienter Standardabläufe umzusetzen. Und somit auch Kontobuchungen zu durchleuchten. Aber kann die künstliche Intelligenz bereits automatisch hoch personalisierte Angebote erstellen, wenn sie z.B. erkennt, dass ich eine Versicherung beim Wettbewerber „X“ habe? Und wenn ja, kennt sie denn die Klauseln für den Vertrag oder müssen diese erst von jemandem – einem Menschen – eingepflegt werden (oder zumindest einmalig vorkonfiguriert)? Mal ganz davon abgesehen, dass eine KI bei der Herleitung zur Vertragserstellung gar nicht berücksichtigen könnte, dass der Kunde beispielsweise gerade versucht, ein Haus zu planen, in dem er nur ein einziges Badezimmer vorgesehen hat – mit zwei pubertierenden Kindern in der Familie. Wer hier mitdenkt und gegebenenfalls eine proaktive Beratung gibt, zeigt: Wir kümmern uns!

Für solche Details haben nur Menschen Augen. Wer den Unternehmer von Mensch zu Mensch erreichen möchte, muss sich mit seinem Leben auseinandersetzen. Und das Leben eines Unternehmers ist so komplex und so stark mit Emotionen und unvorhergesehenen Ereignissen verwoben, dass eine Maschine es nie in Gänze erfassen können wird.

Es ändern sich nicht die Geschäftsmodelle, nur die Methoden

Wir sehen also: Die Wünsche der Kunden waren immer schon dieselben und sie werden es auch in Zukunft bleiben. Dementsprechend müssen sich auch die Geschäftsmodelle der Banken nicht ändern, auch wenn die Methoden mit der Zeit gehen: Selbstverständlich macht es Sinn, zu digitalisieren und zu standardisieren. Das wird in hoher Geschwindigkeit kommen. Und das ist auch so notwendig. Aber das wird weder die Wünsche der Kunden noch die Rolle der Berater bei der Erfüllung dieser Wünsche ändern.

Deshalb möchte ich an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, Ihnen zu versichern: Finanzinstitute werden gebraucht – und auch Sie werden als Berater oder Leiter noch gebraucht werden. Nehmen Sie sich also zu Weihnachten die Zeit, sich einfach mal zurückzulehnen und stolz auf die Arbeit zu sein, die Sie tagtäglich verrichten und dank der Ihre Unternehmerkunden sich im selben Moment ebenfalls zufrieden im Kreise ihrer Liebsten zurücklehnen können. Besonders die letzten 9 Monate haben gezeigt: Wenn Menschen und somit Geschäftspartner miteinander kommunizieren, sich abstimmen, aufeinander einlassen, sich vertrauen, Chancen nutzen und professionell arbeiten, kann und wird Großes entstehen. Genießen Sie jede Minute mit den Menschen, die unsere Welt von morgen und übermorgen maßgeblich beeinflussen. Denn Sie als Berater können ein Teil davon sein!



Corona-Spezial

In schweren Zeiten Seite an Seite mit Unternehmern: Ein Lob an alle Banken, Sparkassen, Volksbanken und Finanzdienstleister



Die Reaktionen auf die Einbrüche am Aktienmarkt im Zuge der Corona-Krise machen es erneut überdeutlich, doch Finanzinstitute kennen das Phänomen schon lange: Für die Öffentlichkeit sind sie immer schuld! Sowieso! Und auch von anderen Seiten verspürt man als Finanzdienstleister heutzutage konstanten Druck: Zwischen Bürokratismus, starren Institutsabläufen, Niedrigzinspolitik, Wettbewerbsdruck und Digitalisierungsbestrebungen fühlt man sich 24 Stunden am Tag gehetzt und gestresst. Dazu kommt, dass man Kunden und eigenen Mitarbeitern im Arbeitsalltag oft nicht die Zeit und Aufmerksamkeit entgegenbringen kann, die man möchte – und die für das wichtige Mensch zu Mensch eigentlich nötig wären.

All diese „Aufgaben-Energievampire“ lauern darauf, Ihnen den Spaß an der Arbeit mit Ihren faszinierenden Unternehmerkunden auszusaugen. Lassen Sie sich nicht darauf ein, sondern rufen Sie sich eines ins Gedächtnis: Finanzinstitute wie Sie sind nicht die böseste Brut auf dem Planeten, sondern sie tragen ganze Gesellschaften auf ihrem Rücken und sorgen dafür, dass die Maschinerie Marktwirtschaft überhaupt rundläuft! Und das werden Sie auch aktuell in der herausforderndsten Situation, die es seit der Nachkriegszeit gab, wieder tun.

Finanzinstitute in der öffentlichen Wahrnehmung

In den letzten 10 Jahren mussten sich die Institute und ihre Mitarbeiter einiges anhören – dass sie langsam sowie arrogant und selbstgefällig seien, auf jeden Fall. Und dass sie zu gierig und konservativ oder (je nach aktueller Stimmung) zu spekulativ und verkäuferisch seien. In der öffentlichen Wahrnehmung werden seriöse Finanzinstitute als Straßenverkäufer angesehen, die ihren Kunden bei Sonnenschein Regenschirme geben und sie ihnen wegnehmen, sobald es auch nur zu nieseln beginnt. Im Gedächtnis der Öffentlichkeit bleiben eben nur diejenigen Situationen haften, in denen z. B. Banken schwere Entscheidungen entgegen dem Interesse von Politik, Öffentlichkeit oder einzelnen Unternehmen treffen mussten – wie es einem emotional im Gedächtnis bleibt, wenn man von einem Politiker enttäuscht oder von einem geliebten Menschen verlassen wird.

Aus diesem Grund ist die Kritik an der Branche in den letzten Jahren objektiv immer weniger nachvollziehbar geworden. Seit 2007 habe ich bei weit über 100 Finanzinstituten Trainings abgehalten und in meinen Seminaren und Vorträgen bereits über 20.000 Menschen aus der Branche erreicht. Und ich kann Ihnen sagen: Die Menschen, die ich dort getroffen habe (alle Altersstufen, Geschlechter und Positionen) sind mit Leidenschaft bei der Sache, verstehen ihre Arbeit und sind für ihre Kunden ein echter Mehrwert. Diese Menschen zeigen mir immer wieder: Die Finanzinstitute stehen heute in den allermeisten Fällen zu Unrecht am öffentlichen Pranger.

Nehmen Sie nur mal die Negativzinsen als Beispiel. Diese entstehen, weil sie von der Europäischen Zentralbank auf die Sicherheitseinlagen erhoben werden, zu denen die Institute gesetzlich verpflichtet sind. Aber versuchen die Banken dann, diese Verluste wieder reinzuholen, richten sich die negativen Reaktionen der Öffentlichkeit immer gegen die Institute selbst:

- Geben sie die Negativzinsen als Verwahrentgelt direkt an die Kunden weiter, dann ist das ... BÖSE!
- Erheben sie kein Verwahrentgelt, erhöhen die Preise jedoch an anderer Stelle, dann ist das ... auch BÖSE!
- Tun sie nichts von beidem und bauen stattdessen Personal ab, dann ist das – wer hätte es gedacht – ... BÖSE!

Die Öffentlichkeit geht noch immer davon aus, dass die Kosten der Negativzinspolitik einfach durch geschickte Investitionen der Banken, gesenkte Vorstandsgehälter und ausfallende Bonuszahlungen abgefangen werden könnten – alles Ideen, die gerecht klingen, aber in der Praxis nicht durchzusetzen sind.

Es gibt eigentlich keinen Grund für gedrückte Stimmung!

Wenn man sich diesen Katalog der Geringschätzung des Finanzdienstleistungsgewerbes so ansieht, kann man durchaus nachvollziehen, warum viele Banker aktuell gestresst sind, unter Zukunftsängsten leiden oder sogar am Sinn ihrer Arbeit zweifeln.

Aus diesem Grund möchte ich Ihnen sagen: Aktuell befindet sich die Branche lediglich in einer Umbruchstimmung, was selbstverständlich den gefühlten Druck auf Sie und Ihre Kollegen erhöht. Doch das ändert nichts daran, dass Ihre Arbeit redlich und wichtig ist!

”Ihr wollt ja nur Geld verdienen!” – Aber ist das moralisch verwerflich?

Natürlich reicht es in der heutigen Zeit nicht aus, einzig und allein profitgetrieben zu agieren. Viele Institute haben das verstanden und arbeiten daran, beispielsweise digitaler und innovativer zu werden (nachdem sie für sich definiert haben, was das eigentlich bedeutet). Oder sie kümmern sich um Dinge wie Umweltschutz oder Sustainable Finance. Doch der Kern der Finanzbranche war es seit jeher, Geld zu verdienen. So, wie es auch in jedem anderen wirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist – und schämt sich die Firma Bosch etwa, dass sie Hightech-Produkte, in die Forschungs- und Produktionsgelder geflossen sind, nicht kostenlos verteilt?



Wir haben kaum Zeit, um alle unsere Aufgaben zu erfüllen!“ – Was macht die Arbeit seit einiger Zeit so stressig?

2020 ist eine Zeit des Umbruchs. Das merken auch die Finanzinstitute und gehen deshalb wichtige Anpassungsprozesse an – von der Digitalisierung bis zur Umstrukturierung des gesamten Produktangebots. Das bedeutet unter anderem, dass sich die Aufgaben und Verantwortungen in der Belegschaft ändern werden:

- Vorstände werden zu strategischen Unternehmern und Kommunikatoren.
- Führungskräfte werden zu Unterstützern, Förderern und Wegbegleitern ihrer Mitarbeiter.
- Mitarbeiter werden sich auf ihre originären Aufgaben konzentrieren und zugleich eigene Ideen einbringen.

Das erfordert von allen Mitgliedern des Teams, dass sie sich neu orientieren und ihre Arbeitsweise anpassen – ein Vorgang, der verständlicherweise anstrengend ist und aktuell viel Zeit verschlingt. Doch keine Sorge: Sobald die Veränderungen sinnvoll umgesetzt und alle Abläufe darauf ausgerichtet sind, wird der Druck auch wieder abnehmen!

Die Veränderungen im Zuge dieser Umbrüche beschränken sich nicht nur auf diese drei Ebenen: Es gibt auch spezifische Veränderungen in den einzelnen Ressorts zu beachten:

- Die Personalabteilung wird zum strategischen Vorstandsunterstützer und Personal-scout,
- Stabsabteilungen, die durch die Digitalisierung teilweise wegrationalisiert werden (Controlling, etc.),
- die Marktfolge Aktiv [<https://dirkwiebusch.de/quo-vadis-marktfolge/>],
- Marketing (zunehmende Digitalisierung und mehr Data Analytics – Eventplanung und Ähnliches fortan über Externe)
- und viele andere Bereiche des Instituts.

Dabei ist zu beachten, dass es in allen Instituten, in jeder Abteilung und auf allen Ebenen – vom Vorstand bis zum Angestellten – jeweils „Bewahrer“, „Vermeider“ und „Verhinderer“ gibt. Diese stellen sich gegen die aktuellen Umbrüche und erschweren so die Umsetzung. Das ist ganz normal und kann so in jeder anderen Branche und in Betrieben auf der ganzen Welt beobachtet werden. Wichtig für Sie ist, dass Sie sich nicht durch diese Leute verrückt machen und in Existenzängste treiben lassen.

Auf der anderen Seite gibt es auch die „Zieher“ und „Innovatoren“, die jegliche Veränderung am liebsten sofort durchpeitschen würden. Ich kenne das selbst, denn als Entscheider und Geldgeber im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) ohne Programmiererfahrung habe ich auch manchmal den Eindruck: „Digitalisierung? Das muss doch in kurzer Zeit durchführbar sein!“ Für die Zieher und Innovatoren gilt das, was ich bereits zum Thema nachhaltiges Arbeiten gesagt habe: Evolution statt Revolution!

Veränderungen brauchen nun mal ihre Zeit und wollen wohlüberlegt sein – auch weil die Kosten für Innovationen immer vorfinanziert und hinterher durch Kundenabschlüsse wieder hereingeholt werden müssen. Stellen Sie sich vor, dass Sie als Unternehmer 10 Millionen in einen Programmierauftrag stecken, um Ihren Betrieb von Grund auf zu digitalisieren. Bei einer Kundenprodukt-Marge von 2 % müssten Sie Abschlüsse in Höhe von 500 Millionen Euro machen, nur um diese Kosten zu decken – von einem Gewinn reden wir dabei noch gar nicht. Lassen Sie sich also von den Ziehern und Innovatoren im Institut nicht dazu bringen, „mal eben schnell“ die Digitalisierung auf den Weg zu bringen oder in Stress zu geraten, weil unrealistischen Zeitpläne nicht eingehalten werden können.

Werde ich in einem Jahr noch einen Job haben?“ – Warum Zukunftsängste unbegründet sind

Finanzdienstleister, Banken, Sparkassen, Volksbanken – all diese Institutionen existieren bereits seit Jahrhunderten:

- Erste Sparkassen in Deutschland seit den 1700ern
- Erste Volks- und Genossenschaftsbanken seit den 1800ern
- Deutsche Bank und Commerzbank seit 1870
- Das Bankhaus Berenberg sogar seit 1590

Sie alle haben politisch unstete Zeiten und Finanzkrisen genauso mitgemacht wie Naturkatastrophen, Pandemien und sogar Kriege – und sie haben sich jedes Mal wieder aufrappeln können. Kein Wunder, denn solange es Geld gibt, wird es Banken brauchen. Das wird sich in 20 Jahren genauso wenig ändern, wie es sich in den letzten 100 Jahren geändert hat. Denn Banken wissen, wie sie sich anpassen können – selbst wenn sie dabei vielleicht nicht immer innovativ vorangegangen sind.

Und genauso wie Banken gab es auch schon immer Start-ups (früher natürlich noch „Existenzgründer“ genannt) sowie etablierte Unternehmen. Und solange es diese Unternehmen und Start-ups gibt, wird es einen Beratungsbedarf geben, den nur freiberufliche Finanzexperten oder Institute befriedigen können. Denn die Unternehmen müssen

- Ihre Projekte (z.B. das Einführen nachhaltiger Autos) komplett durchdenken,
- Mitstreiter für das Projekt finden,
- Prototypen erstellen, die stabil und seriös funktionieren,
- und schließlich Kreditinstitute finden, die alles finanzieren.

Und an dieser Stelle kommen Finanzinstitute ins Spiel, die selbstverständlich alles aus Sicht der möglichen Rendite sehen. Selbst TV-Investoren sind nicht rein altruistisch unterwegs und wissen vermutlich auch, dass sich Nachhaltigkeit nur umsetzen lässt, wenn die Kosten wieder hereingeholt werden können.

Mit anderen Worten: Sie wurden und werden immer gebraucht – auch in Zukunft, um einzelne Projekte sowie ganze Unternehmen finanziell zu unterstützen. Machen Sie sich das klar und Sie werden erkennen, dass Sie sich um die Zukunft Ihres Jobs keine Gedanken machen müssen. Mehr noch: Sie werden auch in Zukunft an der Gestaltung einer neuen Welt mitarbeiten können.

”Was macht Corona mit meinem Job und meinen Unternehmern?” – Gemeinsam durch die Krise und gestärkt aus ihr heraus!

Viele von Ihnen werden diese Zeilen wahrscheinlich vom heimischen Computer oder Laptop aus lesen, weil Ihnen im Zuge der Corona-Pandemie Homeoffice verschrieben wurde. Oder jedoch in einer Ihrer wenigen, kurzen Pausen zwischen zwei Unternehmertelefonaten. Und viele von Ihnen werden sich fragen: Ist das nun der Anfang einer langfristigen Rezession?

Diese Frage kann aktuell noch niemand seriös beantworten. Was ich jedoch in zahlreichen Telefonaten und Besprechungen mit Vertretern der Finanzdienstleister und unseren Unternehmermandanten aus den letzten Tagen erlebt habe, stimmt mich sehr zuversichtlich: Seit Beginn der Krise sehe ich verstärkt Finanzinstitute intern, aber auch in enger Zusammenarbeit mit Familienunternehmen an Lösungen für die wirtschaftlichen Folgen von Corona arbeiten. Dabei werden in den Instituten insbesondere folgende Instanzen stark gefordert:

- Vorstände
- Führungskräfte
- Firmenkundenberater
- Private-Banking-Berater sowie Wertpapierberater
- Versicherungsberater
- Berater Auslandsgeschäft
- Marktfolge Aktiv
- Steuerberater
- Fördermittelberater (mit etwas Zeitverzögerung; dafür umso stärker, sobald das Rettungsprogramm kommen wird)

Das sorgt natürlich bei den entsprechenden Bereichen und Verantwortungsträgern für viel zusätzlichen Stress. Entgegen aller Schwarzmalerei sollten wir uns jedoch bewusst machen: Die plötzliche Krise hat das Beste in Ihren Instituten hervorgebracht! Inmitten der allgegenwärtigen Ängste wird hier umsichtig, besonnen, fokussiert und lösungsorientiert gehandelt.

Sie bleiben seriös, bewahren eine ruhige Hand und tun damit genau das Richtige, um in der aktuellen Situation gegen die wirtschaftlichen Ängste der Unternehmen bestehen zu können. Und das, obwohl viele Finanzdienstleister rund um die Uhr Notfallpläne erarbeiten und umsetzen, während sie sich gleichzeitig um ihre eigenen Familien kümmern, die ihrerseits mit gesundheitlichen Sorgen und organisatorischen Problemen zu kämpfen haben.

Selbstverständlich sollten wir an dieser Stelle nicht die Auswirkungen der Krise herunterspielen: Ja, es wird unter Ihren Unternehmern Insolvenzen geben. Ja, es werden Finanzinstitute wackeln und es wird Personal abgebaut werden. Doch wer sich jetzt um die Bewältigung der Krise kümmert und sich intensiv mit Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten bei den Kunden auseinandersetzt, der stellt sicher, dass das eigene Institut (und die eigene Position darin) gestärkt aus der Krise hervorgeht.

So makaber es klingen mag: Für so manchen ist die Corona-Krise möglicherweise genau der Weckruf, den er gebraucht hat. Ich sehe zurzeit beispielsweise enorme Solidarität zu den regionalen Mitarbeitern von Unternehmern. Man macht sich noch stärker als bisher bewusst, dass Familienunternehmer nun mal regionale Arbeitgeber sind, und arbeitet umso härter daran, sie sicher aus der Krise zu lotsen. Diese Finanzinstitute können mit Recht stolz auf ihre Arbeit sein.

”Passe ich dann überhaupt noch ins Mitarbeiterprofil?” – Finanzinstitute suchen nach Varianz

Für den Wandel, den die Finanzinstitute in Zukunft durchmachen werden, braucht es die richtigen Mitarbeiter. Dabei werden manche auf der Strecke bleiben – vor allem die, deren stark limitiertes Skillsset wegrationalisiert oder an digitale Prozesse übergeben werden kann. Solche Veränderungen gab es schon seit Anbeginn der Zeit, als die ersten Steinschärfer von Bronzeschmieden abgelöst wurden.

Eines dürfen Sie jedoch nicht vergessen: Auch in Zukunft wird Ihr Institut Mitarbeiter aller Arten benötigen – junge und alte Menschen, innovative und konservative Denker, erfahrene Köpfe und frische Perspektiven und so weiter.

Die Corona-Krise zeigt es aktuell besonders eindrücklich: Solange Sie gute Arbeit leisten und nicht auf einen Bereich beschränkt sind, der wegrationalisiert werden könnte (z. B. die Beratung Mensch zu Mensch), brauchen Sie sich keine Sorgen zu machen. Denn die Krise zeigt uns auf, wie wir mit technischen Möglichkeiten widrige Umstände überwinden können, sie demonstriert aber zusätzlich, dass die Technik ohne den Menschen gar nicht funktionieren würde. Denn einerseits wäre die Umstellung auf Homeoffice in einem solchen Umfang noch vor 20 Jahren überhaupt nicht möglich gewesen – und andererseits: Das Homeoffice wird überhaupt erst notwendig, weil es immer noch Menschen braucht, um die Computer zu bedienen, die das gesamte Institut oder das Unternehmen am Leben erhalten. Wer weiß: Hätten wir jetzt schon eine vollständig ausgebaute Industrie 4.0, dann wäre uns das aktuelle Wirtschaftsbeben vielleicht sogar vollständig erspart geblieben. Oder es wäre noch viel schlimmer, weil Roboter völlig rational handeln, keine Gefühle und kein Mitleid zeigen.

”Ich weiß nicht mehr, wie ich meine Mitarbeiter im Zaum halten soll!” – Führung und Kommunikation im Wandel

Wie in jeder Branche gibt es auch im Finanzwesen gute und schlechte Mitarbeiter, Führungskräfte und Vorstände. Und auch Machtkämpfe zwischen diesen Personen sind an der Tagesordnung. So sind Menschen nun mal, das wird sich niemals vollständig verhindern lassen – und Unternehmen aus anderen Branchen haben mit denselben Herausforderungen zu kämpfen. Lassen Sie sich auf Führungsebene nicht davon ins Bockshorn jagen, solange Sie die unausweichlichen Reibungen innerhalb des Teams kontrollieren können.

Wer dies auf Führungsebene versteht und nicht versucht, alles zu micromanagen, der schafft sich die Freiräume, die er in Zukunft braucht, um nach innen und außen effektiv kommunizieren zu können – ob analog oder über (digitale) Medien. Auch hier zeigt sich in den aktuellen Rahmenbedingungen: Pragmatismus ist gefragt! Diese Kommunikation ist wichtig und sollte Kunden sowie Mitarbeitern glaubhaft kommunizieren, wofür das Institut steht. Bleiben Sie bei aller Kommunikation – intern wie extern – immer ehrlich und sprechen Sie Probleme, Kosten und Ähnliches offen an. Vor allem: Versuchen Sie nicht, Ihren Unternehmerkunden vorzumachen, dass das Institut ja eigentlich gar nicht am Geldverdienen interessiert sei – das glaubt Ihnen aus der Wirtschaft ohnehin niemand. Achten Sie gegenüber den eigenen Mitarbeitern darauf, nicht typisch deutsch immer nur Defizite und Verfehlungen hervorzuheben. Immer nur zu kritisieren, sorgt auf Dauer für schlechte Stimmung und rapide sinkende Arbeitsmoral. Und wenn Sie das dann noch begründen mit: „Wir dürfen nie aufhören, besser zu werden“, dann werden Sie von Ihren Mitarbeitern nur Hohn und Frust ernten. Beherzigen Sie diese einfachen Regeln und Sie müssen sich weniger um die Arbeitsatmosphäre sorgen.

Was sollen wir nur tun?

Sie haben gesehen: Die Situation ist auch heute – inmitten der großen Umwälzungen und der größten Herausforderung unserer Zeit – nicht so schlecht, wie sie sich vielleicht anfühlt. Bewahren Sie die Ruhe und verfolgen Sie konsequent und hartnäckig Ihre Ziele beziehungsweise die Ziele des Instituts. Und handeln Sie immer mit Augenmaß und Vernunft. Verlassen Sie sich nicht zu stark auf digitale Lösungen, denn ohne menschlichen Verstand, Empathie und Einfühlungsvermögen wird die Digitalisierung nicht das Allheilmittel der Branche sein – mindestens das haben wir durch Corona bereits gelernt. Wir Menschen haben in der Krise bislang besonnener gehandelt als so mancher vollständig durch-automatisierte Prozess, der an den Börsen für Kurseinbrüche gesorgt hat. Mehr denn je haben sich das Mensch zu Mensch sowie der subjektive Wohlfühlfaktor auf Basis der Unternehmertypologie als Leitmotiv bewährt. Um es noch einmal zu erwähnen: Sie machen gute und wichtige Arbeit, und auch wenn Sie vielleicht mal erfahren, dass ein Kunde keine besonders hohe Meinung zu Ihnen oder Ihrem Institut hat: Ihre Kunden brauchen Sie, und wenn es wirklich darauf ankommt – so wie aktuell –, werden sie das auch erkennen. Wenn Sie immer noch nicht davon überzeugt sind, dann würde es mich freuen, Sie kommenden Donnerstag zur ersten Folge meines neuen Podcasts begrüßen zu dürfen. Denn da dreht sich diesmal alles darum, was Familienunternehmer und Unternehmerfamilien über ihre Finanzdienstleister denken, und warum es jetzt mehr denn je gilt, die Reihen zu schließen – sowohl intern als auch mit den Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Ich wünsche Ihnen allen viel Erfolg auf diesem Weg, das nötige Glück und vor allem Gesundheit.

Unternehmertypologien: Wie sich Familienunternehmer in der Krise verhalten – Tipps für die Gesprächsführung



Wer es nicht bereits erahnt hat, dem wurde spätestens mit der Fernsehansprache der Bundeskanzlerin vom 18. März 2020 klar: Das Corona-Virus ist die vielleicht größte Herausforderung, der sich Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg stellen muss – eine noch nie da gewesene Situation für das Gesundheitssystem, die Wirtschaft und das Privatleben aller Bundesbürger und -bürgerinnen. Es deutet sich an, dass auch nach der überstandenen Krise nichts mehr so sein wird, wie es einmal war. Wenn Sie mein letztes Corona-Update gelesen haben, wissen Sie, dass es jetzt an Ihnen liegt, mit Ihren Kunden zu sprechen und dafür zu sorgen, dass die Familienunternehmen die Zeit während und nach der Krise überhaupt miterleben. Nutzen Sie in dieser Situation die Typologie Ihrer Unternehmerekunden, um diesen genau die maßgeschneiderte Beratung und Unterstützung zu bieten, die sie jetzt dringend brauchen.

Jetzt zeigt sich: Wie geht der Unternehmer mit Stress um?

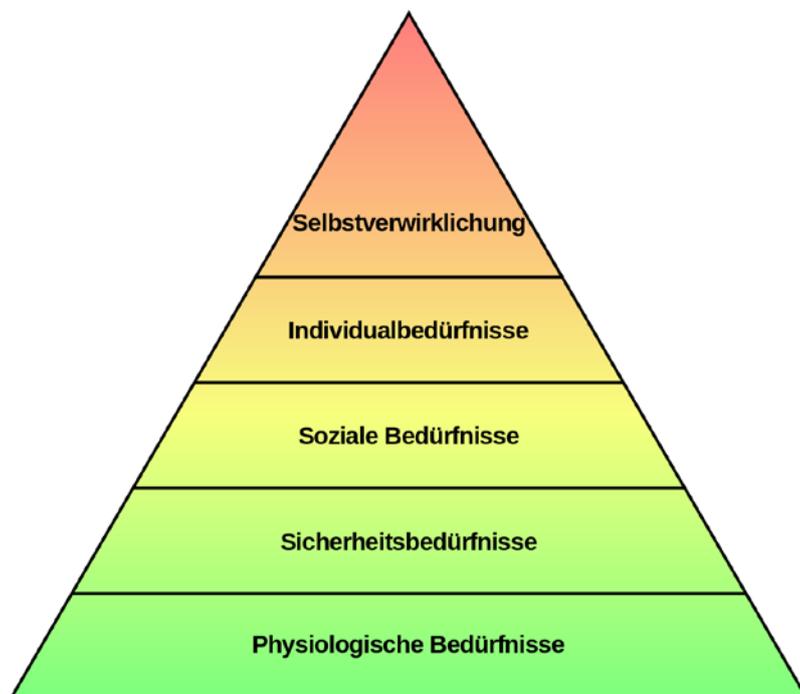
Aktuell wirken viele Ängste und Unsicherheiten zugleich auf Familienunternehmer ein. Wie sie damit im Detail umgehen, lässt sich – mit Ausnahme einiger genereller Trends – nicht allgemeingültig sagen. Denn wie Menschen mit einer VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) umgehen, hängt stark von ihrem Umfeld, der Erziehung und den bislang im Leben durchlebten Stresssituationen zusammen. Schon die Erfahrungen und Erlebnisse im frühkindlichen Alter bestimmen später:

- die Resilienz – also die Fähigkeit, mit Rückschlägen umzugehen
- die Toleranz gegenüber Unsicherheit und Ambiguität
- die psychologischen Strategien, mit denen Stress abgebaut wird

Wenn wir jedoch bei der Aussage bleiben, dass das Corona-Virus eine seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr da gewesene Situation darstellt, dann muss uns klar sein: Unternehmer der Altersgruppen unter 70 haben noch nie Erfahrungen mit einer Krise wie der aktuellen machen können. Und Vorstände, Führungskräfte und alle Mitarbeiter in den Instituten auch nicht.

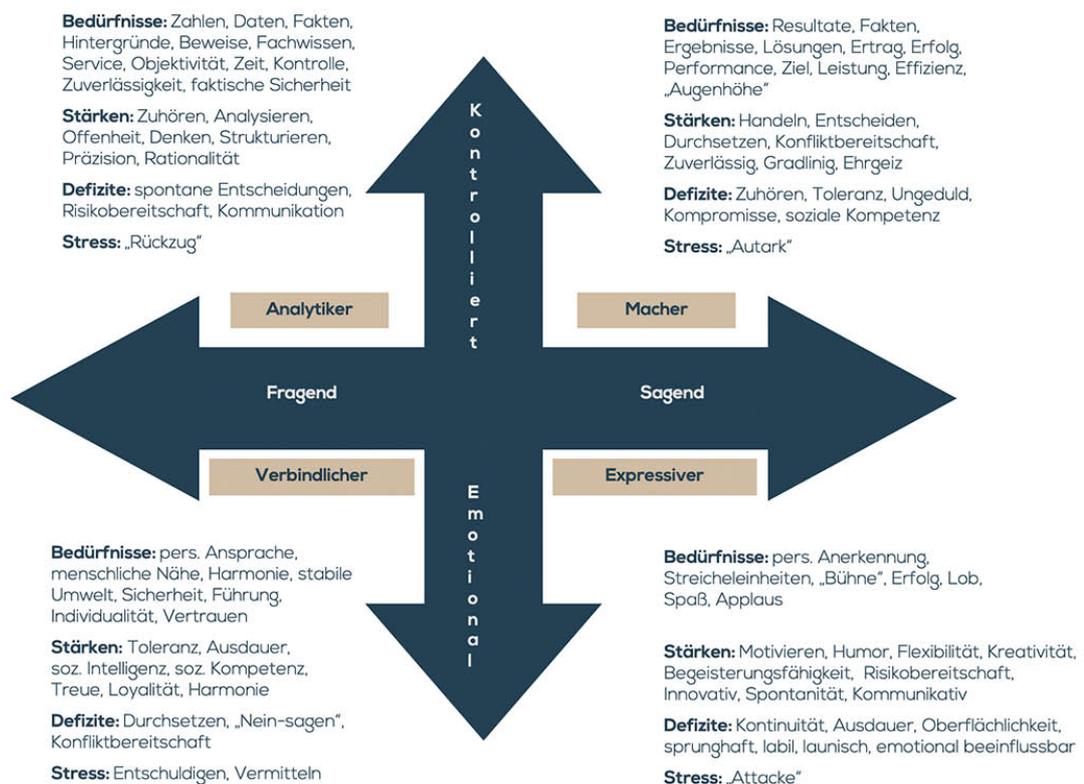
Ein Ansatzpunkt: die Unternehmertypologie

Zum Glück für Berater und Finanzdienstleister greift jedoch noch ein zweiter psychologischer Faktor: Die Bedürfnisse der Menschen werden in der Krise einfacher und grundsätzlicher. Wenn wir das mal anhand der Maslowschen Bedürfnispyramide symbolisieren wollen: Privatpersonen und Unternehmer werden durch die Krise dazu gezwungen, sich verstärkt um ihre physiologischen Grundbedürfnisse und ihr Bedürfnis nach einem Gefühl der Sicherheit zu kümmern. Den darauf aufbauenden Bedürfnissen wird im Krisenmodus weniger Platz eingeräumt. Zum heutigem Zeitpunkt sind die sozialen Bedürfnisse noch vorhanden. Sollte die Krise aber länger dauern und die Maßnahmen noch weiter verschärft werden, werden diese sich komplett verändern (müssen). Familie, Nachbarschaft (je nach Wohngegend mehr oder weniger) und digitales Sozialverhalten werden zunehmen.



Wir wissen also nicht, wie spezifische Unternehmer im Detail psychologisch mit der Krise umgehen, wir können aber die Grundbedürfnisse erahnen, nach denen sie aktuell handeln. Damit können wir Verhaltensmuster erstellen, die sich in ihrer Kombination als Typologien anbieten, in die die meisten Unternehmer einzuordnen sind. Immer wohlwissend, dass dies nur eine grobe Darstellung ist und hauptsächlich dazu dienen soll, Anhaltspunkte zu definieren. Bitte beachten Sie auch, dass dies die Grundtypen sind und Menschen in der Regel eine Mischform aus mindestens 2 dieser Grundtypen sind.

Unternehmertypologien



Aus der jeweiligen Typologie ergeben sich dann direkt einige nützliche Herangehensweisen für den Kontakt und die Gesprächsführung in der aktuellen Krisensituation:

Unternehmertypologien – Was tun/Was lassen

Analytiker

Was Sie tun sollten (Auszug):

- planen Sie Ihr Vorhaben sorgfältig
- halten Sie sich ans Geschäftliche
- sagen Sie bestimmt, was Sie von ihm erwarten und legen Sie Checkpoints fest
- wer, was, wie, bis wann
- geben Sie ihm Zeit, die Verlässlichkeit Ihrer Handlungen zu verifizieren
- seien Sie genau und realistisch

Was Sie lassen sollten (Auszug):

- seien Sie nicht unsystematisch oder unordentlich
- seien Sie nicht leichtsinnig, nachlässig, informell, laut
- überstürzen Sie nicht den Entscheidungsprozess
- kein Drohen, kein Schmeicheln und beschwätzen
- treiben Sie nicht zu stark und seien Sie realistisch mit Terminsetzungen

Verbindlicher

Was Sie tun sollten (Auszug):

- beginnen Sie, wenn auch kurz, mit einem persönlichen Wort. Brechen Sie das Eis.
- locken Sie geduldig persönliche Ziele heraus und arbeiten Sie mit ihm, damit diese Ziele erreicht werden
- hören Sie zu; seien Sie aufgeschlossen
- schaffen Sie Garantien dafür, dass Ihre Entscheidung Risiken minimieren wird

Was Sie lassen sollten (Auszug):

- stürzen Sie sich nicht Hals über Kopf ins Geschäftliche oder in die Tagesordnung
- diskutieren Sie nicht über Zahlen und Fakten
- seien Sie nicht abrupt und hektisch
- seien Sie nicht vage. Bieten Sie nicht Alternativen und Wahrscheinlichkeiten an

Macher

Was Sie tun sollten (Auszug):

- seien Sie klar, kurz und direkt, kommen Sie zur Sache
- halten Sie sich ans Geschäftliche
- stellen Sie Fakten logisch vor; planen Sie Ihre Darstellung gut
- legen Sie Alternativen und Wahlmöglichkeiten vor, damit er seine eigene Entscheidung treffen kann
- lassen Sie Persönliches aus dem Spiel

Was Sie lassen sollten (Auszug):

- schwätzen Sie nicht, vergeuden Sie nicht seine Zeit
- versuchen Sie nicht, persönliche Beziehungen aufzubauen
- stellen Sie keine rhetorischen oder sinnlosen Fragen
- versuchen Sie nicht, durch „Persönlichkeit“ zu überzeugen
- versuchen Sie nicht zu führen oder Anordnungen zu geben

Expressiver

Was Sie tun sollten (Auszug):

- nehmen Sie sich Zeit für Gespräche und Geselliges
- nehmen Sie sich Zeit für Stimulation und gelegentlich für Spaß
- bieten Sie „Exklusives“ an
- stützen Sie sich auf Aussagen von Menschen, die er als wichtig und prominent ansieht

Was Sie lassen sollten (Auszug):

- seien Sie nicht brüsk, kühl oder kurz angebunden
- quälen Sie nicht mit Fakten und Zahlen, Alternativen oder Abstraktionen
- lassen Sie Entscheidungen nicht in der Luft hängen
- vermeiden Sie, Sicherheiten und Garantien im Überfluss anzubieten
- er liebt „no risk, no fun!“

Auch Ihre eigene Typologie spielt dabei eine entscheidende Rolle und gibt Ihnen Aufschluss darüber, wie Sie selbst auf die aktuelle Situation reagieren. Zum Herausfinden Ihrer eigenen Typologie kann ich Ihnen das Programm Alpha Online empfehlen, mit dem sich derartige Persönlichkeitsprofile kostenlos und unverbindlich erstellen lassen.

Mut haben und Familienunternehmern zur Seite stehen!

Es liegt nun an Ihnen, Ihre Kunden zu kontaktieren und mit ihnen gemeinsam Lösungen für die anstehende wirtschaftliche Krise zu entwickeln. Das klingt vielleicht zunächst wie ein extrem schweres Unterfangen. Doch Sie können das schaffen! Weitere Unterstützung erhalten Sie auch in meinem letzten Artikel „In schweren Zeiten Seite an Seite mit Unternehmern: Ein Lob an alle Banken, Sparkassen, Volksbanken und Finanzdienstleister“ im Versteher-Magazin zum Wandel der Arbeitsweise innerhalb der Institute. Beherzigen Sie meine konkreten Tipps zum Umgang mit der Corona-Krise und Sie werden einen Weg finden! So nutzen Sie die Krise, um Ihren Unternehmerkunden das wirtschaftliche Überleben zu sichern und gleichzeitig für das eigene Institut zusätzliche Potenziale zu erschließen.

Seite 154

Corona-Krise: Die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen? Und die Banken müssen die Nachricht überbringen. Chance und Risiko zugleich!



Deutschland steht still. Die Menschen sitzen zu Hause fest oder huschen vorsichtig zum nächstgelegenen Supermarkt, der heulende Wind treibt einige verdorrte Büsche über die Prärie ... Klingt vielleicht übertrieben, entspricht aber in etwa dem Bild, das die Medien von der aktuellen Lage in der Corona-Krise zeichnen. Doch während sich die Journalisten hierzulande auf markige Bilder leerer Innenstädte und geschlossener Gastronomien konzentrieren, stellen wir fest: Das Gesamtbild der Wirtschaftslage ist wesentlich vielschichtiger: Ja, Einzelhändler, Restaurants etc. sind aktuell geschlossen, doch es gibt ebenso viele Firmen, die (mit zusätzlichen Hygienemaßnahmen) weiterarbeiten wie bisher. Und es gibt solche, die in der Krise sogar noch wachsen. Alle drei Arten von Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie brauchen alle Geld. Von den Banken. Und den Finanzinstituten wird in dieser Situation gewissermaßen der Sündenbock zugeschoben. Doch mit der richtigen Strategie können Sie die Gelegenheit nutzen, sowohl Ihre Unternehmerkunden als auch Ihr eigenes Institut in der Krise sogar noch stärker aufzustellen.

Die wichtigen Player auf dem Krisenmarkt

Grob lassen sich Familienunternehmen in der aktuellen Marktlage in drei Varianten unterteilen:

- diejenigen Firmen, die ohnehin schon nicht gut aufgestellt waren. Diese werden durch die Krise vom Markt gefegt werden – siehe Vapiano.
- Unternehmen, die die Lage aktuell noch im Griff haben und sich auch noch einige Monate ohne zusätzliche Geldquelle über Wasser halten können.
- die Unternehmen, die in der aktuellen Situation wirtschaftlich sicher sind (diesen Zustand jedoch auch nicht ewig aushalten können).

Neben den Unternehmern wirken noch drei weitere Kräfte (direkt oder indirekt) auf den Markt ein, die in der aktuellen Situation ebenfalls nicht zu beneiden sind:

- die Verantwortlichen der Regierung (von Bundes- bis Gemeindeebene), die sich entscheiden müssen, ob das Land eher einen medizinischen Notstand oder eine wirtschaftliche Rezession verkraften kann.
- die Forscher, Ärzte und Pflegekräfte, die die medizinische Versorgung aufrechterhalten, aber aufgrund der eingeschränkten Kapazitäten vielleicht schon bald zwischen einzelnen Menschenleben abwägen müssen.
- die Banken, Volksbanken und Sparkassen („Banken“), die mit ihrem Geld für wirtschaftliche Stabilität sorgen sollen, aber ebenso abwägen müssen, welcher Betrieb noch gerettet werden kann und welcher vielleicht nicht.

Die Banken haben in dieser Situation gewissermaßen die fieseste Karte gezogen, denn im Gegensatz zur Politik und Medizin wurde ihnen von der Gesellschaft nie der Auftrag erteilt, als „Entscheider der Wirtschaftsstabilität“ zu agieren – doch in genau diese Rolle werden sie aktuell gedrängt: Sie müssen entscheiden, welche Unternehmen am Laufen gehalten werden, und aufgrund ihrer Strukturen können sie diese Entscheidung nur auf Basis von (individual)wirtschaftlichen Fragen treffen: Welches Unternehmen hat objektiv überhaupt eine Chance, sich mit einem Kredit noch retten zu können? Funktioniert das Geschäftsmodell? Sind die Wertschöpfungsketten effizient? Da kann es durchaus passieren, dass man gezwungen ist, einem Unternehmer keinen Kredit auszustellen – und wenn das Unternehmen dann in Konkurs geht und Arbeiter freigestellt werden müssen, dann waren es wieder die Banken.

Und auch wird es weitgehend den Banken überlassen, Kreditnehmer daran zu erinnern, dass die Kredite auch wieder zurückgezahlt werden müssen. Dies wird besonders unangenehm, wenn man berücksichtigt, dass weiterhin in der Bevölkerung und bei vielen Unternehmen der Irrglaube besteht, bei den Förderprogrammen und Unterstützungen der Banken und anderer Finanzgeber handele es sich um Eigenkapitalzuschüsse, die nicht zurückgezahlt werden müssen. Es sind und bleiben dennoch Kredite. Und hier besteht nunmal die Sorgfaltspflicht der Kreditgeber, die Grundsätze der Kreditvergabe zu beachten. Mit Corona und ohne. Hier lässt man aktuell beide – die Familienunternehmen und die Banken – im Regen stehen.

Banken werden also aktuell in eine grundlegend unfaire Situation gebracht – die sie jedoch bislang sehr gut meistern, wie im Artikel "In schweren Zeiten Seite an Seite mit Unternehmen: Ein Lob an alle Banken, Sparkassen, Volksbanken und Finanzdienstleister" beschrieben. Das liegt vielleicht auch daran, dass die ersten Finanzdienstleister bereits erahnen, dass eine noch nie da gewesene Krise auch noch nie da gewesene Chancen bedeutet.

Jetzt agieren und für die Zeit nach Corona planen

Manche Familienunternehmer igeln sich in Krisensituationen ein: Ausgaben werden gestoppt, laufende Kosten nach Möglichkeit gesenkt oder ausgeglichen und dann wird ausgeharrt, bis die Krise wieder vorbei ist. Auch wenn es Ihnen aktuell unmöglich erscheint, zusätzlich zu der Flut an Anträgen zur Liquiditätssicherung noch mehr verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen, gilt es jetzt, als Finanzdienstleister die große Chance wahrzunehmen, gemeinsam mit den Unternehmern vorzuschauen: Denn wer bereits jetzt für die Zeit nach Corona vorsorgt, der wandelt die Verluste der Krise anschließend in einen Netto-Gewinn um. Schließlich ist Zugzwang immer schon der Motor menschlicher Innovation gewesen – selbst wenn er durch tragische Ereignisse entsteht. Viele Banken sind mit dieser Nachricht bereits zu ihren Kunden durchgedrungen, wodurch sich unter finanziell gut aufgestellten Unternehmen ein Wettlauf um die besten Mergers and Acquisitions entwickelt hat: jetzt angeschlagene Unternehmen aufkaufen oder mit ihnen fusionieren, bevor die Preise wieder in die Höhe schnellen!

Wir wissen also nicht, wie spezifische Unternehmer im Detail psychologisch mit der Krise umgehen, wir können aber die Grundbedürfnisse erahnen, nach denen sie aktuell handeln. Damit können wir Verhaltensmuster erstellen, die sich in ihrer Kombination als Typologien anbieten, in die die meisten Unternehmer einzuordnen sind. Immer wohlwissend, dass dies nur eine grobe Darstellung ist und hauptsächlich dazu dienen soll, Anhaltspunkte zu definieren. Bitte beachten Sie auch, dass dies die Grundtypen sind und Menschen in der Regel eine Mischform aus mindestens 2 dieser Grundtypen sind.

Wer in der aktuellen Situation die Nerven behält, ein Konzept für die Zeit nach Corona entwickelt und die ersten Schritte – sofern möglich – jetzt schon ausführt, der wird langfristig als Gewinner aus der Krise kommen. Das wird die Marktsituation selbstverständlich verschieben: Nach Corona wird die Schere zwischen Arm und Reich noch größer sein. Insbesondere mittelständische Unternehmen werden weniger werden, da sie von großen systemrelevanten Konzernen wie Siemens oder Amazon aufgekauft oder von ihren Geschäftsleitern aufgegeben werden (während kleine Start-ups zu praktisch jeder Zeit ungebrochen in den Markt drängen).

Im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) veranstalten wir deshalb aktuell „Schnellstrategietage“, um Familienunternehmer dazu anzuhalten, über die Zeit nach Corona nachzudenken. Das ist nicht nur eine willkommene Ablenkung von wirtschaftlichen Sorgen für die Unternehmer (und ihre Ehepartner), sondern auch eine wichtige Vorbereitung auf die nahe Zukunft. Denn praktisch alle (Familien)unternehmen werden noch Jahre, Jahrzehnte oder sogar Generationen arbeiten müssen, um die Auswirkungen der Krise auszugleichen – warum also nicht jetzt schon einen Plan zurechtlegen?

Jetzt zeigt sich jede Schwäche am Unternehmen

Vor einem knappen Jahr habe ich mich in einem Artikel mit der Frage beschäftigt: Was passiert eigentlich, wenn nach wirtschaftlich guten Jahren plötzlich die Ebbe kommt? Stehen dann womöglich viele Banken nackt in der Brandung, weil sie sich nicht auf diese Eventualität vorbereitet haben? Und auch unter den Familienunternehmen gibt es diejenigen, die sich nicht ausreichend auf eine größere Krisensituation vorbereitet haben. Sie stehen möglicherweise schon bald mit einigen Banken im Watt, Schulter an Schulter – und mit heruntergelassenen Hosen.

Auf beiden Seiten, Familienunternehmen und Finanzinstitute, zeigt sich in der Corona-Krise:

- Wer hat krisenfeste Kunden und eine gute Zielkundendatenbank?
- Wer hat gute Führungskräfte, die in einer Krise besonnen bleiben können?
- Wer hat Ideen für die Zukunft oder sogar einen ausgearbeiteten Plan?
- Wer hat Mitarbeiter, auf die man sich in der Krise verlassen kann?
- Wer verfügt über gute interne und externe Kommunikation?

Zudem wird gerade sehr offensichtlich, welches Unternehmen in den vergangenen Jahren wohl doch nicht über Qualität beim Kunden gepunktet hat, sondern Aufträge bekommen hat, die die Marktführer aus Kapazitätsgründen nicht abarbeiten konnten oder wollten. Da diese Top-Unternehmen jetzt aktuell aufgrund der geringeren Kundennachfrage selbst mehr Kapazitäten frei haben, bleibt für diese „Abstauber“ nichts übrig und sie verschwinden vom Markt.

Krise bedeutet Veränderung – auch zum Besseren!

In der Sommerserie 2019 habe ich bereits einmal für den Finanzmarkt der letzten 12 Jahre die Metapher des brennenden Hauses angewendet, das zwar erfolgreich gelöscht wurde, in dem sich jedoch Löschwasser in den Zwischenwänden angesammelt hat. In Corona-Zeiten greift diese Metapher immer noch: Das Löschen selbst richtet oft noch größere (und langfristige) Schäden an als das Feuer selbst. Familienunternehmen müssen sich deshalb einer Entscheidung stellen: Versuchen sie, das Gebäude nach dem Löschen provisorisch und schnell zu trocknen und zu renovieren? Dann gehen sie das Risiko ein, mit etwas Zeitverzögerung vor denselben Problemen zu stehen wie die Finanzinstitute nach der Finanzkrise. Oder nutzen sie die Gelegenheit, das alte Gebäude gedanklich einzureißen und von Grund auf neu zu errichten? Vielleicht sogar genau so, wie man es schon immer haben wollte, mit Glasfaserverbindungen, Klimaanlage und allem, was man im alten Gebäude nicht nachrüsten konnte? Vielleicht war es ja schon längst an der Zeit, das Geschäftsmodell mal zu überdenken (Digitalisierung, Klimaneutralität, Nachhaltigkeit), den Vertrieb durchzudigitalisieren und die Strukturen zu verschlanken. Je länger die Krise anhält, desto mehr wird neu zu denken sein. So bringt man sich in die richtige Position, um nach der Krise sofort wieder am Markt mitmischen zu können. Und hierbei sind die Finanzierungsgeber gefragter denn je. Wie in den vergangenen zwei Wochen wird vermutlich auch in den kommenden zwei Wochen der Feuerwehr-Modus bei der Besprechung mit Unternehmern überwiegen. Aber Vorsicht: Deswegen nicht andere Kunden vernachlässigen und denen Gesprächstermine vorenthalten, die jetzt strategischer denken wollen.

Mergers and Acquisitions zu Spottpreisen

Teil der Erneuerungsstrategie kann es sein, strauchelnde Unternehmen aufzukaufen oder mit ihnen zu verschmelzen, denn zurzeit geraten viele Top-Unternehmen in so große Schwierigkeiten, dass sie günstiger denn je einzukaufen sind. Auf menschlicher Seite ist das natürlich schade, denn all diese Unternehmen sind das erfolgreiche Lebenswerk eines Unternehmers. Doch für die Käufer (und die Wirtschaft als Ganzes) sind solche Firmenkäufe und -verschmelzungen eine einzigartige Chance.

Bei den anschließenden Sanierungen (die Unternehmer mussten ja aus guten Gründen verkaufen) ist eine andere Herangehensweise gefragt als bislang. Vor Corona mussten bei der Sanierung eines gekauften Unternehmens typischerweise Branchen-, Struktur- oder Einzelprobleme gelöst werden. In der Corona-Zeit wird es in allen drei Bereichen Sanierungsbedarf geben. Früher konnte man noch einen Sanierer in die Firma schicken, der die Schwachstellen erkannte, sanierte und nach getaner Arbeit wieder ging. Heute sind Sanierer mit Vision und Empathie gefragt, die ein Unternehmen – wenn nötig – von Grund auf umkrempeln: andere Produkte und – mit Fingerspitzengefühl – ganz neue interne Strukturen einführen, mit den Mitarbeitern kommunizieren (anders als bei Einzelthemen befindet sich die gesamte Belegschaft in Schockstarre und Verunsicherung. Draufhauen nützt daher gar nichts), die Wertschöpfungskette vereinfachen etc. Ähnlich wie bei unserer Metapher des abgebrannten Hauses ist eine solche Sanierung natürlich wesentlich aufwendiger. Doch die Chancen, die sich durch die Erneuerung ergeben, sind umso größer.

Die viel beschworene „Liquidität im Markt“ der letzten Jahre in den Bereichen Family Offices, Private Equity etc. kann nun strategisch und moralisch sinnvoll eingesetzt werden. Finanzierungs- und Kapital-Mix-Lösungen sind spannender denn je. Warum mit Unternehmern, die top aufgestellt waren und es im Grunde auch weiterhin sind, nicht einmal querdenken? Und zum Beispiel einen Mix entwickeln aus Bankmitteln, öffentlichen Programmen und Eigenkapitalzuführungen durch Family Offices (ggf. auch nur auf Zeit). So werden Lebenswerke erhalten und müssen nicht ruinös verscherbelt werden.

Top-Fachkräfte werden frei

Wer in der Vergangenheit als Familienunternehmen damit zu kämpfen hatte, dass keine top ausgebildeten Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind, da diese von anderen Firmen weggeschnappt wurden, kann sich in der Krise in die richtige Position bringen, um diese Leute so schnell wie möglich abzuwerben. Denn in der Krise werden viele Top-Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Gründen verfügbar werden:

- aktueller Arbeitgeber wird insolvent
- aktueller Arbeitgeber bleibt bestehen, hat jedoch offensichtlich keinen zukunftsfähigen Plan – Top-Fachkräfte suchen stabile, zukunftsfähige Arbeitgeber
- aktueller Arbeitgeber hat sich in der Krise miserabel verhalten und bei den Top-Mitarbeitern Frust erzeugt – Top-Mitarbeiter lassen sich das nicht gefallen

Was wir in den kommenden Monaten (und spätestens nach der erfolgreichen Eindämmung der Pandemie) sehen werden, wird die Hoch-Zeit der Headhunter sein, da auf einmal große Mengen höchst qualifizierter potenzieller Mitarbeiter auf den Markt drängen. Und wer sich als Familienunternehmer (oder Finanzdienstleister) darauf vorbereitet, kann so manchen fetten Fang machen.

Welche Firmen unterstützt man als Finanzdienstleister?

Wie eingangs erwähnt, bleiben Finanzdienstleistern vornehmlich marktwirtschaftliche Kriterien, um zu entscheiden, welche Unternehmen mit Krediten unterstützt werden. Der Knackpunkt ist das Geschäftsmodell beziehungsweise die Wertschöpfungskette. Setzen Sie sich mit beidem auseinander und identifizieren Sie bei Ihren Kunden, welche Art von Produkten und Dienstleistungen diese anbieten:

- Indispensables: Produkte, die vom Markt auf jeden Fall benötigt werden
- Postponables: Produkte, die benötigt werden, aber nicht sofort und dringend
- Nice-to-haves: Produkte oder Dienstleistungen, die nicht benötigt werden, die man jedoch zum Beispiel aus emotionalen Gründen gerne hat und nutzt
- Expendables: entbehrliche Dinge, die nicht benötigt werden und die man nicht haben möchte

Mit dieser Unterscheidung bekommen Sie eine gute Übersicht darüber, wie Ihre Unternehmern Kunden positioniert sind und wie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu beurteilen ist.

Die Dynamik zwischen Pragmatikern und Bürokraten verstehen

Spätestens als die ersten Ausgangsbeschränkungen beschlossen wurden, mussten viele Unternehmen (und Finanzdienstleister) spontan umdisponieren: Homeoffice, Homeschooling, Videokonferenzen etc. In einigen Unternehmen hat sich erst durch diese ungeplante Neustrukturierung gezeigt, ob die digitalen Kapazitäten des Unternehmens überhaupt für flächendeckendes Homeoffice ausreichen. Manchem Unternehmer hat diese Erfahrung die Augen geöffnet – das könnte in naher Zukunft zu Innovationen im Betrieb führen. Dank Corona werden einige Unternehmen jetzt zwangsweise schlanker, dabei aber auch schneller, besser und innovationsfreudiger.

Der Grund für diese Entwicklung ist, dass von heute auf morgen rein pragmatische Entscheidungen die oberste Priorität in Unternehmen erhalten haben: „Zur Sicherheit der Mitarbeiter müssen wir Homeoffice verordnen, aber das VPN kommt mit der Menge an Nutzern nicht klar? Dann nutzen wir parallel externe Chat- und Konferenzprogramme, um die Bandbreite des VPN für Zugriffe auf die Dateistrukturen frei zu machen!“ Mit einem Mal standen Lösungsansätze im Vordergrund, Bürokraten und Bedenkenräger mussten sich unterordnen. Diese Entwicklung ist typisch für plötzliche Krisen. Wir haben sie genau so auch in der letzten Finanzkrise erlebt. Und genau wie nach dieser Krise werden auch dieses Mal wieder die Bürokraten den Ton angeben, sobald die Krise überwunden ist – spätestens, sobald sich die ersten Probleme auf die pragmatische Herangehensweise zurückführen lassen (Forderungsausfall etc.). Bereiten Sie sich darauf vor und versuchen Sie, sinnvolle Innovationen und erprobten Pragmatismus auch in die Zeit nach Corona zu retten.

Wie wird die Post-Corona-Zeit aussehen?

Aktuell beobachte ich vier Gruppen von Unternehmern:

- Top-Top-Unternehmer, die sich bereits in Position gebracht haben, um nach Corona gemäß dem bisherigen (oder einem überarbeiteten) Plan wieder in den Markt einzusteigen („First Mover“).
- Top-Unternehmer, die zwar einen Plan haben, aber zunächst abwarten und es anderen Unternehmern überlassen, den ersten Schritt zu tun („Fast Follower“).
- Unternehmer, die erst dann nachziehen, sobald sich der Markt als Ganzes weiterbewegt – da sie sonst den Anschluss verlieren würden.
- Insolvente Unternehmer, die in vielen Fällen auch ohne die aktuelle Krise bald insolvent gegangen wären.

Sollten die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise bzw. die Einschränkungen des öffentlichen Lebens schon in einigen Wochen oder wenigen Monaten überwunden sein, werden sich nicht viele Veränderungen und Innovationen etablieren: Hybridarbeiten mit Homeoffice und Büro-Präsenz, ein größerer Fokus auf Onlineverkäufe, neue Online-Showrooms usw. Auch werden wir weniger Insolvenzen sehen, da sich die Unternehmen in diesen kürzeren Zeiträumen besser über Wasser halten konnten. Bei einer längeren Krise werden wir wesentlich mehr Insolvenzen miterleben – und paradoxerweise werden wir gleichzeitig mehr (bleibende) Innovationen beobachten. In vielen Bereichen werden wir meiner Einschätzung nach dann aber dennoch keinen vollkommenen Wandel erleben. Sondern eher, wie beschrieben, Hybrid-Gesellschaften mit Hybrid-Lösungen.

”Jetzt wird wieder in die Hände gespuckt!”

Aktuell haben viele Unternehmen freie Kapazitäten und stecken diese in die Entwicklung neuer Abläufe. Denn sie beantragen nicht nur „Feuerwehr-Kreditlinien“, sondern auch strategische Finanzmittel oder haben vorhandene Liquidität. Einige Unternehmer, mit denen ich über das Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) in Kontakt stehe, zahlen aktuell sogar Vorkasse bei Handwerkeraufträgen. Denn warum sollte man nicht die dünne Auftragslage bei den Handwerkern einerseits und die wenig ausgelasteten Fertigungshallen im eigenen Betrieb andererseits nutzen, um längst notwendige Modernisierungsarbeiten durchführen zu lassen? Firmenintern setzen sich wiederum die Top-Mitarbeiter auf Führungsebene zusammen und erstellen Pläne und Strukturen, probieren vielleicht neue Technologien aus, die nach der Krise eingesetzt werden könnten. Und privat nutzen gut aufgestellte Unternehmer auch die Chance, ihre Immobilienprojekte nach vorne zu bringen. Indem sie Handwerker einsetzen, die auf anderen Baustellen derzeit nicht benötigt werden.

Die Rolle der Finanzinstitute

Bei alledem brauchen die Unternehmen Geld und finanzielle Beratung. Vermögen werden während der Krise auch weiterhin aufgebaut und neu allokiert. Und es entstehen neue Kosten bei dem Versuch, sich technisch und strukturell auf die Nach-Corona-Zeit vorzubereiten. Die Finanzdienstleister sind ein unverzichtbarer Teil dieser Entwicklung.

Ob Sie also in der Krise durch Entgegenkommen einen verlorenen Kunden wiedergewinnen, bei vorhandenen Kunden Innovationen unterstützen und ein Umdenken beim Geschäftsmodell anstoßen oder dafür sorgen, dass vielversprechende Kunden die Krise überstehen – mit der passenden Unterstützung positionieren Sie sich nachhaltig auf dem Markt, nutzen die Chancen und vermeiden die Risiken, die die Krise mit sich bringt.

Führen Sie weiter die Beratung von Mensch zu Mensch durch – dank digitaler Kommunikationstechnologien sind auch in Zeiten des Homeoffice Tandem- und Trioberatungen möglich. Und vor allem: Setzen Sie sich mit den Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten Ihrer Kunden auseinander, um nachvollziehen zu können, wie das jeweilige Unternehmen durch die Krise begleitet werden kann.

Corona-Krise: Warum und wie Private Banker sich gerade jetzt bei Unternehmern positionieren sollten!



Vorwort

In den letzten Wochen und auch heute noch steht in vielen Instituten das Kreditgeschäft im Vordergrund. Während sich viele – zu Recht – Gedanken über aktuelle Finanzierungen, deren Struktur und Rückzahlung sowie Präventivmaßnahmen für zukünftige Insolvenzen machen, sollte der Blick auf Chancen und Potenziale nicht vergessen werden. Daher heute das Thema Private Banking für Unternehmerfamilien in Zeiten der Corona-Krise – und danach.

Familienunternehmen befinden sich schon seit einigen Wochen im Lock-down-Modus, je nach Bundesland mal länger und mal weniger lang. Bei den allermeisten sind mittlerweile auch die ersten panischen „Feuerwehr-Aktionen“ abgeschlossen und die Betriebe haben sich bereits in eine Lock-down-Wirtschaft einleben können, in der viele Aufträge ausfallen, während die verbleibenden in einer Mischung aus Homeoffice und Arbeit unter außergewöhnlichen hygienischen Vorschriften abgeschlossen werden. Wie schon in den großen Krisen des letzten Jahrhunderts sowie bei der Dotcom-Blase um die 2000er und der Finanzkrise 2007 bis 2010 zeigt sich, dass derartige „Komplettkrisen“ alle Bereiche des Unternehmervermögens betreffen und alles auf den Prüfstand stellen, was wir bislang als gegeben angesehen hatten. Doch wie damals wird es auch dieses Mal Unternehmer geben, die mittelfristig als Gewinner aus der Krise kommen werden. Und deshalb ist es für Sie als Private-Banking-Berater wichtig, sich schon jetzt bei den erfolgversprechendsten Familienunternehmern als starker Partner zu positionieren.

Das eigentlich Traurige an der aktuellen Krise ist: Vor der Entwicklung des Smartphones hätten die Hersteller all dieser redundanten Produkte diese Entwicklung vielleicht voraussehen und sich wappnen können. Doch welcher Unternehmer konnte voraussehen, dass er wegen eines Virus plötzlich wochen- oder monatelang den Betrieb einstellen müssen würde? Die Ausgangssituation ist für viele von ihnen also mehr als nur unfair.

Da die Situation aber gleichzeitig nicht zu ändern ist, gilt es jetzt, zu agieren: Unternehmen bauen zusätzliche Kapazitäten auf, regionale werden überregional ... Einige Unternehmen beginnen sogar damit, komplett neue Produkte herzustellen, um in der Corona-Krise einen neu entstandenen Bedarf zu decken: Was machen beispielsweise manche Bekleidungs-hersteller? Schutzmasken und -kittel herstellen natürlich! So werden schwere Zeiten überbrückt. Und später, bei Wiederaufnahme des originären Betriebs, machen sie wieder mehr Umsatz, mehr Gewinn, wodurch auch das Privatvermögen in der Unternehmerfamilie (weiter/wieder) wächst. Genau diese Flexibilität, die Handlungsgeschwindigkeit und dieser Mut ermöglichen Top-Familienunternehmer den Aufbau von Vermögen.

In einigen Bereichen hilft die Krise sogar, Entwicklungen auf den Weg zu bringen, die eigentlich schon lange realisiert hätten sein sollen. Die Argumente gegen Homeoffice-Strukturen sind das beste Beispiel dafür, denn bislang hieß es bei vielen Familienunternehmen nur:

- Wenn alle Homeoffice machen, dann arbeitet doch keiner mehr richtig.
- Wir hätten gerne die Leute vor Ort, um unkompliziert reden zu können.
- Diesen ganzen digitalen Schnickschnack haben wir früher auch nicht gebraucht.
- Das macht doch nur Ärger mit dem Datenschutz.
- Was das wieder kostet, eine digitale Homeoffice-Infrastruktur aufzubauen.

So dümpelte das Thema Homeoffice gerade bei traditioneller denkenden Familienunternehmen lange vor sich hin. Und dann kam plötzlich eine Krise, die sie dazu zwang, von heute auf morgen eine Entscheidung zu treffen: entweder Homeoffice oder gar keine Arbeit. So gesehen hat Corona einen durchaus positiven Innovationsdruck bei deutschen Familienunternehmen ausgelöst.

Wie wird sich die Situation für Familienunternehmer und ihr Privatvermögen entwickeln?

Prognosen für die Zukunft sind gerade in Krisenzeiten mit Vorsicht zu genießen. Doch in den letzten Tagen hat sich immer mehr herauskristallisiert, dass Finanzminister Scholz bereits fest plant, mit der „schwarzen Null“ zu brechen, um die Corona-Auswirkungen auf die Wirtschaft abzufedern. Es stehen also mit hoher Wahrscheinlichkeit ein oder mehrere Konjunkturprogramme an, die insbesondere denjenigen Bereichen zugutekommen werden, in denen sich in den letzten Jahren großes Wachstumspotenzial angestaut hat (Infrastruktur sowie Straßen-, Hoch- und Tiefbau, öffentlicher Wohnungsbau etc.).

Da in der Krise viele Unternehmen aufgeben mussten, wird dies in einigen Branchen zu einer Marktlage führen, bei der eine große Nachfrage auf wenige Anbieter trifft. Dadurch werden die Preise steigen, aber es wird auch im großen Maß zu Umsetzungsstaus kommen. Denn wenn der Bund 100 Aufträge an Baufirmen vergibt, von den 100 möglichen Anbietern aber nach der Krise nur noch 80 übrig sind, dann verlangsamt sich die Umsetzung der einzelnen Projekte natürlich dementsprechend.

Viele produzierende Unternehmen werden wiederum eine andere Situation vorfinden: Sie produzieren womöglich während der Krise weiter und halten einen Großteil ihrer Produkte im Lager, um bereit zu sein, sobald die Läden wieder öffnen. Erfolg werden sie mit dieser Strategie nur dann haben, wenn die Produktnachfrage nach der Krise gleich bleibt oder sogar steigt. Trifft jedoch das hohe Angebot auf eine plötzlich viel niedrigere Nachfrage, rutschen die Preise (und Margen) in den Keller. So kann man beispielsweise davon ausgehen, dass nach den Hamsterkäufen der ersten Quarantänetage die Nachfrage nach Toilettenpapier zunächst abbrechen wird, da die Konsumenten erstmal ihre Vorräte aufbrauchen. Und spätestens, wenn der erste Impfstoff erhältlich ist, wird es auch wieder weniger Nachfrage nach Schutzkleidung und -masken geben.

Die private Vermögenssituation der Unternehmer

Schon vor der Corona-Krise hatten Familienunternehmer kaum Zeit, sich um private Angelegenheiten oder gar das private Vermögen zu kümmern. Sie als Private-Banking-Berater hatten es also immer schon schwer, Unternehmer dazu zu bringen, sich beispielsweise mit dem Thema Wertpapiere auseinanderzusetzen.

Unternehmer sind oft keine Fans von Wertpapieranlagen

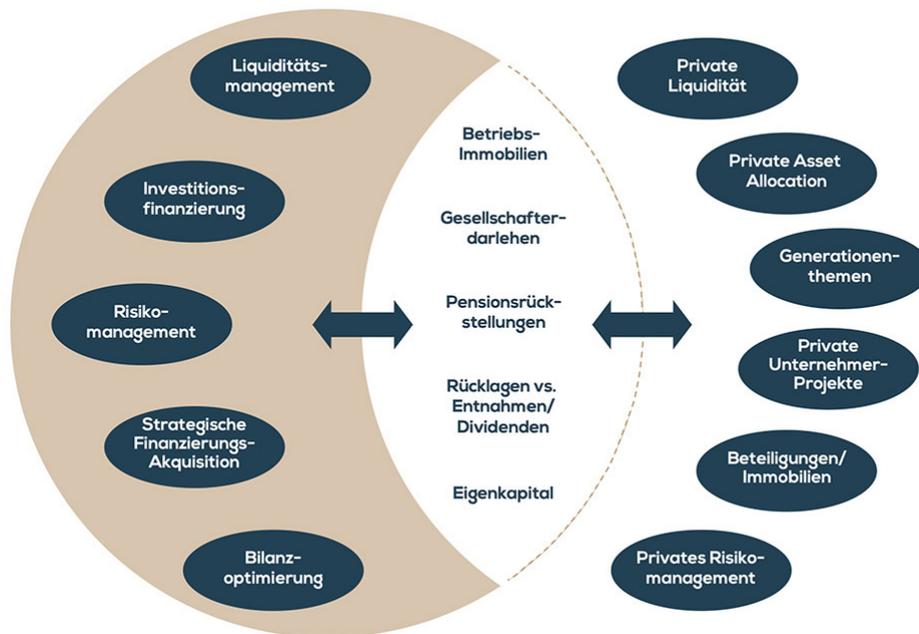


Unternehmer nehmen sich nur 1 % Ihrer Zeit für Ihr privates Vermögen. Und davon wiederum nur 10 % für Wertpapiere. Das heißt insgesamt geht nur 0,1 % ihrer Gedankenzeit an Wertpapiere.

Wenn nun die geschäftliche Situation der Familienunternehmer nach der Krise so aussehen wird, dass sie entweder über zahlreiche Aufträge beziehungsweise eine hohe Produktnachfrage (und damit einhergehend frisches Kapital) verfügen oder aufgrund einbrechender Nachfrage ums Überleben kämpfen müssen – dann ist Ihnen sicher klar, dass die Familienunternehmer nach der Krise noch weniger Zeit für Private Banking haben werden. Das Paradoxe an dieser Situation ist, dass die Familienunternehmer weniger Zeit für Sie übrig haben werden – aber sie werden Sie noch stärker brauchen als je zuvor. Denn in der Krise wird viel Eigenkapital in die Firma, in Rücklagen oder Immobilien gesteckt. Dieses Eigenkapital werden die Familienunternehmer nach der Krise erst wieder aufbauen (müssen). Doch da die Familienunternehmer nach der durchstandenen Krise aller Voraussicht nach sehr zurückhaltend sein werden, wenn es um Eigenentnahmen geht, wird sich für die meisten in dieser Zeit kaum etwas auf dem Privatkonto tun.

Worauf kommt es nun beim Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF) an?

In den kommenden Monaten und Jahren wird es einen Ansturm auf diejenigen Unternehmerkunden geben, die noch über ausreichend Vermögen verfügen, um im PB-UF nennenswerte Erträge für die Finanzinstitute zu erwirtschaften. Und dieser Ansturm umfasst ausdrücklich sowohl die Akquise von Neukunden als auch das Abwerben von Bestandskunden anderer Wettbewerber. Wir werden also einen extremen Wettbewerb aufseiten der Institute sehen und aufseiten der Unternehmerfamilien dementsprechend ein großes Bedürfnis nach einem guten Private-Banking-Berater, der quasi der CFO/kaufm. Leiter der Familie ist. Sozusagen das private Pendant zum engen Vertrauten in der Firma. Sie setzen sich also durch die Qualität Ihrer Beratung von der Konkurrenz ab. Und um diese bieten zu können, sollten Sie sich zunächst mit den Vermögensstrukturen im Familienunternehmen und in der Unternehmerfamilie auseinandersetzen.



Darüber hinaus lohnt es sich, die Wechselwirkungen zwischen privater und geschäftlicher Bilanz in Familienunternehmen zu verstehen. Denn wie ich bereits an anderer Stelle erwähnt habe, ist es ein Mythos, dass Familienunternehmer jederzeit über große Mengen flüssiges Kapital verfügen.

Geschäftliche Bilanz		Schnittmenge	Private Bilanz	
Anlagevermögen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapitalmarktrisiken ▪ Zinsrisiken ▪ Sachrisiken 	Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsimmobilien ▪ Gesellschafterdarlehen ▪ Pensionsrückstellungen ▪ Rücklagen vs. Entnahmen / Dividenden ▪ Eigenkapital 	Marktwert der Unternehmensanteile	Nettovermögen
	Mezzanine-Kapital / Gesellschafterdarlehen		Private Immobilie(n)	Diverse Vorsorgeverpflichtungen
Umlaufvermögen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forderungsrisiken ▪ Rohstoffpreisrisiken ▪ Währungsrisiken 	Rückstellungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ z.B. bAV 		Sonstige Immobilien, Kapitalanlagen, Versicherungen	Private Verbindlichkeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatkredite
	Verbindlichkeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmenkredite 		Liquidität	

Haben Sie sich über die Voraussetzungen des Kunden informiert, gilt es nun, sich im Tandem mit dem Firmenkundenberater auf den Kundentermin vorzubereiten. Mit meinen Seminaren zum Private Banking für Unternehmerfamilien sowie exklusiven Strategiegesprächen und Quick-Check-ups für Vorstände und Führungskräfte zur Optimierung des PB-UF können sich Institute verstärkt auf die Zeit nach den Sommerferien vorbereiten, wenn der Run auf die liquiden Unternehmerfamilien Fahrt aufnehmen und Ende 2020/Anfang 2021 seinen Höhepunkt erreichen wird. Insbesondere Institute, die noch keine Tandems etabliert oder deren Zusammenarbeit noch nicht optimiert haben, sollten dies bis dahin nachholen.

In meinen Impulsvorträgen zur Optimierung und Aufstellung von Tandems beziehungsweise zum Thema „Chancen im Vertrieb“ zeige ich aktuell, wie das geht. Denn es ist ungemein wichtig, sich jetzt schon gut zu positionieren, um nach den Sommerferien sofort durchzustarten:

- Bestandsaufnahme „Was können wir – wo können wir uns noch verbessern?“
- Banking-Berater für Unternehmerfamilien beim Kunden positionieren
- Tandems gut aufstellen
- Abstimmung mit dem Firmenkundenberater (insbesondere mit Blick auf die zukünftige Kapitaldienstfähigkeit)
- systematische, strukturierte Überprüfung der Zielkunden und Aufbau einer individuellen Strategie zur Ansprache des (Ziel-)Kunden

Wie immer gilt also auch nach Corona: Eine gute Vorbereitung auf den Kunden in Verbindung mit der engen Zusammenarbeit innerhalb des Instituts ist Gold wert. Ein PB-UF-Berater aus einer Sparkasse meinte dahingehend gerade neulich zu mir: „Ich habe schon vor der Krise mit Ihrer Unternehmer-Versteher-Methode große Vermögen und Wertpapierdepots in Millionenhöhe aufbauen und neu akquirieren können. Und genau so läuft dies nun auch während und dann nach der Krise.“ Um dieses Ziel gemeinsam zu erreichen, stehe ich Ihnen während und nach Corona mit Seminaren, Vorträgen und vielen anderen nützlichen Schulungswerkzeugen zur Seite.

Finanzdienstleister und Familienunternehmen: In guten wie in schlechten Zeiten, bis dass der Staat (und Corona) uns scheidet?



Die aktuelle Krise zieht nicht spurlos an uns vorbei. Die Zahl der Verstorbenen ist in den letzten Tagen erneut gestiegen, viele Unternehmen mussten bereits Insolvenz anmelden oder stehen kurz davor, und mit diesen Unternehmen verlieren natürlich auch Menschen ihre Jobs. Doch klar ist inzwischen auch: Die befürchtete Apokalypse wird vorerst ausfallen. Es gibt eine Welt nach Corona. Und auch wenn es manchmal wirkt, als würde das Verhältnis zwischen Finanzinstituten und Familienunternehmen durch die (leider notwendigen) politischen Maßnahmen stark belastet, wird bei genauerer Betrachtung doch klar: Es liegt jetzt an ebendieser Verbindung, die Welt nach Corona zu gestalten.

Banken, Volksbanken und Sparkassen im Krisenmodus

In manchen Bundesländern wurden schon vor über einem Monat die ersten Ausgangseinschränkungen erlassen, die meisten Geschäfte sind seitdem ebenfalls geschlossen. Das Virus wird ausgesessen. Der Volksmund würde sagen: „Die Zeit heilt alle Wunden“. Doch diesmal hat er damit leider nicht recht, denn je länger der Lockdown anhält, desto lauter werden insbesondere Stimmen aus der Wirtschaft, die die Maßnahmen der Politik für überzogen halten. Denn aus dem Blickwinkel des Unternehmers stellt sich die Frage: Warum muss ich meine Firma komplett schließen, wenn von meinen Mitarbeitern kaum jemand oder gar niemand krank ist? Muss ich meine Firma einer reinen Vorsichtsmaßnahme opfern?

Der Druck der Unternehmer auf die Politik und dadurch auf die Finanzinstitute wächst – wie zu erwarten war. Die Corona-Situation ist bereits die 7. große Wirtschaftskrise, die ich in meinem Leben durchmache, und ich stelle fest: Die Reaktion aufseiten der Wirtschaft ist jedes Mal dieselbe. Je schlechter die Lage wird, desto verbissener wird nach einem Schuldigen gesucht. Doch in einer Pandemie gibt es keinen Schuldigen, der zur Rechenschaft gezogen werden könnte: Politik und Wissenschaftler setzen lediglich Maßnahmen um, von denen sie glauben, dass sie die Ausbreitung des Virus eindämmen können. Und Banken, Volksbanken sowie Sparkassen leisten in der aktuellen Situation alles, was sie leisten können, ohne sich dabei selbst zu gefährden. Als in den Anfangstagen der Krise der große Run auf Kredite einsetzte, wurde alles gegeben, um Geld zu den Unternehmen zu bringen, auch wenn die Nerven danach auf allen Seiten blank lagen.

Dabei wurden latente Einzelwertberichtigungen und erhöhter Arbeitsdruck nach dem Einreichprozedere zähneknirschend in Kauf genommen, denn auch aufseiten der Finanzinstitute wusste man: Firmenpleiten führen zu Jobverlusten, was wiederum zum regionalen Kaufkraftverlust führt, der wiederum weitere Firmen in den Bankrott reißen könnte. Doch Finanzinstitute sind eben auch wirtschaftliche Unternehmen, die noch dazu komplexen rechtlichen Vorschriften unterworfen sind. Und genau deshalb konnte leider nicht jeder Kredit sofort und blind bewilligt werden.

Wie wird es zwischen Familienunternehmen und Finanzinstituten weitergehen?

So mancher Unternehmer hat womöglich in den ersten Krisenwochen, als alles Schlag auf Schlag ging, um einen überlebenswichtigen Kredit gekämpft und bekam als Antwort zu hören, dass das aufgrund seiner finanziellen Lage gar nicht möglich sei oder aus rechtlichen Gründen zumindest nicht kurzfristig durchzusetzen. Wer das erlebt hat – womöglich noch bei der Hausbank –, der fühlt sich natürlich vor den Kopf gestoßen. Ein subjektiv gefühlter Vertrauensverlust, der auch nach den Corona-Maßnahmen noch nachhallen wird. Gerade Unternehmer, die eventuell noch nie oder vor sehr langer Zeit zum letzten Mal Kredite beantragt haben, kennen die aktuellen Prozedere bei den Instituten nicht. Sie sind daher oft irritiert und fühlen sich als Bittsteller. Das führt zu Unverständnis und Verärgerung.

Eine Chance, dieses Vertrauen zurückzugewinnen, wird mit der zweiten Kreditwelle kommen. Denn es wird nicht lange dauern, bis diejenigen Familienunternehmen, die die ersten Corona-Wochen überlebt haben, Geld benötigen – nicht mehr als Notlösung zum Überleben, sondern als Unterstützung und zusätzliche Sicherheit für den Wiederaufbau. Als Kreditunternehmen lohnt es sich deshalb, jetzt schon eine saubere, fundamentale Bestandsaufnahme durchzuführen und die womöglich verärgerten Kunden mit viel Augenmaß und einer Portion Mensch zu Mensch wieder für sich zu gewinnen. In meinen Workshops und Vorträgen lege ich schon heute ein großes Augenmerk darauf, Finanzberater aus Banken, Volksbanken und Sparkassen auf diese Zeit vorzubereiten. Denn ab dem Sommer wird man wieder mit dem Cross-Selling anfangen können. Und dann wird der Konkurrenzdruck enorm sein.

Ansatzpunkte für die zukünftige Zusammenarbeit

Einen Vorteil für die finanzielle Betreuung von Familienunternehmern bringt die aktuelle Krise dann doch mit: Familienunternehmer haben nun am eigenen Leib gespürt, was „Risikoprävention“ wirklich bedeutet. Vermögensallokation, Versicherungen – das Virus hat sie höchstwahrscheinlich für all diese Themen stark sensibilisiert. Das birgt nicht nur neue Verkaufspotenziale, sondern macht den Familienunternehmern auch den Selbstschutz der Finanzdienstleister bei der Vergabe von Krediten verständlicher. Nutzen Sie diese Sensibilisierung, um Ihren Kunden weiterhin höflich (aber nicht oberlehrerhaft) zu erklären, dass ein Finanzinstitut erwarten können muss, dass ein Kredit auch zurückbezahlt wird. Denn verschenken können die Institute ihr Geld genauso wenig wie die Familienunternehmer ihre Produkte.

Erschwerend für die Zusammenarbeit wird sein, dass viele Unternehmer in der Krise dazu übergegangen sind, zunächst Eigenkapital einzusetzen, um die Firma am Leben zu erhalten. Denn Unternehmer sind ein Menschenschlag, der finanziell unabhängig bleiben will. Für die nun anstehenden Kreditvergaben ist das eine Herausforderung, denn aus Sicht der Banken sind damit weniger Sicherheiten vorhanden – die Kreditbedingungen werden schlechter. Dieser Umstand ist am besten offen zu kommunizieren, denn zwischen dem Staat, der Betriebsschließungen verordnet hat, und der Bank, die einen plötzlich schlechter behandelt, weil man selbstverständlich zunächst sein eigenes Geld (!) zur Rettung des Betriebs eingesetzt hat, fühlen sich Familienunternehmer schnell verschaukelt.

Ein weiterer wichtiger Punkt: In der breiten Bevölkerung, der Politik, dem Finanzgewerbe und den Unternehmen wird die Krise teils sehr unterschiedlich wahrgenommen. Beispielsweise machen sich die Öffentlichkeit und auch so mancher Politiker kein Bild davon, was die Corona-Krise finanziell für Familienunternehmer bedeutet: Es sind eben nicht nur „ein, zwei schlechte Monate“, sondern in vielen Fällen Monate komplett ohne Umsatz. Und wenn von Finanzinstituten erwartet wird, dass sie schnell und unbürokratisch Hilfe leisten, dann wird von Politik, Bevölkerung und auch vom einen oder anderen Unternehmern übersehen, dass die BaFin-Vorschriften immer noch dieselben sind wie vor 12 Monaten. Banken sind sich bewusst, dass die Kreditvergabe über das Überleben von Unternehmen, das Einkommen der Mitarbeiter und damit zusammenhängend die wirtschaftliche Situation ganzer Städte entscheidet. Aber sie sind eben gesetzlichen Regularien unterworfen.

Wie wird Corona die Wirtschaft verändern?

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, gehe ich davon aus, dass es zu weiteren groß angelegten Konjunkturprogrammen der Bundesregierung kommen wird. Die daraus entstehende Nachfrage wird jedoch auf einen Markt treffen, bei dem – aufgrund bankrotter Unternehmen – mehr Aufträge als Anbieter vorhanden sein werden. Daraus ergibt sich ein Investitionsstau. In den produzierenden Gewerben, aber auch in der Bekleidungsindustrie (z.B. Sommer-Bademode) wird die Nachfrage entscheidend sein: Bleibt diese gleich hoch oder steigt sie sogar noch im Vergleich zur Krisenzeit, ist alles in Ordnung. Aber bei sinkender Nachfrage werden die Preise und damit auch die Margen in den Keller fallen. Gut für die Verbraucher, schlecht für die Unternehmen, die Kredite zurückzahlen müssen und damit auch schlecht für die Kreditgeberinstitute.

Das Problem gerade im produzierenden Gewerbe ist, dass die dort benötigten Kredite keine Investitionskredite, sondern reine Verbrauchskredite sind. Das heißt: Das Geld muss nach der Krise durch den Verkauf zusätzlicher Produkte wieder reingeholt werden. Und das ist, je nach Branche und Unternehmen, eine Mammutaufgabe. Schließlich wird kein Restaurantbesucher bei der Wiedereröffnung 4 Schnitzel bestellen, um die letzten Wochen wieder wettzumachen. Für Finanzdienstleister wird es mehr denn je wichtig werden, die Frage zu stellen: Wenn wir einen Kredit vergeben, hat das Unternehmen dann die Chance, diesen durch zusätzliche Verkäufe, höhere Preise oder ähnliche Maßnahmen wieder zurückzuzahlen?

Temporäre Änderungen oder Game Changer?

Wir haben in den letzten Wochen viele Veränderungen erlebt:

- Homeoffice in vielen Betrieben
- Erweiterung des Service-Angebots, um Verluste auszugleichen
- Homeschooling und Ausbau von Webinaren

Schon prophezeien viele Mitbürger, dass sich unsere Gesellschaft umfänglich und nachhaltig ändern wird. Dem stimme ich nur bedingt zu:

- Natürlich wurde jetzt über wenige Wochen eine funktionierende Homeoffice-Infrastruktur aufgebaut. Doch ist diese wirklich schnell, sicher (Datenschutz – vor allem bei ausländischen Video-Konferenzanbietern) und sinnvoll genug, um auch weiterhin Bestand zu haben, oder wird zumindest vollständiges Homeoffice bald unter dem Druck der damit verbundenen Umstände im Vergleich zum Nutzen wieder seltener werden?
- Gerade Restaurants können sich aktuell durch ein zusätzliches Serviceangebot vor dem Bankrott retten: Essen liefern. Doch ist es beispielsweise für Edel-Restaurant-Marken wirklich sinnvoll, diesen Service auch dann noch aufrechtzuerhalten, wenn er nicht mehr überlebenswichtig ist?
- Macht Homeschooling wirklich Sinn, oder braucht es nicht eher zusätzliche Hardware und flächendeckend bessere Internetverbindungen, um das notgedrungene Homeschooling der Corona-Zeit zu einem wirklich interaktiven Erlebnis zu machen, statt nur Präsentationen ohne viel Interaktion?

Aktuell wird häufig davon gesprochen, dass Corona zu einem „Game Changer“ für unsere Gesellschaft wird. Ich habe den Begriff hier bewusst in Anführungszeichen gesetzt, da ich nicht glaube, dass das wirklich zutrifft. In vielen Bereichen wird sich nach nur 8 Wochen Lockdown nicht allzu viel ändern. Vielmehr wird die Zeit nach Corona weitgehend wie die Zeit vor Corona aussehen. Denn für weitreichende Veränderungen bedarf es Zeit und Geld – gleichzeitig muss aber der Betrieb zügig wieder möglichst nahtlos weiterlaufen. Wenn also nicht in der Corona-Lockdown-Phase die Zeit und das Geld da sind, um umfassende Homeoffice-Infrastrukturen aufzubauen, dann wird es auch nicht vorhanden sein, sobald wieder die Tore geöffnet werden. Denn dann geht es darum, sofort wieder loszuarbeiten und sich erneut gegen die Konkurrenz durchzusetzen, die ja ebenfalls sofort wieder loslegt. (Beispiel: In einer Einkaufspassage einer Innenstadt werden einige Läden es nicht schaffen.

Wenn nun von 10 Restaurants 3 insolvent gehen, wird dies das Restaurantgeschäft als solches nicht „changen“. Sehr wohl kann diese Situation aber ein „Game Changer“ für das Stadtbild und diese Einkaufspassage sein.)

Wie stark sich Corona wirklich als Motor langfristiger Veränderungen herausstellen wird, lässt sich meiner Einschätzung nach je nach Branche sagen.

- Direkt betroffene Unternehmen mit starken Veränderungen: Gastronomie, Tourismus, Hotelgewerbe, Reiseveranstalter und Event-Manager
- Indirekt I: Durch wegbrechende Lieferketten wird beispielsweise das Liefergewerbe leiden, aber wiederkommen, sobald sich die Lage wieder beruhigt.
- Indirekt II: Durch Zahlungsausfälle werden es Steuerberater, Handwerker und andere Service-Dienstleister schwerer haben und eventuell umdisponieren müssen.
- Indirekt III: Banken, Kreditgeber und Private Equity werden frühestens Veränderungen sehen, wenn die ersten Kredite wegbrechen.

Letztlich wurde in den letzten 60 Jahren bei jeder größeren Krise postuliert „Nichts wird mehr sein wie vorher!“. Und tatsächlich gab es einige langfristige Veränderungen, doch kulturelle und wirtschaftliche Grundsätze wurden nie von nur einer einzigen Krise in ihren Grundfesten erschüttert und zu einer Reformation gezwungen. Vielmehr hat sich in solchen Krisen immer schon gezeigt, wer unter Druck Lösungen produzieren kann, ob Risikovermeider oder Chancenergreifer die Oberhand erringen können und ob der Betrieb durch German Angst oder durch eine Ranklotzer-Mentalität angeführt wird. Krisen bedeuten immer eine schnelle Auslese, aber nur langsame oder verzögerte Veränderungen.

Unternehmen und Finanzinstitute – eine (hart umkämpfte) Partnerschaft für die Ewigkeit?

Auch in Zukunft werden Finanzdienstleister und Familienunternehmer einander brauchen. Trotz der aktuell an einigen Stellen angespannten Stimmung und trotz der Maßnahmen der Politik, die eventuell wirken, als nähme sie eine Spaltung dieser Partnerschaft billigend in Kauf. Denn wie alle Krisen hat auch Corona alle Schwachstellen in den Betrieben aufgezeigt. Und das führt in naher Zukunft zu einem „Friss oder stirb“-Wettbewerb, der aufseiten der Finanzinstitute gespiegelt wird. Es wird absolute Gewinner der Krise geben und um diese Top-Unternehmen wird ein harter Konkurrenzkampf ausbrechen.

In der Krise hat sich herausgestellt, dass wir in Deutschland im Finanzdienstleistungsgewerbe wie auch in den Familienunternehmen überkontrolliert sind auf eine Weise, die den nötigen Pragmatismus vermissen lässt, der in der Krise dringend nötig gewesen wäre. Banken haben in den letzten Wochen relativ wenig Provisionserträge außerhalb des Kreditgeschäfts und Wertpapiertrading machen können. Das bedeutet auch, dass es spätestens 2021 zu einem drastischen Konkurrenzkampf kommen wird, sobald sich die Situation wieder beruhigt hat. Denn über Unternehmensinsolvenzen, Abschreibungen etc. geraten die Ertragsziele der Institute in Gefahr.

Ab in die Praxis – was tun, um nach Corona zu punkten?

Für Banken gibt es nach den stressigen letzten Wochen erst mal kein Aufatmen, denn der Konkurrenzkampf wird bald in seine heiße Phase übergehen, während gleichzeitig über die letzten Wochen diverse Projekte und Aufgaben liegen geblieben sind. Überprüfen Sie unbedingt jetzt:

- Sind Ihre laufenden Projekte Stresstests gewachsen?
- Wie kamen während Corona digitale Kundenkontakte zustande und wie wurden sie intensiviert (vermutlich nur selten komplett digital)?
- Welche (zwangsweisen) Veränderungen aus der Corona-Zeit werden bei Ihren Kunden bestehen bleiben?
- Wie wird bei Ihren Kunden in Zukunft die Customer Journey aussehen?
- Wie haben Ihre Vertriebsteams miteinander harmoniert?

Stellen Sie sich darauf ein: Deutsche Unternehmen werden in der Nach-Corona-Zeit noch produktiver sein müssen, da bereits in den vergangenen Jahren kaum Innovation vorangetrieben wurde. Gefolgt von wochenlangem Corona-Lockdown, wiederum gefolgt vom Wiederaufbau von Lieferketten und Produktion. Neue Innovationen vorantreiben? Besser noch nicht jetzt. Der eigenen Klima-Verantwortung nachkommen? Erst kommt das Fressen, dann die Moral! Es wird damit zu rechnen sein, dass zwar der Feuerwehr-Modus nachlassen wird, aber gleichzeitig werden für eine gewisse Zeit Insolvenzen und Sanierungsarbeiten den Markt bestimmen. Und in diesem Klima gilt es für Sie als Finanzdienstleister, zusätzliche Provisionserträge zu erwirtschaften, um den aktuellen Rückstand aufzuholen. Es wird keine Zeit zum Ausruhen geben, sondern nur eine Zeit, in der Sie genau wie Ihre Unternehmerkunden die Ärmel hochkrempeln und anpacken müssen. Und in diesem Zustand wird es für Sie keine absolute Sicherheit geben. Lassen Sie sich davon nicht lähmen, sondern analysieren Sie das Geschäftsmodell Ihrer Kunden und finden Sie heraus, mit welchen Kunden Sie in naher Zukunft die größten Chancen auf Erträge haben werden.

Und wie ist es denn nun mit dem „Bis dass ... uns scheidet“? Nun, wie ich schon im Artikel „Ein Lob an alle Banken, Sparkassen, Volksbanken und Finanzdienstleister“ geschrieben habe: In diesen harten Zeiten und unter höchstem Druck sind Sie zu Höchstform aufgelaufen. Es wurden unzählige (!) Gespräche geführt. Über alle Kanäle und in allen Bereichen. Ob zu Firmenkrediten, Immobilienengagements, Wertpapieranlagen oder dem Auflösen von Altersvorsorgen. Diese herausfordernden Gespräche wurden geführt, während das Institut selbst Vorkehrungen treffen musste in Sachen Hygiene, Technik, Abläufe etc. Es wurde sowohl agiert (Kunden selbst anrufen) als auch reagiert (Kundenanrufe annehmen). Ich habe in den letzten Wochen mit zahlreichen Familienunternehmern gesprochen und unisono wurde mir Gutes und Positives berichtet. Auch wenn die Gespräche emotional, hart und mitunter ruppig waren, zwei Dinge sind gewiss:

1. Auch diese Krise zeigt, dass Familienunternehmen sich in der Not auf Ihre Institute verlassen können
2. Wenn es unbedingt sein muss, können Finanzinstitute auch pragmatisch

Well done, liebe Banken, Sparkassen, Volksbanken und Finanzdienstleister!

Das Deutschland der Zukunft – Unternehmerland oder Loser-Land?



Kennen Sie auch dieses Gefühl, wenn man in den Nachrichten, im Radio oder auf den großen News-Webseiten Dinge liest, von denen man weiß, dass sie einfach nicht der Realität entsprechen? Ich meine damit kein vages Gefühl von „das kann doch nicht stimmen, oder?“. Ich meine: Wenn man die objektive Faktenlage kennt und in den Nachrichten hören muss, dass doch alles ganz anders sei. So ähnlich geht es mir aktuell, wenn von überall her die wirtschaftliche Apokalypse prophezeit wird. Denn in den unzähligen Gesprächen, die wir vom Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) in den letzten Wochen mit Familienunternehmern der unterschiedlichsten Branchen, Regionen und Unternehmensgrößen sowie mit Vorständen, Führungskräften und Mitarbeitern von Banken, Sparkassen, Volksbanken, Privatbanken und anderen Finanzinstituten geführt haben, zeichnet sich bisweilen ein ganz anderes Bild ab.

Denk ich an Deutschland in der Nacht ...

Wie immer, wenn ich in meinen Artikeln darauf hinweise, dass die aktuelle Situation bei Weitem nicht so schlecht ist, wie sie in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, muss ich zunächst klarstellen: Ja, es gehen aktuell Unternehmen pleite, darunter auch jahrzehntealte Platzhirsche. Ja, die Mitarbeiter dieser Unternehmen verlieren ihre Jobs und wieder andere müssen in Kurzarbeit gehen. Das kann und möchte ich nicht kleinreden. Das ist schlimm und es müssen Wege gefunden werden, wie denjenigen geholfen werden kann.

Doch der gesamtwirtschaftliche Kollaps, den so mancher zurzeit herbeiredet, ist nicht eingetreten. Und das wird er auch nicht. Die deutsche Wirtschaft wird sich anpassen, neue Absatzfelder erschließen, neue Start-ups in die Lücken der alten Platzhirsche setzen und auch den freigesetzten Mitarbeitern werden bald wieder gut bezahlte Jobs angeboten.

Öffentliche Überreaktionen

Der wirtschaftliche Abschwung, den wir erleben werden, ist weder für die deutsche Wirtschaft noch für die meisten Unternehmen oder sogar Einzelpersonen langfristig existenzbedrohend. Er ist eine temporäre Einschränkung: Vielleicht nicht angenehm, aber definitiv nicht das Ende der Welt. Und wenn ich mir die öffentlichen Reaktionen auf die aktuellen Gegebenheiten so ansehe, dann stellt sich mir bei einigen Wortmeldungen durchaus die Frage: Sehen wir hier eine ernsthafte, aber uninformierte Sorge – oder nicht vielmehr eine ungezügelter Panik, die letztlich aus einer Form von Wohlstandsverwahrlosung entspringt?

Dieser Begriff aus der Psychologie wurde seit den 90ern vor allem für Kinder und Jugendliche verwendet, die aufgrund fehlender materieller Grenzen in der Erziehung psychische Probleme wie Depressionen oder aggressives Verhalten entwickeln. Wenn ich mir jedoch so manchen Kommentator im Fernsehen, auf Social media Kanälen oder in den Printmedien anschau, der das Ende der Welt prophezeit, dann wird mir klar, dass überemotionale Reaktionen auf ungewohnte materielle Einschränkungen offenbar keine Seltenheit sind. Es ist eben für Menschen eine größere psychologische Belastung, einen Wohlstand, an den sie sich gewöhnt haben, genommen zu bekommen – anstatt ihn gar nicht erst zu besitzen.

Wo sind die positiven Stimmen?

Im Chor der Schwarzmaler gehen leider viele erfreuliche Nachrichten und gemäßigte Meinungen komplett verloren. Wenn wir vom IFUF beispielsweise mit Familienunternehmern über ihre aktuelle Lage sprechen, dann merken wir schnell: Viele von ihnen haben die Situation gut bis sehr gut im Griff. Für sie sind die wirtschaftlichen Auswirkungen eine Herausforderung, die – wenn auch mit viel Anstrengung – gebändigt werden kann.

Viele Familienunternehmer haben schnell die ihnen gebotenen Mittel genutzt: Kurzarbeit, Leasingratenstundungen, Kreditratenaussetzungen und Mietstundungen (wobei hier ja, was gerade in Deutschland oft vorkommt, der Unternehmer an sich selbst vermietet und somit schnell und unbürokratisch entscheiden kann). Da es sich um keine fundamentale Krise handelt, sind die gesunden und fähigen Geschäftsmodelle ja noch da – und die Käufer in der Regel auch. Und die tatsächlichen Aufträge und Käufe werden demnächst auch wieder kommen. Am Anfang vermutlich zögerlich, dann aber wieder auf gutem Niveau.

Denn vor einigen Monaten ging es der deutschen Wirtschaft noch blendend und der Abschwung wird uns dementsprechend nicht vollkommen zu Boden werfen, sondern lediglich in eine Situation bringen, in der zwar nicht mehr alles blendend, aber zumindest noch ziemlich gut läuft (vor allem im Verhältnis zu anderen Ländern). Stellen Sie sich vor, Sie haben 100 Euro auf dem Konto und verlieren einen 5-Euro-Schein in der Fußgängerzone. Natürlich ist das ärgerlich, aber objektiv gesehen vermutlich verkräftbar. Ähnlich geht es der deutschen Wirtschaft als Ganzes: Selbst wenn wir einen Wirtschaftsrückgang von satten 5 % haben, stehen wir am Ende doch immer noch wesentlich besser da als beispielsweise 2009 und 2010, inmitten der großen Finanzkrise.

Was wir durch den Blick auf das Negative verpassen

Derzeit werfen wir den Blick viel zu schnell und viel zu starr auf diejenigen Unternehmen, die es tatsächlich erwischt hat. Fast täglich hört man davon, wie Vapiano, Lufthansa und Adidas leiden. Doch selbst Sylvester Stallone's Rocky Balboa erkannte im hohen Alter noch:

„Die Welt besteht nicht nur aus Sonnenschein und Regenbogen. Sie ist oft ein gemeiner und hässlicher Ort. Und es ist mir egal, wie stark du bist – sie wird dich in die Knie zwingen und dich zermalmen, wenn du es zulässt. Du und ich – und auch sonst keiner – kann so hart zuschlagen wie das Leben. Aber der Punkt ist nicht der, wie hart einer zuschlagen kann. Es zählt bloß, wie viele Schläge er einstecken kann und ob er trotzdem weitermacht. Wie viel man einstecken kann und trotzdem weitermacht ... Nur so gewinnt man!“

Viele Familienunternehmer haben diese Lektion besser verinnerlicht als die breite Öffentlichkeit. Denn diejenigen Unternehmen, die die letzten wackeligen Wochen gut überstanden haben, konnten sich in vielen Fällen durch Flexibilität und einen unbedingten Willen zum Weitermachen mit kreativen Lösungen über Wasser halten:

- Zwischen wegfallenden Lieferketten und Grenzstaus erlitt das Speditionsgewerbe zunächst einen Schock. Doch viele konnten in den folgenden Wochen sehr effizient umdisponieren: Sie nahmen inländische Aufträge von Supermarktketten an, um das Geschäft – und ganz nebenbei die Lebensmittelversorgung – aufrechtzuerhalten.
- Handwerker mussten zunächst um ihre Aufträge bangen, da einige Kunden sie nur noch für absolut notwendige Arbeiten in die Wohnung lassen wollten. Doch gerade im Umfeld der Unternehmen werden jetzt Traum-Aufträge vergeben, da die Homeoffice-Zeit vermehrt zum Umbau oder zu Renovierungen der Gebäude genutzt wird.
- Den Menschen wird auf einmal der Zustand ihrer Gärten bewusst. Schließlich verbringt man dort plötzlich einen Großteil seiner Freizeit und sehr wahrscheinlich auch den Sommerurlaub. Ein Fest für Garten- und Landschaftsbauer, die nun im großen Stil Aufträge zur Verschönerung des heimischen Grüns bekommen.
- Einige Produktionsbetriebe mussten feststellen, dass der Absatz ihrer Produkte aufgrund geschlossener Läden und kundenseitig verschobener Prioritäten einbrach. Spontan wurden ganze Arbeitsabläufe umstrukturiert, um beispielsweise Schutz- statt Sportbekleidung zu produzieren. Und im gastronomischen Bereich halten sich viele durch ganz neue Lieferservices über Wasser, die von der Bevölkerung sehr gut angenommen werden.

Wer jetzt also allen Ernstes den Teufel an die Wand malt, der muss sich vielleicht eingestehen, dass er mit der Zeit einfach zu gemütlich geworden ist. Denn Krisen gehörten immer schon zum Unternehmertum dazu.

Und schauen Sie sich nur Ihr Kundenportfolio an: Viele dieser Unternehmen haben nicht nur in kürzester Zeit alternative Absatzmärkte gefunden, neue Produkte oder Services etabliert und digitale Homeoffice-Strukturen aufgebaut – sie haben mittlerweile auch ein ganz neues Gespür für Risikoprävention entwickelt. Viele arbeiten nun aktiv an der eigenen Krisenresilienz für die Zukunft. Mit anderen Worten: Was uns nicht umbringt, macht uns nur noch krisensicherer.

Warum melden sich die Unternehmer nicht zu Wort?

Fragt man aktuell in Familienunternehmen nach der Lage, dann hört man meist so etwas wie: „Ist gerade doof, aber es geht.“ Zur Einordnung: Viele dieser Unternehmer haben in der Finanzkrise vor zehn Jahren dasselbe gesagt – und es gibt sie heute noch. Und fragt man denselben Unternehmer am nächsten Tag nochmals, nachdem er am Vortrag einen neuen Auftrag erhalten hat, wird er sagen: „War doof, aber es geht wieder voran.“

Natürlich – gefragt danach, ob es eine Rezession geben wird, sind sich dieselben Unternehmer sicher: Ja, es wird sie geben. Was die Unternehmer jedoch meinen, ist: Es wird eine Rezession geben, aber diese wird nicht zwangsläufig unüberwindbare Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft haben. Doch sobald diese Meinungsäußerungen in die Presse gelangen, haben sie meist alle Nuancen verloren. Denn die Massenmedien verkaufen nur Extreme: Exportweltmeister oder Staatsbankrott. Und die wenigsten Unternehmer machen sich die Mühe, die öffentliche Meinung dann zu korrigieren. Zu groß ist der öffentliche Druck und wer sich jetzt öffentlich optimistisch zeigt oder einfach nur seine Strategie zur Krisenbewältigung demonstriert, erlebt schnell Spott, Neid und Unglauben am eigenen Leib. „Dann lieber stillhalten“, denken sie sich dann.

Machen Sie sich ein Bild der realen Zustände

Sie als Finanzdienstleister, ob Firmenkundenberater, Private Banker, Versicherungsberater, Vermögensverwalter, Family Officer oder auch Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter, können also nur davon profitieren, mal die Medien beiseitezulassen, die öffentliche Meinung zu ignorieren und sich einfach nur objektiv anzusehen, wie das eigene Unternehmerkundenportfolio denn aktuell aufgestellt ist. Sie werden feststellen: Erstaunlich vielen Ihrer Unternehmerkunden geht es vergleichsweise gut. Einige gehen sogar mit ganz neuen Konzepten voran und werden deshalb aus der Krise stärker herauskommen, als sie hineingegangen sind. Denn so, wie es in Boom-Zeiten Verlierer gibt, gibt es in Krisen auch echte Gewinner.

Nutzen Sie die kommenden Wochen, um Ihren Kunden zwei einfache Fragen zu stellen:

1. „Ist das die schlimmste Krise, die Ihr Unternehmen je durchgemacht hat?“
2. „Wie geht es voran und wo sehen Sie sich zukünftig?“

Ich verspreche Ihnen: Die allermeisten Unternehmer werden Ihnen Geschichten aus der Anfangszeit des Unternehmens erzählen. Von Situationen, in denen es aussah, als wäre alle Anstrengung umsonst gewesen. Und von den Momenten, in denen sie dann plötzlich jede noch so unüberwindbar erscheinende Hürde hinter sich gelassen haben und richtig durchstarten konnten. Viele dieser Unternehmer werden diese Zeit sogar direkt mit der aktuellen Krise vergleichen. (Und wie sich ein Unternehmerleben von der Existenzgründung bis zur Nachfolge abspielt, können Sie hier lesen.)

Machen Sie sich ruhig mal selbst Ihren Wert für die Familienunternehmen bewusst. Denn auch das wird in der aktuellen Krisenmentalität häufig übersehen: Als Finanzdienstleister sind Sie für Unternehmer und sogar für die Wirtschaft als Ganzes von enormer Bedeutung.

Vor, während und nach der (drohenden) Rezession sind Sie ein wichtiger Bestandteil des Systems. Und nicht zuletzt ist es auch Ihnen zu verdanken, dass wir die aktuelle Krise gut meistern und nach der Krise wieder voll durchstarten können. Spätestens, wenn die Firmen ihre Fließbänder wieder anwerfen, werden auch Ihre Abschlüsse wiederkommen – versprochen! Denn eines wird sich auch aktuell nicht verändern: Deutschland ist und bleibt ein Unternehmerland!

Kundenbeziehungen und Kreditengagements mit Familienunternehmen müssen neu gedacht werden – aber ohne die BaFin wird es nichts!



In den vergangenen Wochen habe ich bereits mehrfach dargelegt, dass die Wirtschaftskrise bei Weitem nicht so drastisch ausfallen wird, wie es aktuell auf vielen Kanälen herbeigeredet wird. Es wird eine herausfordernde Zeit für Familienunternehmer und Finanzinstitute (sowohl in der Beratung der Unternehmen als auch der Unternehmerfamilien im Privatvermögen) werden, das steht außer Frage. Doch anstatt sich jeden Tag aufs Neue die schlimmsten Szenarien auszumalen, sage ich: Bereiten wir uns auf diejenigen Szenarien vor, die realistischerweise eintreten werden. Zum Beispiel geänderte Voraussetzungen bei der Kreditprüfung und -vergabe nach der kritischen Zeit Anfang 2020: Lässt sich die Kreditwürdigkeit von Familienunternehmern nach dem Sommer überhaupt noch mit Bilanzen und BWAs prüfen? Und was kann die BaFin tun, um der Finanzwirtschaft dabei unter die Arme zu greifen?

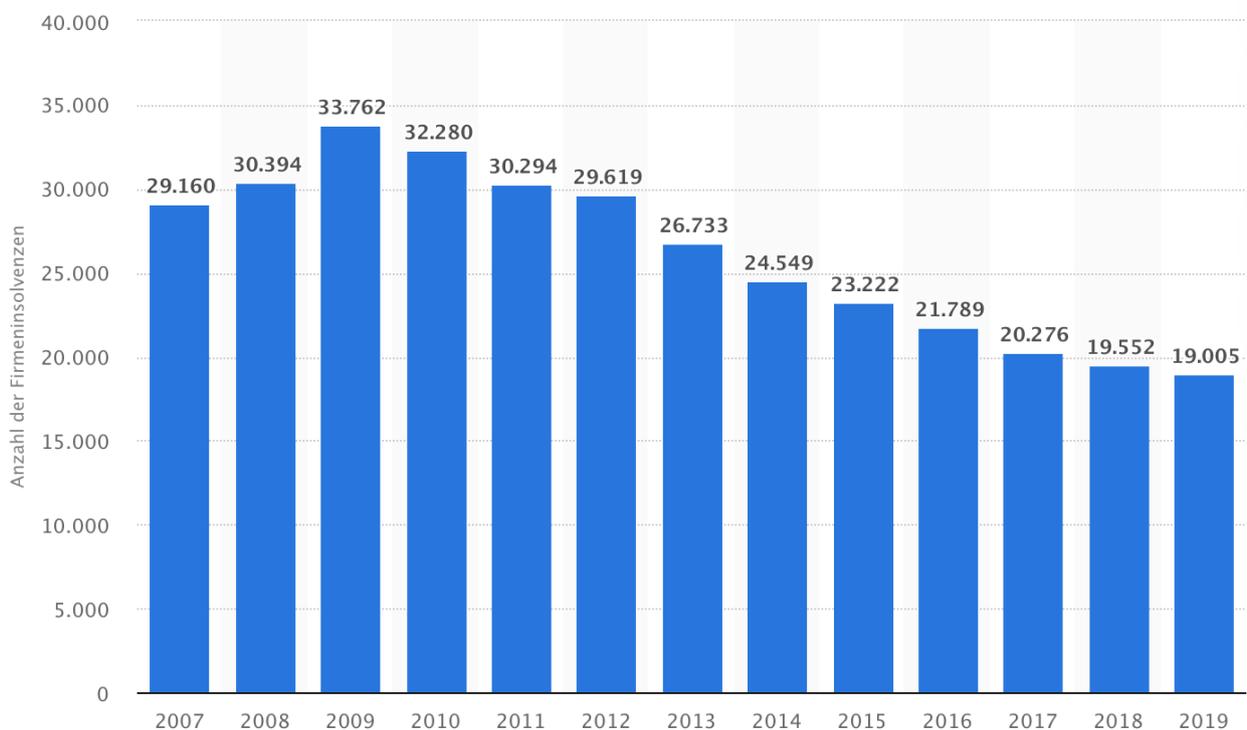
Die meisten Unternehmen werden nicht in die Insolvenz gehen

Eine häufig geteilte Vorhersage zur deutschen Wirtschaft sagt: Es wird bis Jahresende zu ungeahnt vielen Insolvenzen kommen. Um zu prüfen, ob das so stimmt, kann man zunächst einen einfachen Blick auf die Zahlen von statistischen Aggregatoren wie Statista.com werfen, um sich die Situation bis vor Corona greifbar zu machen:

Anzahl der Unternehmen



Anzahl der Firmeninsolvenzen



Wir sehen einen Anstieg von Insolvenzen in der Zeit um die globale Finanzkrise. Genau genommen kamen 2010 auf ca. 3,2 Millionen deutsche Unternehmen rund 32.280 Insolvenzen. Das bedeutet, dass etwa 1 % aller Unternehmen insolventgegangen ist. 2018, ein Jahr vor dem ersten Auftreten von Corona, waren es bei ca. 3,3 Millionen Unternehmen nur noch 19.552 Insolvenzen. Also mit 0,6 % nur noch etwa halb so viele wie in der zehn Jahre zurückliegenden Krise. Und eines wird ganz deutlich: Insolvenzen gab es schon immer – sowohl vor der aktuellen Situation als auch vor der Finanzkrise.

Wenn Sie jetzt bedenken, dass Experten aktuell für 2020 von etwa 50.000 zu erwartenden Insolvenzen ausgehen und wir noch immer bei etwa 3,3 Millionen Unternehmen stehen, dann erreichen Sie einen Wert von 1,5 % Insolvenz-Anteil an der Gesamtanzahl der Unternehmen für dieses Krisenjahr. Das ist natürlich keine positive Entwicklung. Aber auch kein unüberwindbarer Anstieg. Verdeutlichen wir uns die Verhältnisse:

- 2010: 2 von 200 Unternehmen werden insolvent
- 2018: 1 von 200 Unternehmen wird insolvent
- 2020: 3 von 200 Unternehmen werden insolvent

Und hier haben wir noch nicht einmal mit eingerechnet, dass nicht jedes Unternehmen, das Insolvenz beantragt, dann auch tatsächlich in die Insolvenz geht. Und von letzteren Unternehmen gehen dann auch nicht alle komplett vom Markt weg. Diese Erkenntnis hilft, einen besseren Eindruck von der Gesamtsituation zu erhalten.

Wie werden sich die Kundengespräche der nahen Zukunft ändern?

Auch wenn die Situation nicht so düster ist, wie sie aktuell aussieht, sollte man sich als Finanzdienstleister darauf einstellen: Kundengespräche der nahen Zukunft werden auf jeden Fall davon beeinflusst werden, wie es das Unternehmen durch die Krise geschafft hat. Grob kann man fünf Arten von Kunden unterscheiden:

- „Feuerwehr“-Unternehmen, die direkt unterstützt werden mussten, um überhaupt durch die Krise zu kommen
- „angebrannte“ Unternehmen, die in einem geringeren Maße unterstützt werden mussten
- „leicht angebrannte“ Unternehmen, die sich mit Eigenkapital löschen konnten und jetzt mit ihrer Bank über die Zukunft sprechen möchten (und ggf. die Privateinlagen über Kredite wieder aus dem Unternehmen nehmen wollen)
- „schwelende“ Unternehmen, die einen sehr langen Auftrags- und Produktionsvorlauf hatten und jetzt erst merken, dass sie Hilfe brauchen, da ihnen nun die Aufträge wegbrechen oder Kunden sich noch weiter zurückhalten (ggf. auch aus Ländern, die noch keinen Lockerungen haben)
- „unverbrannte“ Unternehmen, die ohne größere Probleme durch die Krise gekommen sind, aber jetzt Zukunftsinvestitionen tätigen möchten

Zunächst ist es also angebracht, die eigenen Kunden grob in diese 5 Typen einzuteilen, um ein Verständnis für die nahe Vergangenheit der Firma zu bekommen – sowie für die aktuelle Motivation des Unternehmens, mit seinen Finanzberatern sprechen zu wollen. Denn prinzipiell erwarten alle diese Unternehmen dasselbe: eine Finanzspritze. Doch wie nötig sie diese haben, ist von Typ zu Typ unterschiedlich und als Berater ist es wichtig, diese Unterschiede im Kopf zu behalten.

Die Kreditvergabe der nahen Zukunft – ein Beispiel

Haben Sie nun also das Ihnen gegenüberliegende Unternehmen und seine Motivation identifiziert, kann es an die Kreditvergabe gehen. Doch dieser Prozess wird in naher Zukunft anders aussehen als bislang. Ich möchte das an einem Beispiel verständlich machen:

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen Mitte oder Ende Oktober 2020 einem Familienunternehmer gegenüber, der mit Ihnen über Investitionen ab 2021 sprechen möchte. Seine nähere Vergangenheit sieht dann beispielsweise so aus:

- Sein Geschäftsmodell war 2019 wie auch davor solide
- Anfang 2020 hat die Corona-Krise sein Unternehmen getroffen
- Er konnte mit den üblichen Maßnahmen (Kurzarbeit etc.) ganz gut über die letzten Monate kommen
- Für zukünftige Investitionen erhofft er sich nun von Ihrem Institut einen Kredit über 1 Million Euro

Jetzt stellt sich für Sie die Frage: Auf Basis welchen Datenmaterials sollen wir nun eigentlich über die Kreditvergabe entscheiden? Bislang wäre es üblich gewesen, die Bilanzen von 2018 und 2019 sowie die BWA bis 30.09.2020 zu prüfen. Andererseits haben einige Institute in der Vergangenheit erkannt, dass es für Unternehmer verständlicherweise irritierend sein kann, wenn zur Kreditentscheidung Bilanzen von vor 2 Jahren hinzugezogen werden. Schließlich kann sich in der Wirtschaft kurzfristig einiges ändern und so manchem Unternehmen, das vor 2 Jahren noch echte Probleme hatte, gelingt kurz darauf der große Durchbruch – warum also eine 2 Jahre alte Bilanz zu Rate ziehen? Einige Institute sahen daher ältere Bilanzen schon in 2019 als wenig aussagekräftig an und konzentrierten sich stattdessen auf die Aussichten für den zukünftigen Cashflow. Sie analysieren also vermehrt das Unternehmen, sein Geschäftsmodell und seine Zukunftschancen.

Beide Herangehensweisen hätten eigentlich ihre Legitimation – wäre da nicht das erste Halbjahr dazwischengekommen. Plötzlich passt kein Datensatz mehr auf den nächsten. Und alles, was im Unternehmen seit 2019 passiert ist, liegt völlig außerhalb der Norm:

- Plötzliche Einführung von Kurzarbeit
- Materialbestand passt nicht richtig
- Personalkosten schwanken stark
- Cashflow passt nicht zu 2019
- Leasing/Mietraten wurden ausgesetzt
- Ungewöhnliche Umsätze tauchen auf (z.B. Verkauf von Schutzmasken)
- Der Unternehmer musste vermehrt Eigenkapital ins Unternehmen stecken, was sein Privatvermögen außerordentlich beeinflusst hat

Die Daten, die das Unternehmen für den Zeitraum Januar bis Anfang Oktober 2020 liefern kann, haben also überhaupt nichts mehr damit zu tun, wie das Unternehmen wirklich funktioniert – und auch bis zum 31. Dezember 2019 funktioniert hat. Sie wurden durch eine Sondersituation verfälscht. Und Institut, Vorstand sowie auch Sie als Finanzberater werden nun also vor die Aufgabe gestellt, auf Basis dieser völlig unzusammenhängenden und unrepräsentativen Daten über die Parameter der Kreditvergabe zu entscheiden. Im Rahmen der bisherigen Rating-Prozesse würde eine solche Anomalie dazu führen, dass selbst Top-Unternehmen mutmaßlich als Risikokunden gehandelt werden. Und das bedeutet ungünstigere Kreditbedingungen, höhere Preise, mehr einzufordernde Sicherheiten und viele weitere Hürden. Jetzt stellen Sie sich vor, wie sich ein Unternehmer dabei fühlt, wenn er seine Firma mit viel Schweiß und Tränen erfolgreich durch die Krise gelotst hat und „irgend so ein Schreibtischhengst“ ihn wie einen Abstiegs kandidaten behandelt – nur, weil die Zahlen nicht passen.

Ein Appell an die BaFin

Meiner Einschätzung nach wird es aus diesem Grund notwendig werden, die Kreditvergabeprozesse ab sofort und bis mindestens Ende 2021 (!) umzugestalten. Denn die verzerrten Zahlen können dafür sorgen, dass einem als Finanzdienstleister das gesamte Kreditportfolio auf die Füße fällt, wenn bislang gute und sehr gute Kredite nach BaFin-Richtlinien plötzlich mit wesentlich mehr Kapital abgesichert werden müssen, weil auf dem Papier die Zahlen nicht stimmen. Damit werden sich die Kreditrichtlinien nicht nur für solche Firmen verschlechtern, die tatsächlich von Insolvenz bedroht sind, sondern auch für viele gesunde Unternehmen, die während der Krise mit kreativen Ideen die deutsche Wirtschaft am Laufen gehalten haben.

Deshalb wäre es jetzt wichtig, dass die BaFin ihre Regularien anpasst. Finanzdienstleister müssen mehr Freiheiten bei der Kreditvergabe bekommen! Denn jetzt stur an den Zahlen festzuhalten, würde bedeuten, dass erst Ende 2021 die ersten „sauberen“ Bilanzen vorliegen (fertiggestellt im Frühjahr 2022), die die aktuelle Situation der Betriebe unverfälscht darstellen. Doch finanzielle Unterstützung brauchen diese Unternehmen eben schon jetzt. Sie können nicht darauf warten, bis die Zahlen für die Bundesaufsicht wieder stimmen. Und die Finanzinstitute sind bereit, jetzt der Wirtschaft unter die Arme zu greifen – wenn sie es regulatorisch nur könnten.

Wie kann man sich als Dienstleister an die geänderte Situation anpassen?

Spätestens ab dem Herbst 2020 wird diese Kombination aus unverlässlichen Zahlen und unrealistischen Regulationen eine große Herausforderung für Finanzdienstleister werden. Denn ob die BaFin bis dahin schon ihre Vorschriften abgeschwächt hat, ist fraglich. Im schlechtestmöglichen Fall wird sie überhaupt keine Lockerungen durchsetzen – Finanzdienstleister und Unternehmer müssen sich dann bis Ende 2021 gedulden, bis die „neue Normalität“ auch den Kreditsektor erreicht hat. Vermutlich wird dann erst 2023 oder 2024 wieder alles vollständig beim Alten sein, wenn die Bilanzen wieder die tatsächliche wirtschaftliche Situation der Unternehmen widerspiegeln.

Meiner Einschätzung nach ist es deshalb für Finanzdienstleister wichtig, zumindest in dieser Übergangszeit die Kreditvergabe neu zu denken und entsprechend neue Prozesse dafür zu etablieren.

1. Firmenkundenberatung – der Blick in die Zukunft

Stärker als vor der Krise bietet es sich für Finanzdienstleister an, die Vision des Unternehmers sowie seine Strategien für deren Umsetzung genau zu analysieren. So kann eine Entscheidung zur Kreditvergabe effektiv davon abhängig gemacht werden, wie die Zukunftsaussichten des Unternehmens sind und zum Beispiel wie stabil das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungskette sind – statt nur die (verfälschten) Zahlen der letzten Monate als Grundlage zu nehmen.

2. Auch im Private-Banking-Bereich die Zukunft bedenken

Dieser Blick auf die Zukunft ist auch für Private-Banking-Berater (PBB) wichtig, denn während der Krise haben viele Unternehmer so viel Eigenkapital in ihre Unternehmen gesteckt, dass sie auf dem Papier wie arme Kirchenmäuse wirken können. Dementsprechend ist natürlich auch das reale Eigenkapital stärker davon abhängig, wie es dem Unternehmen in Zukunft ergehen wird. Beachten Sie diesen Umstand und lassen Sie auch die Frage danach, wie der Unternehmer eigentlich tickt, in Ihre Beurteilung einfließen. Das erleichtert sowohl die Vergabeprozesse als auch die Gespräche mit dem Unternehmer. Mehr Details und weitere nützliche Tipps können Sie in diesem Artikel finden.

3. Die Marktfolge der Zukunft

Der Bereich der Marktfolge ist vergleichsweise stark davon abhängig, dass die BaFin in diesen Krisenzeiten ihre Regularien anpasst. Denn wenn die Marktfolge beispielsweise versucht, die bereits in meinem Artikel von 2018 vorgestellte Denkweise zur Kooperation mit Familienunternehmen umzusetzen, wird sie schnell feststellen, dass die in der aktuellen Zeit aufgrund der BaFin-Regularien nicht umzusetzen ist. Denn wenn Firmenkundenberater (FKB) oder Private-Banking-Berater (PBB) mit dem Unternehmer Abmachungen treffen, die hinterher aufgrund von externen sowie internen Regularien oder einer nicht anpassungsfähigen EDV-Systematik nicht umgesetzt werden können, dann kann dies die gesamte Beziehung zum Unternehmer gefährden.

4. Tipps zur Tandem-Beratung FKB und PBB

In der Krise sind der subjektive Wohlfühlfaktor und eine Kommunikation auf Augenhöhe äußerst wichtig für Unternehmer, denn das gibt ihnen Vertrauen in die Zusammenarbeit. Arbeiten Sie also noch enger als zuvor zusammen und beginnen Sie so früh wie möglich mit der Face-to-Face-Kommunikation mit dem Kunden.

Glauben Sie mir: Die Unternehmer vermissen diese Gespräche am meisten.

5. Die Tandem-Beratung FKB und Marktfolge

Auch dieses Tandem profitiert davon, jetzt so schnell wie möglich wieder so eng wie nötig zusammenzuarbeiten. In dieser Konstellation wird es vor allem wichtig sein, zu klären, wie im Hinblick auf die vor 2020 erstellten Risikostrategien des eigenen Instituts mit zukünftigen Investitionsanfragen umgegangen werden soll. So lässt sich eine klare Marschrichtung für die Zeit identifizieren, in der die reinen Zahlen zur Kundenbeurteilung nicht geeignet sind.

6. Die Trio- und Quartett-Beratung

Sobald sich die Tandems untereinander abgesprochen haben, kann auch die Trio-Beratung wieder einsetzen. Und danach, nach Notwendigkeit, die Quartett-Beratung mit zusätzlichen Spezialisten je nach Kunde.

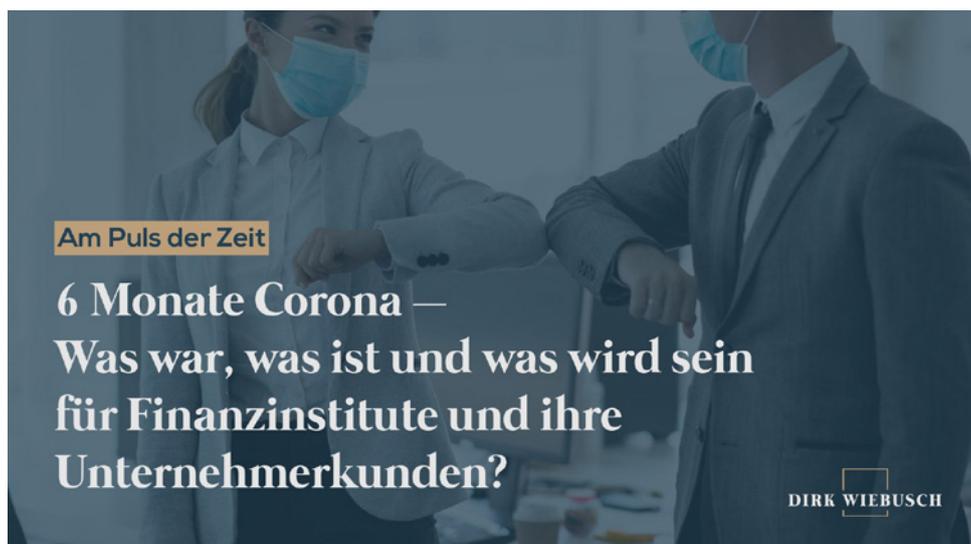
7. Kundenkonferenzen

Wurden all diese Schritte sauber durchgearbeitet, können schließlich auch wieder Kundenkonferenzen organisiert werden. Da hier alle Berater zusammenkommen und gemeinsame, individuelle Kundenstrategien entwickeln, ist jedoch zu raten, damit auf jeden Fall zu warten, bis alle involvierten Berater sich auf kleinerer Ebene (im Tandem, Trio oder Quartett) besprochen haben. So kann von einer gemeinsamen Ausgangsbasis aus gearbeitet werden.

Aus der Krise in den subjektiven Wohlfühlfaktor

Stellen Sie sich vor, Sie mussten unvorhergesehen große Mengen Ihres eigenen Vermögens in Ihr Unternehmen stecken, Kurzarbeit durchsetzen, Investitionen aufschieben und generell um Ihr Lebenswerk bangen. Jetzt können Sie sicher nachvollziehen, dass der subjektive Wohlfühlfaktor – das Gefühl, bei einem Institut gut aufgehoben zu sein – aktuell für Familienunternehmer extrem wichtig ist. All die von mir vorgestellten Maßnahmen zielen letztlich darauf, diesen subjektiven Wohlfühlfaktor für die Zukunft zu stabilisieren und auszubauen. Zeigen Sie Ihren Kunden, dass diese für Sie eben nicht nur aus (verfälschten) Zahlen bestehen, und Sie werden sich spätestens 2021 wieder mit einer Beratung von Mensch zu Mensch differenziert auf dem Markt positionieren und effektiv von der Konkurrenz absetzen.

6 Monate Corona – Was war, was ist und was wird sein für Finanzinstitute und ihre Unternehmerkunden?



Als das Corona-Virus Anfang 2020 nach Europa herüberschwappte, waren hierzulande die wenigsten darauf vorbereitet. Als im März dann sogar vonseiten der Bundesregierung ein Lockdown verordnet wurde, um der Pandemie Herr zu werden, wurde mit einem Mal sowohl der Gesellschaft als auch der Wirtschaft klar: Die Lage ist doch etwas ernster als gedacht. Doch der Lockdown wurde bald darauf wieder gelüftet, und obwohl die Situation immer noch nicht wieder „normal“ ist, geht das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben mittlerweile weiter.

Das möchte ich zum Anlass nehmen, um an dieser Stelle die aktuellen Entwicklungen Revue passieren zu lassen. Denn wie ich es in meinen vergangenen 7 Beiträgen (am Ende dieses Artikels verlinkt) zum Thema Corona prognostiziert habe: Je länger die Pandemie andauert, desto stärkere Anpassungen werden Unternehmen und Finanzinstitute vornehmen müssen. Jetzt, da wir uns wieder auf den Normalzustand zubewegen, ist fraglich, wie viel davon langfristig Bestand haben wird.

Der Ist-Zustand der deutschen Wirtschaft

Wer in den letzten 6 Monaten die großen Massenmedien verfolgt hat, der ist mittlerweile wahrscheinlich vollständig verwirrt. Denn vom Abstreiten, dass es überhaupt eine Pandemie gibt, bis hin zu Untergangsprophezeiungen für die deutsche Wirtschaft war alles dabei. Und zwar meist in schneller Abfolge hintereinander.

Wer sich wirklich mit der deutschen Wirtschaftslandschaft beschäftigt, der weiß: Multinationale Firmen, lokale Unternehmen und Kleinstbetriebe funktionieren jeweils nach eigenen Regeln, ganz zu schweigen von den großen Differenzen zwischen Betrieben in unterschiedlichen Branchen. Was in den Medien gerne zu einem erzwungen homogenen Gesamtbild vermischt wird, muss unbedingt differenziert betrachtet werden. Und ein wenig Voraussicht kann bei einer solchen Betrachtung auch nicht schaden. So kann es beispielsweise sein, dass dem lokalen Handwerksbetrieb Corona bislang tatsächlich noch keinen Strich durch die Rechnung gemacht hat, im Vergleich zu manchen größeren Betrieben. Doch falls es beispielsweise zu einer Kündigungswelle kommt, mit der große Konzerne versuchen, Kosten einzusparen, dann werden die Handwerker ebenfalls bald in Schwierigkeiten kommen. Es erfordert also einen differenzierten Blick, um die Unterschiede zwischen großen Unternehmen und kleinen Betrieben zu verstehen, und eine vorausschauende Denkweise, um zu merken, dass die Krise auch bisher wenig betroffene Unternehmen trotzdem noch erreichen kann – mit etwas Zeitverzögerung.

Derartige Beispiele für die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung finden sich zur Zeit in jeder Branche:

- Geht ein Unternehmen insolvent, aber es gibt auf dem Markt ohnehin eine Überproduktion, so wird dies zunächst kaum Auswirkungen auf den Markt bzw. die Endkunden haben.
- Trotz Corona-Einbußen in den meisten Branchen ist die Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt ungebrochen – die Menschen müssen nun mal auch während einer Pandemie irgendwo leben.
- Einzig Büroimmobilien könnten eventuell in Zukunft weniger abwerfen, falls von den Unternehmen auch langfristig mehr auf Homeoffice gesetzt wird. Das wird sich jedoch erst noch zeigen müssen. Zumal es erhebliche Unterschiede zwischen „mobilem Arbeiten“ und „echtem Homeoffice“ gibt.
- Bei Gewerbeimmobilien setzt sich der Trend der letzten Jahre auch in Corona-Zeiten ungebrochen fort: Ältere Immobilien sind weniger gefragt, neue, zukunftsfähige und nachhaltige Immobilien umso mehr.
- In vielen Branchen wurden manche größere Projekte (Digitalisierung, Bürorenovierung etc.) gestoppt, da die Unternehmen Liquidität zurückhalten möchten. Das hat wiederum Auswirkungen auf die Erträge derjenigen Firmen, die diese Projekte durchführen sollten. Andererseits werden viele Projekte, die bereits tief in der Planungsphase waren, weiterhin durchgeführt – diese jetzt einfach abzubrechen, wäre mit zu hohen Kosten verbunden (oder es sind Projekte, die sich einfach nicht verschieben lassen).

Was mich an der aktuellen Situation besonders positiv stimmt, ist, dass eine gigantische Anzahl an deutschen Unternehmen diese komplexen Zusammenhänge sowie die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung durchaus versteht. Und sehr viele der ca. 3,4 Millionen Unternehmen konnten ihr Verständnis für den Markt bereits in handfeste Ideen umwandeln, um mit den Herausforderungen der Pandemie umzugehen. Mit unbändigem Willen, schierer Kreativität, Flexibilität und Durchhaltevermögen wurden neue Geschäftsfelder erschlossen und neue Arbeitsstrukturen etabliert.

Nicht, dass man davon in den Medien viel erfahren würde. Ironischerweise sorgen viele der von der Digitalisierung bereits gebeutelten Massenmedien in Corona-Zeiten vor allem durch negative Berichte für das eigene Überleben.

Wie steht es um die Familienunternehmen? Und wie erkennen wir, wie es um sie steht?

Legen wir bei den großen und kleinen Familienunternehmen der Republik den Maßstab einer differenzierten Betrachtung an, merken wir schnell: Viele Statistiken, die aktuell durch die Welt geistern, sind eigentlich nicht zu gebrauchen, um den Gesamtzustand dieser Unternehmen zu beleuchten. Denn eine alleinige Betrachtung beispielsweise der KfW-Darlehen (Menge und Volumen) ist leider für sich genommen wenig aussagekräftig. Vielmehr rate ich, folgende Informationen für eine Gesamtbetrachtung zusammenzutragen:

- Wie sieht die Firmenliquidität aus (aktuell und Verbrauch der letzten 6 Monate)?
- Wie viel Privat-Cash wurde dem Unternehmen zugeführt?
- Wurden Zahlungen für Pachtverträge „an sich selbst“ unterbrochen?
- Welche Darlehen (z. B. KfW) wurden in Anspruch genommen?
- Spezifisch: Welche (Corona-)Bankdarlehen wurden in Anspruch genommen?
- Wurden Tilgungen gestundet?
- Wie stark wurden die schon länger bestehenden Kreditlinien ausgeschöpft?
- Gab es Steuerstundungen oder Verlustrechnungen?
- Wurden Sozialabgaben gestundet?
- Gab es Lieferkredite?
- usf.

Spricht man übrigens direkt mit den Unternehmern, ist das Bild von der aktuellen Lage eher einheitlich positiv. Nur die wenigsten gingen bislang überraschend insolvent und auch bei den meisten Unternehmen, die während Corona echte Probleme bekommen haben, war eigentlich 2019 schon absehbar, dass man sich auf keinem guten Weg befand.

Förderkredite und ähnliche Hilfen wurden zwar von vielen Familienunternehmen beantragt, doch letztlich wurden sie oft gar nicht vollständig ausgeschöpft, weil es nicht notwendig war. Berechtigte Sorge von einer breiten Menge an Unternehmern kommt lediglich aus spezifischen Branchen, wie etwa der Veranstaltungs- und Konzertbranche. Diese werden durch den zeitweisen Lockdown, die strengen Hygieneauflagen und die Vorsicht der potenziellen Kundschaft langsam aber sicher an ihre finanziellen und psychischen Grenzen gedrängt. Auch hier: Ein differenzierter Blick hilft, die Unterschiede zwischen den Branchen zu erkennen.

Wie geht es mit den Bilanzen für 2020 weiter?

Vor wenigen Monaten habe ich hier im Magazin zum ersten Mal das Thema Bilanzen für die Kreditvergabe in Corona-Zeiten (und danach) angesprochen. Und es sieht so aus, als sollte ich (leider) recht behalten: Durch Corona-bedingte Veränderungen in Geschäftsmodellen und vermeintlichen Ungereimtheiten bei den Zahlen werden mindestens 2020 noch die Jahresbilanzen der meisten deutschen Unternehmen völlig unrepräsentativ sein. Und das bedeutet, dass spätestens für eine Kreditvergabe 2021 die Frage gestellt werden muss: Wie gehen Finanzinstitute damit um, wenn sie wissen, dass die vorgelegten Bilanzen nicht die eigentliche Situation des Unternehmens widerspiegeln? Die BaFin hat bereits signalisiert, dass sie keine Corona-bedingten Änderungen an den verbindlichen Vorgaben zur Kreditvergabe durchführen wird. Von dieser Seite aus ist also keine Unterstützung zu erwarten, weder für die Institute noch für die Unternehmen.

Mein Rat an Finanzdienstleister ist deshalb: Bleiben Sie jetzt nah am Kunden! Arbeiten Sie sich durch die Geschäftsmodelle, um hier präventiv einen möglichst großen Handlungsspielraum zu bekommen. Sie werden noch einige Zeit mit den durch Corona verfälschten Zahlen arbeiten müssen, also erweitern Sie jetzt Ihren Blick auf all das, was die reine Bilanz nicht abdecken kann. Verstehen Sie das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungsketten Ihrer Kunden, dann haben Sie in dieser Ausnahmesituation einen wesentlich besseren Eindruck davon, wie Ihre Kunden gerade wirklich dastehen.

So geht es aktuell den Finanzinstituten

Bei Banken, Sparkassen und Volksbanken sowie freien Vermögensberatern/Vermögensverwaltern zeigte sich genau wie bei den Unternehmen, dass die Art und Weise, wie das Institut aufgestellt war und wie es auf die Herausforderungen der Krise reagiert hat, sehr unterschiedlich war. Dementsprechend unterschiedlich stellen sich die aktuelle Lage sowie die Zukunftsaussichten dar: Einige Institute haben in der Krise sogar mehr Erträge erwirtschaftet, während andere nur niedrigmarginiges Kreditgeschäft gemacht haben. Einige haben die Krise genutzt, um positiv auf die Kunden zuzugehen – zum Beispiel mit innovativen Lombardkrediten, gekoppelt mit freien Grundschulden (gerade Value-orientierte Unternehmer haben dies zum Markteinstieg bei Top-Einzelaktien genutzt). Andere haben nur reagiert. Wer besonders schlau ist, prüft jetzt, 6 Monate nach dem ersten Lockdown, seine Schlüsselkunden manuell und individuell erneut durch, um die aktuelle Situation im Kundenportfolio einschätzen zu können. Andere Institute tun dies nicht – und werden vielleicht bald merken, welches Versäumnis sie sich hier leisten.

Die unterschiedliche Herangehensweise in Bezug auf die Corona-Krise ist jedoch kein Wunder, denn je nach Aufstellung der Institute war auch die Ausgangssituation eine andere: Regionalinstitute haben beispielsweise tendenziell viele regionale Kunden und praktisch keine multinationalen Konzerne. Und wie wir ja eingangs bereits festgestellt haben: Für kleinere Betriebe wie Handwerker wird die eigentliche Krise erst zeitverzögert eintreffen. Mit anderen Worten: Für kleinere, regionale Institute gab es bislang noch weniger Handlungsbedarf. Größere Institute wurden direkt gezwungen, auf die Krise zu reagieren. Doch auf der anderen Seite der Medaille wiegen sich jetzt manche regionalen Institute in trügerischer Sicherheit. So lange, bis ihre Kunden die Nachwehen von Corona zu spüren bekommen. Als Finanzberater ist es spätestens jetzt an der Zeit, der Risikoprävention neben der Provisionssteigerung und dem Zukunftsgespräch Raum einzuräumen, sowohl bei der Beratung Ihrer Kunden als auch bei strategischen Überlegungen im eigenen Institut.

Eine spezielle Situation für das Private Banking

Gerade im Private Banking für Unternehmernkunden zeigt sich aktuell ein sehr heterogenes Bild, da einige Unternehmer überhaupt keine Zeit haben, sich „ausgerechnet jetzt“ mit dem Privatvermögen zu befassen, während andere gerade jetzt ein stärkeres Interesse am Thema bekommen haben. Viele von ihnen haben vor der Krise noch nie Nutzen aus dem Wertpapiermarkt gezogen und in den letzten 6 Monaten die ersten Erfahrungen damit gemacht. Hier lässt sich ansetzen, denn diese Unternehmer haben den Wert von Wertpapieren nun erkannt und verinnerlicht.

Für die Beratung von Unternehmerkunden durch Beratertandems aus Firmenkunden- und Private-Banking-Beratern hat sich Corona übrigens als tendenziell positiver Impuls herausgestellt: Zwar berichten mir Institute, bei denen die Zusammenarbeit der beiden Bereiche schon vor Corona nicht richtig funktionierte, dass sich diese Situation auch jetzt nicht gebessert hat. Doch dort, wo die Tandems effektiv zusammenarbeiten, lässt sich sogar noch eine Steigerung der Produktivität feststellen. Mit anderen Worten: Corona hat funktionierenden Tandems zu noch mehr Erfolg verholfen und bei nicht funktionierenden diesen Missstand vollständig aufgedeckt – ergreifen Sie die Chance, um an der wichtigen Beratungskonstellation zu arbeiten!

Wird die Krise auch auf die Finanzwelt umschlagen?

Die gute Nachricht: Ich glaube nicht, dass wir uns aufgrund von Corona auf eine flächendeckende Bankenkrise vorbereiten müssen. Das liegt vor allem daran, dass Unternehmen und Institute mittlerweile sehr vorsichtig geworden sind:

- Extrem große Kredite werden fast immer von mehreren Großbanken gestemmt.
- Die Unternehmen verteilen größere Kredite eigenständig auf mehrere Anbieter.
- Selbst größere regionale Institute verteilen ihre Großkredite teilweise schon ab 45 % Auslastung der Kreditgrenzen auf mehrere Institute.
- Dadurch entsteht eine „Domino-Blockade“: Kreditausfälle werden automatisch auf mehrere Banken verteilt und dadurch macht jede einzelne weniger Verlust. Mehr aber auch nicht. Kettenreaktionen bei Kreditgebern bei einzelnen – mitunter größeren – Unternehmensinsolvenzen in großem Maße erwarte ich derzeit nicht.

Als weiteres positives Signal werte ich, dass die Institute zur Zeit Rückstellungen, Einzel- und Sammel-Wertberichtigungen und ähnliche Maßnahmen zur Risikoprävention vornehmen. Das ist kein Zeichen einer schlechten Position, sondern die gebotene Vorsicht in solchen unstillen Zeiten.

Auch intern hat sich einiges getan, denn vom Vorstand bis zu einzelnen Mitarbeitern wurde im Laufe der Corona-Krise schnell klar, auf wen man sich verlassen kann, wer handelt, statt nur heiße Luft zu blasen, und wer dabei eher bürokratisch oder eher pragmatisch vorgeht. Wer in der Krise Lösungen gefunden hat (ob nun bürokratisch oder praktisch), der konnte sich hervortun. Und die Institute wissen nun genauso wie die Unternehmen, auf wen sie sich in den eigenen Reihen – aber auch bei den Unternehmern – wirklich verlassen können. Ich verstehe das als positives Signal, das in Zukunft die effiziente Zusammenarbeit stärken könnte.

Der Blick in die Kristallkugel: Wie wird es weitergehen?

Nach dem aktuellen Stand der Lage – trotz steigender Fallzahlen – gehe ich davon aus, dass es keinen zweiten bundesweiten Lockdown geben wird. Damit wird Corona nicht der marktwirtschaftliche Game Changer werden, für den wir das Virus noch vor einigen Monaten gehalten haben. Eine düstere Prophezeiung, die bislang lediglich auf Branchen wie die Event-Industrie zugetroffen hat. Falls es keinen zweiten Lockdown geben wird, wäre dies sogar ein besonders positives Signal. Denn mit der Konjunktur geht es nachweislich aktuell wieder bergauf, und zwar schneller als gedacht. Ein zweiter Lockdown könnte diese Entwicklung langfristig stoppen und den erhofften Aufschwung nach einer vergleichsweise kurzen Krisenphase zunichtemachen. Gehen wir also tatkräftig, besonnen und mutig in die spannende Zukunft, die sich uns nach einer überstandenen Corona-Krise bieten wird.

Investieren in Corona-Zeiten: Gibt es die "Fallen Angels" wirklich und lohnen sie sich?

[Gastbeitrag Roland Idecke]!



Leider etwas spät, aber rückblickend gerade noch rechtzeitig realisierte ich um den 20. Februar herum das Coronavirus als ernsthafte Gefahr für Firmen und Anleger hierzulande. Denn in den darauffolgenden Wochen gab es an den Aktien- und Rentenmärkten kein Halten mehr, aus Sorge vor der Pandemie wurde praktisch alles verkauft, was liquidierbar war. Inzwischen haben sich die Märkte wieder spürbar beruhigt. Nun stehen wir kurz vor der Erstverteilung eines Impfstoffs und die Situation kann sich erneut schlagartig ändern. Höchste Zeit für einige Investmenttipps vom erfahrenen Börsenmann für die Corona- und Nach-Corona-Zeit!

Über Roland Idecke

Nachdem sich der gelernte Betriebswirt Roland Idecke Mitte der 90er-Jahre seine Spuren als Wertpapiersachbearbeiter bzw. -berater in der Sparkasse Dachau verdient hatte, zeichnete er dort in den folgenden 12 Jahren in leitenden Positionen für die Bereiche Wertpapiere und Vermögensanlagen verantwortlich. 2009 wechselte er als Investment Consultant zur Credit Suisse Deutschland AG, arbeitete ab 2011 als Senior Portfoliomanager bei der Berenberg Bank und seit 2013 als Leiter Investmentstrategie beim Family Office Novethos Financial Partners GmbH. Mit dieser umfassenden Erfahrung aus dem Investmentbereich leitet er seit 2016 wieder in seiner Heimatsparkasse die Bereiche Wertpapierinvestments und Private Banking, wo er aktuell daran arbeitet, für die Sparkassenkunden die Chancen der Coronakrise nutzbar zu machen.

Seite 201

Fallen Angels“ identifizieren und differenzieren

Aktuell gibt es auf dem Markt immer noch eine ganze Reihe von „gefallenen Engeln“. Also von Firmen, die in der Krise stark an Wert einbüßten und von den Ratingagenturen manchmal sogar auf Ramschniveau gedrückt wurden. Die aus dem Rentenbereich stammende Begrifflichkeit wird nun immer wieder im Zusammenhang mit Aktien verwendet, wobei diese nicht zwingend analog anzuwenden ist. An den Aktienmärkten finden wir es passender, von Pandemie-Gewinnern bzw. -Verlierern zu sprechen. Noch besser gefällt uns der Gedanke, Unternehmen in „direkt“ (wie z. B. aus der Tourismusbranche) oder „indirekt“ (wie z. B. aus der Automobilbranche) betroffene bzw. in Mitleidenschaft gezogene Unternehmen zu unterteilen. Für Investoren ist diese Unterscheidung während Corona und in der unmittelbaren Zeit danach wichtig: Nicht jeder sogenannte Fallen Angel im Sinne eines „aussichtsreichen Nachzüglers“ ist jetzt ein Glücksgriff. Sie sind Chance und Risiko zugleich. Denn den vielen Firmen, die es schaffen werden, den widrigen Bedingungen zu trotzen und sich entsprechend umzustellen, werden eine ganze Reihe von Firmen gegenüberstehen, deren Geschäftsmodelle sich als nicht zukunftsfähig erweisen.

Auf der Suche nach den Pandemie-Verlierern mit einem vermeintlich interessanten Erholungspotenzial streift man zwangsläufig eine Vielzahl unterschiedlicher Branchen:

- Tourismusbranche
- Veranstaltungsbranche
- Gastronomie
- Luftverkehr
- Luxusgüterindustrie
- Energieversorgung
- Automobilindustrie
- Gesundheitswesen
- Privater Konsum

Der Profi sieht: Schon in dieser Liste muss eine weitere Differenzierung stattfinden. Denn es gibt in dieser Auflistung Branchen, die tatsächlich ums Überleben kämpfen. Es gibt aber auch solche, bei denen die Krise eher ein Teil des konjunkturellen Zyklus ist. Diese zyklischen, „indirekt“ in Mitleidenschaft gezogenen Industriezweige (z. B. Autoindustrie und privater Konsum) werden sich mit großer Sicherheit schnell wieder erholen. In vielen Fällen ist das bereits in der geschäftlichen Entwicklung ablesbar und spiegelt sich in den Aktienkursen wieder.

Deutlich schwieriger ist das Bild in den „direkt“ betroffenen Industriezweigen, in denen es für viele Unternehmen ums Überleben geht. Zu diesen zählen wir vor allem Unternehmen aus den Bereichen:

- Tourismus inkl. Luftverkehr
- Gastronomie
- Veranstaltung

Der Investor muss in diesen Bereichen noch stärker differenzieren: Im Reisegewerbe werden wir beispielsweise sehen, dass sich vor allem die Privatreisen schnell erholen werden. Das Ausmaß der Pendelflüge und Geschäftsreisen wird hingegen nur langsam wieder anwachsen. In der Gastronomie können wohl vor allem die großen Ketten wie beispielsweise McDonald's, Wendy's oder Starbucks überleben und profitieren, viele kleinere Gastro-Unternehmen werden hingegen aufgeben müssen. Hier kann einfach nicht branchenübergreifend unterstellt werden, dass sich alle Unternehmen erholen werden.

Selbst innerhalb der Marktsegmente ist detailliertes Wissen für eine solche Einschätzung nötig. Ein Beispiel: Pepsi und Coca Cola stellen beide Softdrinks her. Doch Coca Cola ist in der Gastronomie, in Hotels, in Getränkeautomaten oder unter den Bordangeboten von Fluglinien weiter verbreitet, während Pepsi deutlich mehr im privaten Bereich konsumiert wird. Beide Firmen werden sich von der Coronazeit erholen können. Aber Coca Cola wird es dabei etwas schwerer haben, wieder an das Vor-Pandemie-Umsatzniveau anzuknüpfen als der Konkurrent. Teilen Sie solches Hintergrundwissen mit Unternehmern und Sie werden sehen, dass auch diese dann gerne bereit sind, in ausgewählte Einzelaktien zu investieren – und sich dabei sogar noch etwas Verwarentgelt zu sparen.

Denn vor allem Unternehmer sind in der Regel offen für nachweislich robuste Unternehmen. Das heißt, sie wollen die Geschäftsmodelle von Firmen, in welche sie investieren sollen, verstehen. Als weiteres Beispiel: In vielen privaten Kliniken müssen aktuell Operationen verschoben werden, was sich ungünstig auf die geschäftliche Entwicklung und somit deren Aktienkurs auswirkt. Doch: Diese OPs sind lediglich verschoben und werden mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit direkt nachgeholt, sobald sich die Situation rund um den Virus wieder etwas beruhigt hat. Das heißt, Umsatzrückgänge können hier schnell wieder aufgeholt werden. Mit solch einer Argumentation können Sie Unternehmer überzeugen und zu Investitionen motivieren.

Das bedeutet auch, dass bei den Firmen, die sich erholen werden, immer geprüft werden sollte, ob sie wieder dieselbe Bedeutung erlangen wie vor der Covid-19-Pandemie. Das trifft weniger auf die erwähnten Soft-Drink-Hersteller oder Kliniken zu, doch in anderen Branchen wurden die Marktanteile einiger Firmen von Neankömmlingen übernommen, die sie nicht so leicht wieder hergeben werden. Gleichzeitig sind jetzt schon klare Pandemie-Gewinner identifizierbar: die digitalen Zahlungsdienstleister, Hersteller der Corona-Impfstoffe, Videokonferenz-Softwareentwickler und die meisten gut funktionierenden digitalen Geschäftsmodelle.

Wie können Investoren vorgehen?

Die genaue Identifizierung der vermeintlichen Fallen Angels und die Differenzierung innerhalb der Branchen ist schwer. Noch schwerer ist es einzuschätzen: Werden Firmen, die abgestürzt sind, sich wieder fangen? Werden sie wieder auf denselben Level kommen wie vor Corona? Und wann wird das geschehen?

Ich rate deshalb dazu, bei der Investitionsstrategie ab sofort noch mehr zu streuen, um sich vor Ausfällen zu sichern:

- Nicht nur auf Fallen-Angels-Aktien setzen, denn ob, wann und wie stark ein Comeback möglich sein wird, hängt von sehr vielen unterschiedlichen Faktoren ab.
- In der Erwartung einer konjunkturellen Erholung sollte auch in indirekt betroffene zyklische Unternehmen investiert werden, die vor allem durch die konjunkturelle Eintrübung belastet sind.
- Im Bereich der direkt betroffenen Branchen wie der Gastronomie, der Tourismus- oder Veranstaltungsbranche sollte man über Unternehmen nachdenken, die über einen langen Atem verfügen. Große Konzerne mit einem etablierten Geschäftsmodell wie beispielsweise McDonald's, Walt Disney, Yum! Brands, Starbucks, Accor, Sodexo oder Coca Cola etc. dürften wohl genug Ausdauer und Kapitalkraft haben, um sich zu erholen und langfristig umstellen zu können
- Auch wenn die Kurse der offensichtlichen Pandemie-Gewinner schon deutlich angestiegen sind, bedeutet dies nicht zwangsläufig eine Ende der positiven Entwicklung. Für viele Technologien war die Pandemie „nur“ der Startschuss für einen langfristigen Wachstumsschub.

Zu guter Letzt sollte man davon absehen, einfach alles aufzukaufen, was nach Fallen Angel aussieht. Gerade jetzt, wo ein Impfstoff am Horizont erkennbar ist, gilt es darüber nachzudenken, welche Veränderungen sich daraus ergeben werden. Wird sich das Konsumverhalten der Menschen wie erwartet verändern oder doch anders entwickeln? Diese Entwicklung ist bereits in vollem Gange und der Markt hat ein gutes Gespür für Firmen, die überleben oder nicht überleben werden. Bei solchen, die aktuell noch immer deutlich hinter den Höchstkursen hinterherhinken, ist die Frage opportun, ob vielleicht mehr im Argen liegt als „nur“ der Corona-Knick.

DIRK WIEBUSCH

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

dirkwiebusch.de

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch