



DIRK WIEBUSCH

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien nachhaltig, vorausschauend und ertragreich beraten.

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

Ausgabe 4 | 36 Artikel

dirkwiebusch.de

Inhaltsverzeichnis 1/3

- Quo vadis 2021? Jürgen Neutgens (Vorstand Volksbank Köln Bonn) im Gespräch | [Seite 6](#)
- Neulich beim Kunden – Nach dem Unternehmensverkauf: Family Office, Wealth Management, Private Banking & Co. – Unternehmer verstehen oft den Unterschied nicht! | [Seite 15](#)
- Ich bin, wie ich bin – warum Sie im Unternehmergegespräch immer Sie selbst bleiben sollten | [Seite 21](#)
- Firmenkundengeschäft: Preisverhandlungen unter Margendruck – schwache Schafe werden gerissen! | [Seite 25](#)
- Trio Unternehmer, Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv – jetzt kommt es drauf an! | [Seite 31](#)
- Unternehmensverkauf – wenn die Steuerfahndung zweimal klingelt [Gastbeitrag Pawel Blusz, LL.B., LL.M.] | [Seite 37](#)
- Die 12 Killerphrasen, mit denen Sie Top-Unternehmer garantiert auf die Palme bringen | [Seite 42](#)
- Corona und die Unterstützung von Familienunternehmen – wie aus der Not eine Tugend machen? [Gastbeitrag Harald Roos, Vorstand Frankfurter Sparkasse] | [Seite 48](#)
- Neulich beim Kunden: Corona, Körpergewicht und Vertriebssergebnisse – permanente Messungen schaffen nur Frust! | [Seite 55](#)
- Finanzberater und ihre Titel und Bezeichnungen – Irrungen und Wirrungen bei Unternehmern | [Seite 61](#)
- "Ab hier übernehme ich!" – Warum Private-Banking-Berater und andere Spezialisten sich gegenüber den Firmenkundenberatern nicht wie das FBI verhalten sollten | [Seite 64](#)
- Unternehmer und Stiftungen – Ein Blick hinter die Kulissen der Neven Subotic Stiftung von Stiftungsvorstand Dr. Milicevic [Gastbeitrag Dr. Alexander Milicevic MBA] | [Seite 69](#)
- Neulich beim Kunden: Wenn der Firmenkundenberater den Unternehmer im Video-Gespräch begeistert | [Seite 74](#)
- Vorsicht, Kreditgeber: Deutschland erstarrt in Lethargie – neue alte Normalität? | [Seite 78](#)
- 11 Fragen und Sätze, mit denen Sie Unternehmer von sich überzeugen – und so mehr Erträge generieren | [Seite 88](#)
- Betongold statt Blattgold: Warum Unternehmer Immobilien lieben – und wie man ihnen Wertpapiere näherbringen kann | [Seite 94](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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

Seite 2

Inhaltsverzeichnis 2/3

- **Fachwissen ist nicht alles – lieben Sie das Spiel mit dem Unternehmer?** | [Seite 101](#)
- **Sommerserie 2021: Kinderjahre großer Unternehmer – Teil 1: Zwischen Weltkrieg und Wirtschaftswunder** | [Seite 106](#)
- **Sommerserie 2021: Kinderjahre großer Unternehmer – Teil 2: Der Umbruch der 60er und der Einbruch der 70er** | [Seite 113](#)
- **Sommerserie 2021: Kinderjahre großer Unternehmer – Teil 3: Wie die Kinder von damals heute als Unternehmer denken** | [Seite 120](#)
- **Wie Finanzdienstleister digitale Veranstaltungen für Unternehmer erfolgreich umsetzen!** | [Seite 125](#)
- **Neulich beim Kunden: Warum gerade bei Ihren Top-Unternehmern das Hochstapler-Syndrom weit verbreitet ist** | [Seite 134](#)
- **Ist dabei sein wirklich alles? Warum gehen Sie eigentlich noch zur Arbeit?** | [Seite 138](#)
- **Verwahrentgelt, Kreditprovision und Gebührenerhöhungen: Nutzen Sie die Chance, mal wieder Positives mit Ihren Unternehmern zu besprechen!** | [Seite 143](#)
- **Neulich beim Kunden: Ihre Ertragsprobleme werden nicht durch weniger Assistenzen gelöst!** | [Seite 147](#)
- **Was Sie mit Unternehmern zur Bundestagswahl besprechen sollten – als Private Banker wie auch als Firmenkundenberater** | [Seite 153](#)
- **Generationenmanagement: Was einen leeren Schreibtisch, die Unternehmensnachfolge und Kreuzfahrten verbindet** | [Seite 162](#)
- **Warum Vertriebsziele wichtig sind – und wie Sie damit bei Unternehmern punkten können** | [Seite 168](#)
- **Neulich beim Kunden: Müssen Firmenkundenberater arrogant sein?** | [Seite 175](#)
- **Zusammenspiel zwischen den Vertriebseinheiten: Meins? Deins? Unseres!** | [Seite 182](#)
- **Alles digital? Warum bei einem ruinösen Hightech-Rattenrennen am Ende Finanzinstitute und Unternehmer zugleich verlieren könnten** | [Seite 189](#)
- **Die Rettung der Erde durch Nachhaltigkeit: Panik, Hype oder Umsetzung mit Augenmaß? (Teil 1)** | [Seite 198](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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

Seite 3

Inhaltsverzeichnis 3/3

- Die Rettung der Erde durch Nachhaltigkeit: Panik, Hype oder Umsetzung mit Augenmaß? – Teil 2 | [Seite 204](#)
- Fünf Anzeichen für eine Verschlechterung der Verhältnisse beim Firmenkunden [Gastbeitrag Jürgen Wieczorrek] | [Seite 209](#)
- Das Verwarentgelt im Private Banking – Fluch und Segen! | [Seite 215](#)
- Haben Firmenkundenberater wirklich zu wenig vertriebsaktive Zeit? | [Seite 221](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

Jetzt das Versteher-Magazin abonnieren: dirkwiebusch.de/versteher-magazin

Seite 4



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

>3.000 Seminare und Coachings

bei über 150 Finanzdienstleistern

>280 Vorträge

vor Finanzdienstleistern und Unternehmern

>20.000 Teilnehmer und Zuhörer

an Seminaren und Vorträgen

Quo vadis 2021? Jürgen Neutgens (Vorstand Volksbank Köln Bonn) im Gespräch



Jürgen Neutgens, Vorstandsmitglied der Volksbank Köln Bonn eG, und Dirk Wiebusch, Gründer sowie Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF), im Gespräch: Ist-Zustand und Zukunftsaussichten für Volksbanken, VR-Banken, die genossenschaftliche Finanzgruppe und Familienunternehmen aus Banker- und Unternehmersicht.

Seit 2009 ist Jürgen Neutgens zunächst als Leiter der Marktfolge und danach als Leiter der Top-Kunden-Beratung (Firmenkunden- und Private Banking) in der heutigen Volksbank Köln Bonn eG tätig. Als Projektleiter hat er die Fusion der Kölner Bank eG mit der Volksbank Bonn Rhein-Sieg eG maßgeblich mitgestaltet. Seit 2018 ist er Vorstandsmitglied und erinnert sich im Gespräch, wie sein Haus den Sprung auf Platz 10 der Volksbanken mit den höchsten Bilanzsummen schaffte. Dirk Wiebusch vom Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) war als Coach für Finanzdienstleister sowie Berater und Insider in der Welt der Familienunternehmen ebenfalls dabei. Er sieht für 2021 große Herausforderungen für die Branche voraus und erläutert im Interview, wie man diesen begegnet.

Versteher-Magazin: "Herr Neutgens, Herr Wiebusch: Wie haben Sie das Jahr 2020 erlebt, aus Sicht des Finanzdienstleisters und des Unternehmers?"

Neutgens: „Ich empfand 2020 als sehr herausfordernd. Das trifft nicht nur auf mich und die Volksbank Köln Bonn zu, das geht sicherlich allen Kollegen aus der genossenschaftlichen Finanzgruppe so. Wir hatten vorher schon genug damit zu tun, uns als Volksbank den diversen Herausforderungen und Veränderungen zu stellen. Mit dem Wettbewerb, der ja wegen Niedrigzinsen, Verwahrentgelt, Digitalisierung und all diesen Themen immer härter wird, war das schon nicht einfach. Dann kam die Pandemie obendrauf ... Ja, sehr herausfordernd war das vergangene Jahr.“

Wiebusch: „Da kann ich mich vonseiten des Mittelstandes, also der Familienunternehmer und Unternehmerfamilien, nur anschließen: sehr herausfordernd! Was mir jedoch 2020 insbesondere auffiel, war, dass es die Familienunternehmer dieses Jahr vermehrt mit Herausforderungen zu tun bekamen, die denen der Finanzinstitute stark ähnelten: Die Digitalisierung hatte Herr Neutgens bereits erwähnt und auch die Organisation des Homeoffice zählt dazu. Früher hatten die Unternehmer noch ganz andere Baustellen als ihre Banken, aber das scheint sich immer weiter anzugleichen. Ich bin jedoch zuversichtlich, dass sich vor allem Top-Unternehmer auch bei diesen neuen Herausforderungen behaupten werden.“

Versteher-Magazin: "Stichwort 'Zukunft': Mit welchen Erwartungen gehen Sie ins Jahr 2021?"

Wiebusch: „Ich habe da ein eher differenziertes Gesamtbild vor Augen: Genau wie 2020 wird es in der Wirtschaft Branchen geben, die starke Verluste machen werden, während andere enorme Gewinne machen. Doch auch innerhalb der einzelnen Branchen wird es Gewinner und Verlierer geben. Das wird eine Herausforderung für Familienunternehmer und Unternehmerfamilien – wie schon 2020, allerdings mit dem einen großen Unterschied, dass es wahrscheinlich gegen Ende 2021 weit reichende Neuformierungen am Markt geben wird. Im Laufe des Jahres werden einige alte Player gehen, andere Unternehmen rücken nach oder erfinden sich neu, sodass sie besser mit den Herausforderungen unserer Zeit klarkommen. Dieser Prozess wird die Marktlandschaft in weiten Teilen langfristig verändern. Was sich jedoch nicht ändern wird, ist, dass diejenigen Unternehmer, die erfolgreich aus dem Jahr 2020 hervortreten, genau wie diejenigen, die neu hinzukommen, nach einer soliden Finanzberatung suchen werden. Sowohl in der Firma als auch im Privatvermögen.“

Einer von Angesicht zu Angesicht, denn ein solches persönliches Verhältnis brauchen Familienunternehmen. Und das wird auch nach 2020 so bleiben. Obwohl ich schon davon ausgehe, dass in Zukunft eine Vermischung der Kontaktmethoden aus physisch im Direktkontakt, per Telefon, E-Mail oder WhatsApp/SMS sowie Video-Bild-Telefonie die Kommunikation – unterschiedlich von Kunde zu Kunde – prägen werden.“

Neutgens: „Aus Bankensicht sehe ich für 2021 insbesondere den Zinsüberschuss weiter unter Druck. Die ruinöse Preispolitik einiger Wettbewerber und das sich nachhaltig manifestierende Niedrigzinsniveau belasten das Zinsergebnis weiter. Das Privatkundengeschäft, die DNA der Volksbank, wird weiter einem großen Anpassungsdruck ausgesetzt sein. Die Kollegen werden genau wie wir erkennen müssen: Personalfreistellungen und Geschäftsstillenschließungen sind nicht das alleinige Heilmittel. Übrigens genauso wie die Standardisierung über digitale Medien. Das funktioniert zum Beispiel im Privatkundengeschäft nicht an jeder Stelle. Im Firmenkundenkreditgeschäft wird der Wettbewerb auch weiter herausfordernd bleiben. Dazu kommt jetzt pandemiebedingt eine erhöhte Risikovorsorge, die wir in diesem Maße aus den letzten zehn Jahren nicht mehr gewohnt sind. Dazu werden die innovativen und agilen Geschäftsideen der Fintechs eine erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit in der genossenschaftlichen Finanzgruppe mit sich bringen.“

Versteher-Magazin: "So gesehen wäre die zentrale Frage aus Sicht der genossenschaftlichen Finanzgruppe: Woher sollen 2021 eigentlich die Erträge kommen?"

Neutgens: „Nicht nur für 2021, sondern noch bedeutender für die kommenden Jahre! Und da ist ein konsequentes und systematisiertes Cross-Selling unerlässlich. Zum Beispiel durch eine enge Kooperation zwischen Firmenkunden- und Private-Banking-Beratern. Das muss im gesamten Produkt- und Dienstleistungsangebot eine hohe Priorität bekommen. Die Unternehmerkunden konsequent ganzheitlich ansprechen und in einer neuen Situation mit echten Mehrwerten unterstützen – da liegt auch heute noch hohes unausgeschöpftes Potenzial. Auf der privaten Vermögensseite wurde in der Vergangenheit viel zu viel situativ agiert. Wenn der Unternehmer einen mal drauf angesprochen hat, dann erst wurde angefangen, daran zu arbeiten. Das muss jetzt eigeninitiativ angesprochen, klar strukturiert und stringent durchgeführt werden. Nach dem Motto: Mehr agieren, statt nur zu reagieren!“

Wiebusch: „Da kann ich nur zustimmen! Denn ich denke, dass viele Familienunternehmer sich auch weiterhin zurückhalten werden, wenn es um (nicht zwingend notwendige) Kredite geht. Gerade im Top-Margengeschäft bedeutet das, dass trotz der vorhandenen Potenziale – gerade von Top-Unternehmern – vergleichsweise wenig direkt bei den Banken angefragt wird. Das Neugeschäft stagniert und wird 2021 vielleicht sogar eher zurückgehen. Und dadurch entsteht immer noch weiterer Wettbewerbsdruck. Deshalb wird es jetzt wichtiger denn je sein, aktiv auf die Kunden zuzugehen und Cross-Selling zu betreiben.“

Versteher-Magazin: "Herr Neutgens hatte eben bereits die Zusammenarbeit von Firmenkundenberatern und Private-Banking-Beratern ins Spiel gebracht. Kann das denn ein Hebel sein, mit dem sich die bereits genannten Herausforderungen stemmen lassen?"

Neutgens: „Das ist natürlich nicht der einzige Hebel, der uns zur Verfügung steht. Aber es sollte einer der großen Schwerpunkte für die kommenden Jahre sein. Wir haben es etabliert, dass möglichst zu jedem Gespräch mit dem Unternehmer auch ein Experte für die privaten Finanzen von Unternehmern mit an Bord ist. Hier verzeichnen wir sowohl bei Unternehmensvermögen als auch auf der Seite des privaten Vermögens des Unternehmers insbesondere auch in den letzten Monaten schöne Erfolge bei der Vermögensanlage. Natürlich bedarf das eines ständigen Trainings. Da das kein Selbstläufer ist, müssen die Berater im Tandem effektiv kooperieren. Und diese Kooperation aufzubauen oder eine vorhandene zu optimieren, da sehe ich großes Ertragspotenzial für 2021 und darüber hinaus.“

Wiebusch: „Bei uns im IFUF sehen wir auch immer deutlicher, dass sich die Familienunternehmer eine solche ganzheitliche Beratung sehr wünschen. Die Zahl der Unternehmer, die eine strikt voneinander getrennte Beratung zum Privat- und Firmenkundenvermögen bevorzugen, sinkt jedes Jahr weiter. Deshalb sehe ich zumindest das Angebot, die Familienunternehmer und ihre Familien entsprechend umfangreich zu unterstützen, als sehr positiven Weg. Das bedeutet natürlich nicht, dass man als Bank davon ausgehen sollte, das Vermögensgeschäft bei jedem Firmenkunden automatisch dazuzubekommen wie die Kirsche auf der Torte. Aber man verbessert seine Chancen durch ein proaktives Angebot deutlich!“

Versteher-Magazin: Herr Neutgens, die Kooperation zwischen Firmenkundenbanking und Private Banking wurde bereits frühzeitig in Ihrem Haus umgesetzt. Wie sind Sie dabei vorgegangen und waren Sie letztlich erfolgreich?"

Neutgens: „Den Grundstein dafür hat damals Steffen Opitz gelegt, der heute Vorstand der Münsterländischen Bank Thie & Co. KG ist, einer Tochtergesellschaft der VR-Bank Westmünsterland. Wir waren da noch unter ‚Kölner Bank eG‘ firmiert. Damals hat Herr Opitz die Zeichen der Zeit erkannt: Er hat Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater ‚auf einen Flur‘ gesetzt. Beide Bereiche kooperierten dann unter dem Namen ‚Top-Kunden-Betreuung‘. Bald darauf haben wir uns dafür entschieden, mit Herrn Wiebusch vom Institut Für UnternehmerFamilien zusammenzuarbeiten, um das ganze Thema noch systematischer und strukturierter sowie aus Sicht der Unternehmerkunden nach vorne zu bringen. Und dann war ich als damaliger Leiter der Marktfolge Aktiv so begeistert von der Idee, dass wir meinen Bereich noch in die entsprechenden Coachings integriert haben. Da haben dann schnell Trios aus allen drei Bereichen eng zusammengearbeitet. Damals war das noch eine total ausgefallene Idee, nicht unumstritten ...“

Wiebusch: „Mit dem Blick von heute würde man natürlich sagen: innovativ und der Zeit voraus. Wenn ich nur daran denke, wie weitsichtig die Kölner Bank schon lange vor der Fusion die Verbindung dieser drei Arbeitsbereiche koordiniert und diszipliniert umgesetzt hat, kann ich nur den Hut ziehen.“

Versteher-Magazin: "Gab es denn damals starke Widerstände bei der Umsetzung?"

Wiebusch: „Der Vorstand und die Führungskräfte waren zu 100 % dabei.“

Neutgens: „Das stimmt, aber selbstverständlich war nicht jeder einzelne Berater oder Kreditanalyst sofort Feuer und Flamme. Noch dazu hat Herr Wiebusch damals auf allen Ebenen den Mitarbeitern und Führungskräften einiges abverlangt. Da mussten einige erst den Mut zusammenkriegen, sich aus der persönlichen Komfortzone herauszutrauen. Das ist ja auch ganz natürlich, dass große Veränderungen nicht auf uneingeschränkte Gegenliebe in der gesamten Belegschaft stoßen. Aber am Ende haben wir die Kooperation dann doch sehr zufriedenstellend umsetzen können.“

Versteher-Magazin: "Sie haben also die Beratung frühzeitig so umstrukturiert, dass Berater aus dem Firmenkundengeschäft und dem Private Banking sowie die Analysten aus der Marktfolge Aktiv koordiniert zusammenarbeiten. Unterm Strich: Hat sich der Aufwand gelohnt?"

Neutgens: „Absolut! Da stand ich schon damals schnell zu 100 % dahinter, als uns in der Marktfolge Aktiv bei den Realfallcoachings klar wurde, wie erfolgreich man sein konnte, wenn man zum Beispiel Kundengespräche miteinander vorbereitet und sie hinterher auch zusammen bespricht. Dann wurde auch schnell die Zusammenarbeit mit den Kollegen aus den anderen Geschäftsbereichen immer offener. Irgendwann lief die Kooperation immer besser. Bei den Kundengesprächen wurde das Thema Private Banking immer besser integriert und die Kundenberatung wurde auch qualitativ immer besser. Als Leiter der Marktfolge Aktiv fand ich das sehr spannend. Und wenn ich heute als Vertriebsvorstand auf die generierten höheren Volumina und zusätzlichen Erträge insbesondere im Provisionsgeschäft schaue, die dann schnell durch die interne Kooperation zusammenkamen, bin ich immer noch froh darüber, dass wir damals diese Entscheidung getroffen haben.“

Versteher-Magazin: "Sie wechselten zunächst von der Leitung Marktfolge Aktiv in die Leitung der Top-Kunden-Betreuung. Hatte das einen Einfluss darauf, wie Sie dem Thema gegenüberstanden?"

Neutgens: „Nein, natürlich überhaupt nicht, ganz im Gegenteil! Auch wenn die Zeit in der Marktfolge für meine heutige Verantwortung sehr wertvoll war, bin ich immer schon ein Vollblutvertriebler gewesen. Und es war von Anfang an klar, dass ich diese Strategie der Tandembetreuung unter zusätzlicher Einbindung der Marktfolge auch als Vertriebsleiter weiterentwickeln und forcieren wollte. Da ich ja beide Blickwinkel bestens kenne, war das ja auch sehr gewinnbringend für den Gesamtprozess.“

Versteher-Magazin: "Und was kam danach?"

Neutgens: „Dann zeichnete sich 2016/2017 erst mal die Fusion mit den Kollegen der Volksbank Bonn Rhein-Sieg eG ab. Die durfte ich dann zunächst als Projektleiter der Fusion und anschließend als Vorstand aktiv mitgestalten und begleiten. Da ging es um das Zusammenbringen von zwei großen Häusern und zwei unterschiedlichen Arbeitskulturen. Das war natürlich eine große Herausforderung. Glücklicherweise hatte Herr Wiebusch den Kollegen ebenfalls bereits die Sicht der Unternehmer und damit das Prinzip hinter der Kooperation – auch dort wurden Trios Firmenkunden, Private Banking und Marktfolge Aktiv gebildet – in seinen Coachings gut rüberbringen können.“

Wiebusch: „Und wenn ich mich richtig erinnere, waren es auch dort wieder die Vorstände und Führungskräfte, die von Anfang an voll dabei waren, während einige Mitarbeiter erst überzeugt werden mussten und dann aber super mitgezogen haben.“

Versteher-Magazin: "Wie hat sich die Kooperation zwischen Firmenkundenbanking und Private Banking in den Jahren nach der Fusion weiterentwickelt?"

Neutgens: „Wir konnten die Häuser recht schnell aufeinander abstimmen. Die Kooperation der entsprechenden Abteilungen war schließlich für beide Quellbanken nichts Neues, an das man sich erst gewöhnen musste. Ich muss aber auch zugeben, dass wir nach der Fusion erst einmal davon Abstand nehmen mussten, überall optimale Arbeit zu erwarten, da wir im täglichen Erleben erkannt haben, dass die Arbeitskulturen im Detail doch unterschiedlich waren. Stellen Sie sich vor: Zwei so selbstbewusste Institute wie unsere fusionieren. Da ist es klar, dass im Stress der Fusion die Zusammenarbeit auch mal nicht so reibungslos abläuft wie erhofft, gerade was die gemeinsame Gesprächsvorbereitung und -nachbereitung angeht. Aber das war alles temporär und erwartbar. Heute können wir wieder das Optimum erwarten und haben gerade in 2019/2020 hier noch mal deutlich nachgesteuert sowohl auf der personellen Seite als auch in der Ablauforganisation.“

Wiebusch: „Ja, die Situation direkt nach der Fusion war nicht immer optimal. Aber sie war gut und das lag nicht zuletzt daran, dass man frühzeitig nach dem Beschluss der Fusionierung gemeinsam wichtige Themen diskutiert hatte: Wie will man das Firmenkundengeschäft generell zukünftig betreiben? Möchte man eine eigene Abteilung Private Banking für Unternehmerfamilien aufbauen? Wie will man die Tandem- oder Trioberatung mit Firmenkundenberater, Private-Banking-Berater und Marktfolge Aktiv angehen? All das darf nicht ohne gut durchdachten Plan angegangen werden, sonst leidet man vielleicht noch Jahre nach der Fusionierung an den Reibungen, die Herr Neutgens erwähnt hat. Da widerspreche ich auch entschieden denjenigen, die sagen ‚erst fusionieren, dann optimieren‘: Oft genug hat sich diese Reihenfolge als hinderlich herausgestellt, denn gerade die Tandemberatung kann nach der Fusion das Zusammenwachsen von Personal und Institutskultur befeuern, wenn vorher gut geplant wurde. Und auch aufseiten der Unternehmer ist es wichtig, den Mehrwert der Fusion so schnell wie möglich unter Beweis stellen zu können – durch eine fokussierte Tandem- oder Trioberatung, die eben nicht einfach über Nacht wächst.“

Versteher-Magazin: Wir sprachen bereits über Ihre generellen Voraussagen zu 2021 und die Zukunft. Welche Herausforderungen sehen Sie denn explizit in der Kooperation zwischen Firmenkunden- und Private Banking?"

Wiebusch: „Wer jetzt noch nicht optimal aufgestellt ist, sollte schnell handeln. Denn die Zeit läuft ab und der Wettbewerb schläft nicht. Viele Institute unterschätzen die Zeit, die es braucht, um eine solche Kooperation aufzubauen und zu optimieren und den Unternehmer letztlich zum Abschluss zu bringen. Dazu braucht man Planung, Struktur, Methodik und Übung. Ich sehe auch immer wieder, dass die Position des Firmenkundenberaters als ‚Türöffner‘ überschätzt wird. Man geht davon aus: Sobald der einen Fuß in der Tür hat, ist das Geschäft eine sichere Sache. Doch wie viel Arbeit erst noch hineingesteckt werden muss, das unterschätzen viele. Dann kommt es zu einem gewissen Belohnungsaufschub: Es kann monate- oder gar jahrelange Top-Vorarbeit und -Leistung erfordern, bis man einen Abschluss erzielt. Wer also glaubt, es reiche aus, ´mal eben nebenbei die Tandem- oder Trioberatung zu trainieren, bis der Unternehmer sich dazu überreden lässt, mal 15 bis 20 Minuten mit dem Private-Banking-Berater zu sprechen, um schnell, große Abschlüsse zu erzielen, der irrt sich gewaltig!“

Neutgens: „Das können Ihnen auch die Berater meines Hauses zu 100 % bestätigen. Aus eigener Erfahrung kann ich außerdem sagen, dass Geduld nicht immer die Stärke von uns Vorständen ist. Auch wir müssen also lernen: Gut Ding will Weile haben. Eine effektive interne Kooperation wie unsere ‚Top-Kunden-Beratung‘ ist eben nicht in wenigen Tagen aufgebaut. Dazu braucht es schon einige Wochen oder Monate und gutes Training. Also: besser jetzt schon anfangen.“

Versteher-Magazin: "Möchten Sie unseren Lesern noch einige finale Worte mit auf den Weg geben?"

Wiebusch: „Ich denke, wir erleben zurzeit auf dem Markt einige der dynamischsten Veränderungsprozesse seit dem Zweiten Weltkrieg. Da müssen Familienunternehmer, Unternehmerfamilien sowie Banken, Volksbanken, Sparkassen und Finanzberatungsinstitute jeglicher Art Mut, Entschlossenheit, Planung, Methodik und Ausdauer an den Tag legen, um sich zu bewähren. In einem Marktumfeld, in dem die Finanzprodukte immer ähnlicher werden, ist für Unternehmer der subjektive Wohlfühlfaktor das ‚Zünglein an der Waage‘ – er entscheidet letztlich darüber, bei wem der Unternehmer kauft. Und die Tandem- oder Trioberatung durch Firmenkundenberater, Private-Banking-Berater und Marktfolge Aktiv ist ein hervorragendes Mittel, diesen Wohlfühlfaktor langfristig zu etablieren. So zeigt man dem Unternehmer: Bei uns bist du gut aufgehoben!“

Seite 13

Neutgens: „Mir gefällt der Begriff ‚dynamische Veränderungsprozesse‘. Der trifft den Nagel auf den Kopf, ohne Panik und Hektik zu verbreiten. Denn wenn wir uns in der genossenschaftlichen Finanzgruppe darauf konzentrieren, unsere regionale Stärke professionell, strukturiert und stringent auszuspielen, dann wird sich zeigen, dass wir nicht ohne Grund seit dem Jahr 1850 ein erfolgreiches und stabiles Geschäftsmodell betreiben. Ja, die Zeiten sind spätestens seit Beginn der andauernden Pandemie extrem herausfordernd. Aber wir sind schon aus der Finanzmarktkrise als Gewinner hervorgegangen. Wenn wir uns diese Tatsache vor Augen halten und aktiv Maßnahmen entwickeln, die es uns erlauben, die geballte Kraft des einzelnen Instituts sowie des Verbunds beim Unternehmer spielen zu lassen, dann werden wir auch die aktuellen Herausforderungen meistern und gestärkt aus diesen hervorgehen.“

Versteher-Magazin: ”Herr Neutgens, Herr Wiebusch, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.“

Neulich beim Kunden – Nach dem Unternehmensverkauf: Family Office, Wealth Management, Private Banking & Co. – Unternehmer verstehen oft den Unterschied nicht!



Das Jahr 2021 mag für viele von uns mit neuen Herausforderungen begonnen haben. Doch zumindest ein mir bekannter Unternehmer kann sich vorerst über einen echten Geldsegen freuen: Einer der langjährigen Mandanten des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF), mit dem ich in meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer in den letzten Wochen mehrere Gespräche hatte, steht zurzeit vor dem Teilverkauf seines Unternehmens. Nach Steuern wird er sich also bald über einen dreistelligen Millionenbetrag freuen können. Doch nun fragt er sich: Was mache ich mit dem Geld eigentlich? Und im Zuge dessen ist mir einmal mehr aufgefallen, wie viele Unternehmer gar nicht so richtig wissen, wo zwischen Family Office, Wealth Management, Private Banking und Co. eigentlich der Unterschied liegt – welche Optionen sie haben und welche Fragen vorher noch geklärt werden müssen.

Die Qual der Wahl

Den Unternehmer begleiten wir beim IFUF schon seit Jahren und somit auch während des M&A-Prozesses, weshalb der Teilverkauf für mich nicht überraschend kam. Ich wusste auch, dass er sich in dieser Zeit bereits mit diversen Anbietern getroffen hatte, um sich ein Bild davon zu machen, was er mit dem Gewinn aus dem Teilverkauf so alles machen konnte.

Doch irgendwann muss er dann den Überblick über all die unterschiedlichen Optionen verloren haben. Da er wusste, dass ich mich als Referent, Seminarleiter und Trainer auch tief in der Finanzdienstleistungsbranche bewege, bat er mich also darum, ihm einmal die Unterschiede aufzuzeigen. Wir sprachen also in den letzten 14 Tagen lange und intensiv über die unterschiedlichen Möglichkeiten der Geldanlage für den Verkaufserlös seiner Firma. Und diese Gespräche haben mir ins Gedächtnis gerufen: Die Frage „Wohin mit dem Geld?“ ist tatsächlich gar nicht so einfach zu beantworten. Als Finanzdienstleister blickt man bei all den unterschiedlichen Möglichkeiten vielleicht noch durch, denn man beschäftigt sich ja hauptberuflich damit. Doch für Unternehmer bleiben oft viele Fragen offen.

Aus diesem Grund möchte ich im Folgenden zusammenfassen, welche konkreten Fragen im Gespräch mit unserem Mandanten aufgekommen sind. Was beschäftigt so einen Unternehmer überhaupt und welche generellen Themen müssen vielleicht noch geklärt werden, bevor er überhaupt etwas mit dem Kapital anstellt? Gern nehme ich Sie mit hinter die Kulissen dieser Unternehmergegespräche und lasse Sie daran teilhaben. So können Sie einen Einblick über – mitunter kritische – Fragen, Themen und getätigte Aussagen bekommen, die auch Ihre (Ziel-)Kunden haben.

Welche Möglichkeiten bestehen überhaupt?

Die grundlegende Frage jedes Unternehmers in einer ähnlichen Situation, wie es unser Mandant ist, lautet zunächst: Welche Anbieter gibt es überhaupt, an die man sich wenden könnte? Bereits hier zeigt sich eine enorme Menge an Wahlmöglichkeiten, deren Unterschiede nicht immer offensichtlich sind:

- Single Family Office (SFO)
- Multi Family Office (MFO)
- Single Family Office mit Multi-Family-Öffnung
- Universalbank
- Regionalinstitut (z.B. Sparkasse, Volksbank etc.)
- Regionalinstitut oder kleine Privatbank
- Privatbankier
- Ausländische Bank mit deutscher Niederlassung (z.B. BNP, Goldman Sachs etc.)
- Freier Vermögensberater/-verwalter oder Beratungs-Boutiquen
- AWD/MLP/DVAG
- Versicherung
- Große Steuerkanzlei (PWC, Ernst & Young etc.)
- ...

Diese Vielzahl an möglichen Ansprechpartnern bietet wiederum unterschiedliche finanzielle Bausteine an. Daraus ergibt sich für den Unternehmer zwangsläufig die Frage, wie sich diese Angebote unterscheiden: Was machen Single Family Offices anders als Multi Family Offices? Welche Vor- und Nachteile haben Wealth Management (Affluent), Premium Banking, Private Banking oder Vermögensmanagement etc.? Und wo liegen die Unterschiede bei der Umsetzung:

- Volumina (z.B. wo ist der Übergang vom Private-Banking-Kunden zum Wealth Management? Und warum eigentlich genau „ab Summe X“?)
- Deckungsbeiträge
- Komplexitäten
- Wie wird Beratungsbedarf gehandhabt?
- Wie viele Kunden betreut jeder Berater?
- Wie sieht der strategische Ansatz aus (liquide Assets, Gesamt-Assets, steuer- oder rechtsberatungslastig etc.)?

All diese Fragen lassen sich leider nur im spezifischen Einzelfall beantworten, denn national oder international einheitliche Standards bezüglich der Angebote und deren Spezifika gibt es nicht. Die Komplexität bei der Auswahl eines Partners beginnt für den Unternehmer also bereits damit, nach welchen Kriterien Kunden bei den jeweiligen Anbietern in einzelne Kundensegmente eingeteilt werden. Oder ob überhaupt Segmentreinheit besteht oder Kunden unterschiedlicher Arten zusammen betreut werden (z.B. Erben und aktive Unternehmer im selben Segment, solange der Deckungsbeitrag übereinstimmt).

Wo liegt der Mehrwert für den Unternehmer?

Während unserer Gespräche ist unserem Unternehmer-Mandanten schnell aufgefallen, dass seine Fragen zwar ganzheitlich ausgelegt waren, die dazu passenden Angebote jedoch eher wertpapierlastig waren oder sich auf die Buchhaltung der liquiden Mittel beschränkten. M&A-Angebote werden zwar oft mit Depot-Anlagen kombiniert, dann aber oft nur via Fonds/ETF/Zertifikate. Und über dieses Thema kamen wir schließlich auf eine Frage, die für den Unternehmer besonders wichtig war: Wo liegt eigentlich der Mehrwert? Nehmen wir als Beispiel eine 100.000-Euro-Aktienanlage zu 1 % Transaktionsprovision. Davon erhält das beratende Institut also 1.000 Euro Provision. Bei 1.000.000 Euro würden wiederum 10.000 Euro Transaktionsprovision fällig. Und der Unternehmer fragte sich (nicht zu Unrecht), warum er denn die zehnfache Provision zahlen müsse, nur weil der Berater am Computer eine „0“ mehr eintippt.

Gleiches gilt für die Vergütung laufender Dienstleistungen: Wenn die Struktur des Vermögens einmal sauber erstellt wurde, also alle Informationen (die sich typischerweise bei einem sehr hohen Prozentsatz der Unternehmer nicht ständig wieder ändern) in die passenden Tools eingetragen wurden, warum muss der Unternehmer dann regelmäßig für diese Leistung zahlen? Zumal Depots, die Fonds/ETFs und Zertifikate beinhalten, ja grundsätzlich sehr statisch sind und kaum regelmäßig gepflegt werden müssen.

Spezifisch fragte der Unternehmer hier auch nach Multi-Banking-Tools. Seiner Erfahrung nach wird in diesen in erster Linie das liquide Vermögen aktualisiert, nicht aber unbedingt Immobilien und andere Werte. Er fragte sich demnach natürlich: Wenn die Werte doch ohnehin sehr statisch sind, das liquide Vermögen praktisch automatisch aktualisiert wird und er als Kunde jederzeit ins Reporting schauen kann, worin liegt dann die Leistung des Anbieters im Allgemeinen und des Beraters im Speziellen? Natürlich, das Aufsetzen der Tools und das Einpflegen und Strukturieren der Werte kosten Zeit und Geld. Aber danach? Warum muss er Premium-Preise für etwas zahlen, was gefühlt kein Premium ist?

Wie sieht es mit den Volumina aus?

Viele Finanzdienstleister orientieren sich naturgemäß an den Volumina, die Kunden an den Tisch bringen. Doch was bedeutet das aus Sicht des Unternehmers? Kann dieser es wirklich nachvollziehen, wenn ein höheres Volumen direkt mit höheren Kosten einhergeht, auch wenn kein höherer Aufwand ersichtlich ist – wie im letzten Beispiel besprochen? Und wie fühlt sich der Kunde, wenn er beispielsweise eine Entnahme bei der Firma macht, dadurch sein Volumen erhöht und plötzlich sein bekannter und eingearbeiteter Berater durch einen neuen ersetzt werden soll, obwohl sich an seiner Situation nichts fundamental geändert hat?

Auch im Bereich der Potenziale gibt es wichtige Fragen zu klären: Wenn der Unternehmer bereits im Wealth Management beim Institut ist, aber nicht sein gesamtes Volumen beim Institut hat (und vielleicht auch gar nicht vorhat, alles auf eine Karte zu setzen), bekommt er dann weiterhin den vollen Service? Und wenn ja, wie lange? Anders herum: Wenn der Unternehmer den vollen Betrag leistet, aber mitbekommt, dass andere Kunden mit weniger die gleichen Services erhalten, dann kann dies zu großer Unzufriedenheit beim Kunden führen. Hier erwarten Unternehmer, dass man mit klaren Regeln spielt.

Welche Aufgabe haben die Berater überhaupt?

Eine spezifische Frage, die mir der Unternehmer stellte, überraschte mich besonders, denn sie zeigt, dass er sich mental in die Situation der Finanzinstitute hineinversetzt hatte. Er fragte: Wenn alles gut strukturiert, geplant und umgesetzt ist, was macht dann eigentlich noch der Berater? Sein Arbeitsaufwand sinkt dann ja drastisch, denn die Parameter (Geschäftsmodell, Umfeld etc.) des Geschäfts mit den Familienunternehmen ändern sich selten. Noch dazu werden Entscheidungen insbesondere bei größeren Volumina und höherer Komplexität automatisch stärker sachbezogen. Auch wenn also zu Beginn eine emotionale Verbindung zum Berater nützlich sein kann, geht es in der Umsetzung doch nur noch um die Sache an sich. Insbesondere bei größeren Familienunternehmen geht es in erster Linie immer um den Erhalt der Vermögenswerte, die Absicherung, Rechtssicherheit, funktionierende Strukturen sowie Rendite-Risiko-Verhältnisse. Und wie kann der Berater hier noch von Nutzen sein?

Der Unternehmer brachte mir gegenüber folgende Überlegung an (diese hat er von seinen eigenen „Key-Accountern“ adaptiert, da diese sich in der gleichen Situation befinden, wie die TOP-Berater in Finanzinstituten): Wenn der Berater also ab einem gewissen Punkt hauptsächlich als Sparringspartner, Impulsgeber und Koordinator fungiert, womit verdient dann das Institut eigentlich sein Geld? Typischerweise doch nur mit Buchhaltung (die dank digitaler Lösungen oft automatisiert abläuft), der Abwicklung der Geschäfte und dem Verkaufen von Finanzprodukten. Der Unternehmer meinte also, dass am Ende der Beratung doch für das Institut immer nur das Ziel stehen könne, die eigenen Produkte zu verkaufen – was hat er davon? Schwatzt ihm das Institut da vielleicht etwas auf, was er gar nicht braucht? Und sind diverse andere Zusatzleistungen wirklich von Wert für ihn?

- Extra-Leistungen wie Personal Assistants oder Concierge-Services braucht er nicht wirklich, denn er hat bereits eigenen Leute und Partner in dieser Funktion.
- Verbindungen, um beispielsweise die Kinder in Elite-Unis unterzubringen, hat er ebenfalls selbst ausreichend.
- Nette Boni wie exklusive Eintrittskarten sind zwar schön, sofern sie für den Unternehmer sonst nicht zu haben sind. Aber ist das wirklich die Aufgabe einer Bank?

Für den Unternehmer ist es also wichtig, die bestmögliche neutrale Beratung und die besten Produkte zu erhalten. Das bedeutet natürlich nicht, dass man als Institut zwingend eine offene Produktarchitektur anbieten muss. Es würde ja auch niemand von einem BMW-Händler erwarten, Audis ins Sortiment aufzunehmen. Bei der Finanzberatung geht es also darum, eine kleine, aber durchdachte Auswahl anzubieten, die spezifisch auf die Bedürfnisse des Unternehmers eingeht, und über eine Beratung von Mensch zu Mensch den subjektiven Wohlfühlfaktor herzustellen, anstatt nur die Produkte zu verkaufen, die gerade verkauft werden müssen. Andernfalls schrecken die Unternehmer nur vor dem Angebot zurück und lassen am Ende alles so, wie es ist.

Haben Sie eigene Antworten auf diese Fragen?

Sie als Finanzdienstleister haben nun einen Einblick erhalten, welche Fragen einen Unternehmer beschäftigen, wenn er sein Geld anlegen möchte. Nun liegt es an Ihnen, zu definieren: Wie beantworten wir diese Fragen? Was hebt uns von Konkurrenten ab, die eben keine Antworten auf diese Fragen haben?

Viele Finanzdienstleister glauben, dass es ausreicht, „nah am Kunden“ zu sein. Doch sind Sie wirklich nah genug dran, um Fragen, wie unser Unternehmer sie hatte, zu antizipieren und im Vorhinein beantworten zu können? Nutzen Sie Ihre Position nah am Kunden wirklich strategisch und geben Sie die entsprechenden Informationen frühzeitig an Ihre Kollegen weiter? Beraten Sie den Unternehmer dann sogar aktiv im Verkauf, beispielsweise durch gute Jahres- und Strategiegespräche auf Firmenkunden-Seite?

Falls Sie diese Fragen nicht klar beantworten können, empfehle ich Ihnen, sich zunächst eine klare Strategie zur Beratung von Unternehmern auf privater Seite zu strukturieren, die Ihnen hier handfeste Antworten bereitstellt. Und sofern Sie eine Firmenkundenberatung anbieten, dann fragen Sie sich: Ist die Zusammenarbeit so gut und strukturiert, dass Ihnen Kunden wie der in diesem Artikel beschriebene Unternehmer nicht durch die Lappen gehen? Können Sie ihm Antworten auf seine Fragen liefern und ihm die Leistungen anbieten, die er tatsächlich benötigt? Mein Tipp: Lassen Sie sich von den Fragen in diesem Artikel inspirieren, bieten Sie Menschen wie unserem Unternehmer-Mandanten handfeste Antworten, um sich gegenüber der Konkurrenz mit echten Mehrwerten auf Basis der Kundenwünsche hervorzutun.

Ich bin, wie ich bin – warum Sie im Unternehmerge- spräch immer Sie selbst bleiben sollten

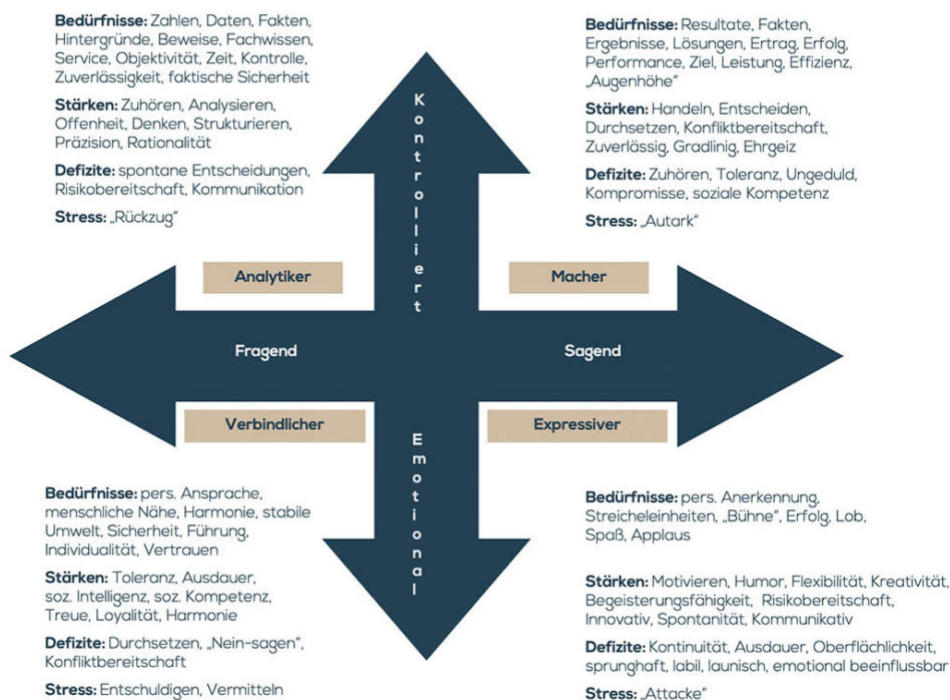


Von bisherigen Artikeln und Podcasts im Verstehen-Magazin wissen Sie: Aus Unternehmersicht gleichen sich die Angebote auf dem Finanzmarkt mittlerweile dermaßen stark, dass nur noch der subjektive Wohlfühlfaktor eine effektive Differenzierung erlaubt. Und Sie wissen, dass es die Berater sind, die jeden Tag daran arbeiten, diesen subjektiven Wohlfühlfaktor zu etablieren, indem sie sich gezielt auf die Typologie und das Geschäftsmodell des Unternehmerkunden einstellen. Doch eines sollten Sie dabei niemals aus den Augen lassen: Sich auf den Kunden EINZUstellen bedeutet nicht, sich zu VERstellen. Mit diesem Artikel möchte ich Sie deshalb bestärken: Sie sind, wie Sie sind, also seien Sie auch gegenüber Ihren Kunden die Person, die Sie wirklich sind!

Die Gretchenfrage: Welcher Berater passt zu welchem Unternehmertypus?

Wenn ich mit Beratern und Führungskräften darüber spreche, wie man bei Familienunternehmen am besten einen subjektiven Wohlfühlfaktor etabliert, dann spreche ich natürlich viel von der Unternehmertypologie. Davon, dass es wichtig ist, die Psychologie des Unternehmers zu verstehen, seine Beweggründe, seine Historie. Wie Sie sich vorstellen können, kommt dann immer irgendwann die berechtigte Frage: „Und wenn wir verstehen, wie der Unternehmer tickt, welchen Typ von Berater setzen wir dann auf ihn an?“ Ich zeige dann an dieser Stelle immer gerne ein Schaubild:

Unternehmertypologien



Dieses Schaubild gibt eine gute Tendenz vor und hilft bei der Orientierung. Doch zwischenmenschliche Gefühle sind zu komplex, um sie so einfach strukturiert herunterzubrechen. Deshalb sollte man sich auch an dieses Schaubild nicht sklavisch halten. In der persönlichen Finanzberatung gilt wie in der Liebe: Wer mit wem kann, das lässt sich nicht immer vorhersehen. Und bei so manchem Pärchen kann man im Nachhinein kaum glauben, dass da einfach die Chemie stimmt. Setzt man beispielsweise einen Macher-Berater auf einen Macher-Unternehmer an, kann es sein, dass die beiden sich perfekt ergänzen und auf gleicher Wellenlänge denken. Oder es entbrennt ein Grabenkampf, bei dem beide versuchen, ihre eigenen Ideen durchzudrücken. Da spielen viele weitere Persönlichkeitsmerkmale mit hinein, deren genaue Kombination sich häufig nur schlecht einschätzen lässt.

Institute, die Berater DSGVO-berücksichtigend und -konform gemäß der Unternehmertypologie zuweisen, sind also bereits denjenigen Instituten einen Schritt voraus, die Berater noch stur nach technischen Merkmalen wie Regionalzuständigkeit zuschlüsseln. Institute, die bereits so weit sind, nach Beratertypus und Unternehmertypus zu kombinieren, müssen jetzt nur noch ausreichend Erfahrung bei der Zuteilung sammeln, um dabei mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit den richtigen Riecher zu beweisen.

Soziales Chamäleon oder authentischer Typ?

Nun könnte man als Führungskraft natürlich auf die Idee kommen: Anstatt nach dem Trial-and-Error-Prinzip auszuloten, wer mit wem kann, könnten doch auch einfach die Berater ihr Verhalten anpassen. Sich gemäß dem Unternehmertypus mit ein bisschen Schauspielerei zum perfekten Pendant des Unternehmers machen. Und genau hier muss ich sagen: Nehmen Sie dringend Abstand von dieser Idee!

- Familienunternehmer merken schnell, wenn ihnen jemand etwas vormachen möchte. Sie können beispielsweise echten Enthusiasmus bei der Werksbesichtigung von gespielter Begeisterung kinderleicht unterscheiden. Und der Vertrauensschaden, der durch Verstellungen entstehen kann, macht sich deutlich stärker bemerkbar, als wenn (rechtzeitig) der zuständige Berater ausgetauscht wird, weil die Chemie nicht stimmt.
- Berater sind ab einem gewissen Alter deutlich erfahrener als ihre jungen Kollegen, tun sich aber dementsprechend schwerer, ihren Charakter anzupassen. Wer von ihnen Schauspielereien einfordert, weil er die durchdachte individuelle Zuschlüsselung von Berater- und Unternehmertypus scheut, der verspielt ein riesiges Erfahrungspotenzial.
- Manche Aspekte des eigenen Charakters lassen sich einfach nicht verstellen. Ein Berater, der beispielsweise eher ein harmonischer Typ ist und seine Kunden auf emotionaler Ebene erreicht, wird es beispielsweise bei Top-Kunden schwer haben, denn hier können die Gespräche gemäß der Natur des Geschäfts sehr technisch werden. Es geht dann um Zahlen und Fakten, für die sich ein eher analytisch denkender Berater ehrlich begeistern könnte, die den emotionalen Typus aber eher kaltlassen, sosehr er sich auch bemüht.

Deswegen lautet mein Rat an Führungskräfte: Finden Sie heraus, wer Ihre Berater wirklich sind, und untersuchen Sie den Unternehmertypus Ihrer Kunden aufmerksam. Bauen Sie die Erfahrung auf, um die individuellen Persönlichkeiten der Berater und Unternehmer optimal zusammenzubringen, denn Authentizität ist in einem Vertrauensverhältnis wie der persönlichen Finanzberatung effektiver als jede Schauspielerei. Und haben Sie ein wachsames Auge auf die Chemie zwischen Ihren Beratern und den Kunden, denn viele Berater geben es nicht gerne zu, wenn es einfach nicht funktioniert.

An die Berater geht mein Ratschlag: Besinnen Sie sich darauf, wer Sie sind, was Ihnen bei der Beziehung mit Ihren Kunden wichtig ist und wofür Sie sich begeistern können. Passen Sie sich professionell dem Unternehmertypus und der Geschäftssituation an, aber verstellen Sie sich dabei nie. Und trauen Sie sich ruhig, Ihren Führungskräften zu sagen, wenn die Chemie nicht stimmt, denn dann können Ihre Talente sicher an anderen Stellen besser eingesetzt werden.

Authentizität geht vor!

Typologien sind ein wichtiger Bestandteil der Finanzberatung. Doch wer ihnen blind folgt, der verpasst Chancen, denn das Mensch-zu-Mensch, das den subjektiven Wohlfühlfaktor erzeugt, das lässt sich nicht zu 100 % mit dem strikten Beachten von Datensätzen erreichen. Deshalb gilt: Empathie, Authentizität und eine clevere Zuordnung der Berater zu den jeweiligen Unternehmerkunden sind zwar kein leichter, aber immer noch der sicherste Weg zum Erfolg beim Familienunternehmer.

Und auch wenn man mal nicht den perfekt zum Kunden passenden Berater zugewiesen hat, dann lässt man den Berater besser einen Kunden aus einem anderen Segment betreuen und führt gegenüber dem bisherigen Kunden einen neuen Berater ein. Meist sind es entweder wenige Kundenverbände innerhalb eines Portfolios, bei denen es mit der Chemie nicht klappt, oder dann gleich das gesamte Segment. Glauben Sie mir: Jeder Berater hat einen Unternehmertypus, für den er perfekt geeignet ist. Und dann lässt sich der Kunde auch auf dem so gleichartigen Finanzmarkt nachhaltig und ertragreich an das Institut binden.

Firmenkundengeschäft: Preisverhandlungen unter Margendruck – schwache Schafe werden gerissen!

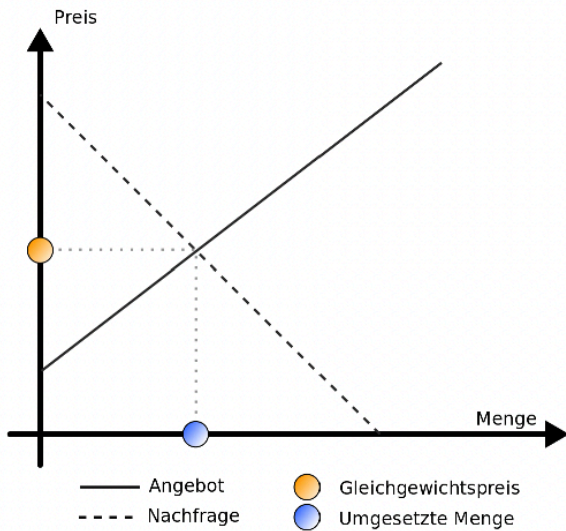


Als ehemaliger Banker sowie Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) habe ich alle Seiten der persönlichen Finanzberatung am eigenen Leib erlebt. Ob aus Sicht des Beraters, der unter Margendruck Abschlüsse erzielen muss, oder aufseiten der Familienunternehmer, die die Preise möglichst klein halten möchten: Mehrere Jahrzehnte Erfahrung auf diesem Gebiet zeigen mir immer wieder eines: Preisverhandlungen waren und sind eine der größten Herausforderungen für Berater.

Wie die Preisverhandlung von der Preisgestaltung abhängig ist

Bekanntermaßen gestalten sich die Preise von Finanzprodukten auf Basis des Modells von Angebot und Nachfrage, wie die Preise anderer Produkte und Dienstleistungen auch. Da es zurzeit ein Überangebot der Finanzinstitute gibt und gleichzeitig kapitalstarke Unternehmen nicht mehr so häufig auf Produkte wie beispielsweise Kredite zurückgreifen, wurden deshalb in den vergangenen Jahren die Bruttomargen stark eingedampft. Da mussten praktisch alle Institute mitziehen, denn die erste Regel bei der Bepreisung lautet: Es müssen markt-gängige Preise verlangt werden. Schließlich vergleichen Familienunternehmer immer mehrere Angebote miteinander.

Gleichzeitig gilt aber auch: Preise sind immer subjektiv. Familienunternehmer definieren für sich selbst, wie viel sie für eine spezifische Leistung ausgeben möchten. Dieses subjektive Empfinden kann nicht in Frage gestellt werden, auch nicht mit Verweis auf markt-gängige Preise.



Wohlgemerkt: Wir sprechen hier nur von der Bepreisung im Firmenkundengeschäft. Auch in allen anderen Vertriebsbereichen wie Zahlungsverkehr, Leasing, Auslandsgeschäft und Versicherung gilt: Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Und auch im Private Banking gelten Regeln, die Sie im Artikel „Wenn Premium draufsteht, muss Premium drin“ sein sowie im eBook „Private Banking für Unternehmerfamilien“ im Detail nachlesen können.

Wie wird der Preis kommuniziert?

Berater haben es nicht leicht, denn es ist ihre Aufgabe, Familienunternehmern einen Preis zu kommunizieren, den das Institut aufgrund der ohnehin geringen Marge kaum noch senken kann. Hier orientieren Sie sich am besten zunächst am allgemeinen Kunden-Kommunikationsmodell:



Diese Grafik liest sich wie folgt:

1. Der Kunde hat mit Ihnen ein „Erlebnis“.
2. Durch dieses Erlebnis macht er also eine „Erfahrung“.
3. Seine Erfahrung prägt seine „Einstellung“ zum Erlebten.
4. Und diese Einstellung führt automatisch zu einem entsprechenden „Verhalten“.

Sollte der Kunde also ein ähnliches Erlebnis haben wie zuvor, dann vergleicht er automatisch dieses neue Erlebnis mit dem o.a. Kreislauf und passt sein Verhalten an.

Einige der am häufigsten auftretenden Situationen möchte ich etwas näher beschreiben:

Die zuvorkommende Preissenkung

Stellen wir uns vor, Ihre Preise liegen etwa 20 % über den marktüblichen. Wie wir bereits festgestellt haben, werden Familienunternehmer dies kaum akzeptieren, denn sie informieren sich natürlich zu Konkurrenzangeboten und werden Ihnen knallhart sagen, dass sie dieselben Leistungen bei der Konkurrenz günstiger bekommen. Wenn Sie daraufhin 20 % mit dem Preis runter gehen (sofern Sie das mit Blick auf Ihre eigene Kalkulation können), dann wird dies vom Kunden jedoch nicht als zuvorkommend Ihrerseits empfunden. Schließlich haben Sie sich nur den Preisen angepasst, die aus Sicht des Familienunternehmers ohnehin gerechtfertigt sind. Mit dem Preis runterzugehen schafft in einer solchen Situation also kein Vertrauen – eher stört es sogar den subjektiven Wohlfühlfaktor.

Noch schlimmer für die weitere Zusammenarbeit ist allerdings der langfristige psychologische Effekt. Denn der Unternehmer hat nun gemerkt: „Wenn ich beim genannten Preis dagegenhalte, dann knickt der Berater schon ein.“ Ähnliches ergibt sich bei der Sicherheitenstellung: Verzichten Sie unter Margendruck auf Sicherheiten, wird der Kunde bald an allem herumverhandeln wollen. Denn er weiß ja: „Wenn ich nur ordentlich Druck aufbaue, brauche ich diese Sicherheit bestimmt nicht vorzuweisen.“ Diese Einstellung kann sogar dazu führen, dass der Familienunternehmer Sie bald auch außerhalb von Verhandlungen als „formbar“ betrachtet: Ist in Zukunft etwas nicht zu 100 % in seinem Sinne, dann hält er dagegen – denn der Berater gibt bestimmt irgendwann nach. Sie können sich vorstellen, dass die Gespräche dadurch zäh wie Gummi werden.

Eine Sache ist für Sie dabei ebenfalls recht fies: Den oben genannten Kreislauf kann der Kunde auch woanders durchgemacht haben. Wenn Sie sich also nun ähnlich verhalten wie zum Beispiel Ihr Wettbewerber oder Ihr Vorgänger, dann setzt beim Unternehmer automatisch der Abgleichreflex ein – obwohl Sie ja „neu“ sind. Das heißt: Sie werden ohne es zu merken in eine Schublade gepackt, aus der Sie nur schwer wieder herauskommen.

Was, wenn der Berater hart bleibt – aber nicht die Führungskraft?

Für eine gute Position in den Preisverhandlungen ist es nicht nur wichtig, dass sich der Berater von bestimmten Punkten nicht abbringen lässt. Denn so mancher Familienunternehmer, der beispielsweise mit den genannten Preisen unzufrieden ist, denkt sich nach einer nicht erfolgreichen Preisverhandlung möglicherweise: „Ich kenne ja auch die Führungskraft oder den Vorstand, da rufe ich mal an!“ Knickt die Führungskraft oder der Vorstand dann ein, lernt der Familienunternehmer daraus: „Wenn ich einfach direkt ein oder zwei Stufen in der Hierarchie höher gehe, dann bekomme ich, was ich will.“

Wie Sie sich vorstellen können, macht dies nicht nur die Gespräche mit dem Unternehmer komplizierter. Es sorgt auch dafür, dass der Familienunternehmer den Berater bald nicht mehr ernst nimmt, da er gefühlt jederzeit umgangen werden kann, um ein besseres Ergebnis für sich zu erzielen. Deshalb rate ich auch Führungskräften und Vorständen, in solchen Situationen nicht klein beizugeben und den Berater als wichtigsten Ansprechpartner zu unterstützen.

Wie bringt man die Preisverhandlung dennoch zum Erfolg?

Sich bei der Preisverhandlung kooperativ gegenüber dem Familienunternehmer zu verhalten, bedeutet also nicht, bei Gegenwind jederzeit die eigene Position aufzugeben. Vielmehr rate ich dazu, zunächst herauszufinden, was der Unternehmer als tatsächlichen Mehrwert ansieht, und dementsprechend den Preis zu argumentieren – vorausgesetzt, er wurde marktüblich bestimmt.

Dabei ist es auch wichtig, erkennbar hinter den eigenen Produkten zu stehen, denn wer sich bereit zeigt, über jeden Preis zu diskutieren, der signalisiert: So toll kann das Produkt dann ja auch nicht sein. Aus denselben Gründen rate ich zur Vorsicht bei Rabatten. Sie verringern beim Kunden das Gefühl von echtem Mehrwert und können den Eindruck erwecken, das Institut könne seine Produkte nicht richtig bepreisen. Oder, wie es die Marketing-Kampagne einer bekannten Baumarktkette mal formulierte: „Wer Rabatte gibt, war vorher zu teuer.“

Schwache Schafe werden gerissen

Wir sehen also: Teil der Beratungsstrategie – ob es nun um den Preis geht oder um die Sicherheiten – sollte es immer sein, in gewissen Situationen nicht von der eigenen Position abzuweichen. Das hat auch einen „erzieherischen“ Grund. Ich sage den Beratern und Führungskräften, die in meine Seminare und Workshops kommen, dazu immer (etwas zugespitzt): „Wenn Sie Ihren Kundenstamm schon länger als 6 Monate haben oder mit einem Kunden bereits über 6 Monate mehrere Gespräche geführt haben, dann ist das Verhalten dieses Kunden Ihnen gegenüber ein Spiegelbild Ihres bisherigen Verhaltens in den Verhandlungen.“ Haben Sie immer klein beigegeben, wird der Kunde mit hoher Wahrscheinlichkeit jeden Preis ausdiskutieren wollen.

Bitte denken Sie auch daran, dass gerade in der Produktionsindustrie gilt: „Im Einkauf liegt die Marge.“ Wenn der Unternehmer es also gewohnt ist, zu handeln und zu feilschen, wird er es bei Ihnen auch versuchen. Es gibt zahlreiche „Wölfe“, die liebend gern nach schwachen Schafen suchen. Finden sie diese, werden die Schafe (martialisch ausgedrückt) gerissen! Ob Sie – respektive Ihr Institut – mit solchen Kunden auf Dauer zusammenarbeiten wollen, ist natürlich einzig Ihre Entscheidung. Aber denken Sie bitte immer an den oben genannten Kreislauf. Und daran, dass dieser Kunde dann auch niemals damit aufhören wird, sofern Sie den Kreislauf nicht durchbrechen.

Generell können die Effekte einer „negativen Erziehung“ jedoch sehr unterschiedlich sein. Manche Kunden reichen beispielsweise wichtige Unterlagen nicht oder zu spät ein, weil sie wissen, dass sie damit durchkommen werden. Oder sie verspäten sich bei allen wichtigen Terminen. Wer dem entgegenwirken möchte, hat im Prinzip nur zwei Möglichkeiten:

1. Positive Erlebnisse schaffen: Beispielsweise bei rechtzeitig und korrekt ausgefüllten Unterlagen dafür sorgen, dass alles zum frühestmöglichen Zeitpunkt korrekt und pünktlich durchgearbeitet ist.
2. Sanktionen und Konsequenzen: Zum Beispiel bei nicht rechtzeitig eingereichten Unterlagen klar machen, dass der Kunde dann auch nicht exakt das bekommt, was er möchte (dies muss dann selbstverständlich konsequent durchgezogen werden).

Ich persönlich bevorzuge natürlich die Lösung Nummer 1, da sie einen deutlich positiveren Effekt auf das Verhältnis zum Kunden hat. Wer damit den Kunden nicht erreicht, kann immer noch auf Lösung 2 zurückgreifen.

Was tun, wenn der Kunde nicht kaufen will?

In manchen Situationen muss man als Berater einfach erkennen, dass man beim Kunden nicht weiterkommt. Da lässt sich dann ein Kunde, der beispielsweise beim Steuerberater oder Rechtsanwalt die aufgerufenen Preise ohne zu murren bezahlt, mit keinem Argument dazu bringen, den vollen Preis für Ihr Finanzprodukt zu akzeptieren. In solchen Fällen reicht meistens nur noch direktes Nachfragen: „Was muss ich tun, damit Sie bei mir kaufen?“ Und danach liegt es an Ihnen, zu prüfen, ob man den Forderungen des Kunden folgen kann oder damit nur eine Spirale neuer Forderungen losstreten würde.

Bei alledem sollten Sie auch bedenken, dass das Produkt, das Sie Ihrem Kunden verkaufen, seinen Anforderungen entsprechen muss. Stellen Sie sich vor, Sie schaffen es, dem Familienunternehmer ein Finanzprodukt zu 100 % der bepreisten Kosten zu verkaufen. Ist er hinterher nicht damit zufrieden, wird ihn kein Rabatt der Welt dazu bringen, das Produkt nochmal zu kaufen. Denn er war ja damit unzufrieden.

Marktgängige Preise, selbstsicheres Auftreten und gute Produkte sind der Weg zum Erfolg

Wir sehen also: Berater sind darauf angewiesen, mit marktgängigen Preisen (Aufgabe des Instituts!) arbeiten und ihre Preisverhandlungen selbstbewusst durchführen zu können – ohne, dass der Unternehmer sich beispielsweise über einen direkten Draht zum Führungspersonal eine bessere Behandlung erwirken kann. Und bei Kunden, die ein Verhalten an den Tag legen, das für die reibungslose Durchführung problematisch werden kann, können positives Verstärken oder das konsequente Durchziehen angekündigter Konsequenzen echte Wunder wirken.

Scheuen Sie sich nicht, die Preisverhandlungen mit komplizierten Kunden mit Ihren Kollegen zu üben – gerne auch mit erfahreneren Kollegen, die es bereits viele Jahre mit selbstbewussten Kunden zu tun hatten. Preisverhandlungen gehören zu den schwierigsten Aufgaben in der Finanzberatung. Sie sind nur etwas für Profis. Und Profis trainieren. Glauben Sie mir: Als ich damals als Berater angefangen habe, hätte ich mich auch nicht bei jedem Kunden getraut, ihm Paroli zu bieten, wenn er den Preis drücken wollte. Aber wenn mich heute, über 25 Jahre später, ein Klient des IFUF fragt, ob man nicht noch was am Preis machen könnte, antworte ich mittlerweile augenzwinkernd: „Klar, nach oben geht immer mehr!“

Trio Unternehmer, Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv – jetzt kommt es drauf an!



Fachartikel

Trio Unternehmer, Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv – jetzt kommt es drauf an!

DIRK WIEBUSCH

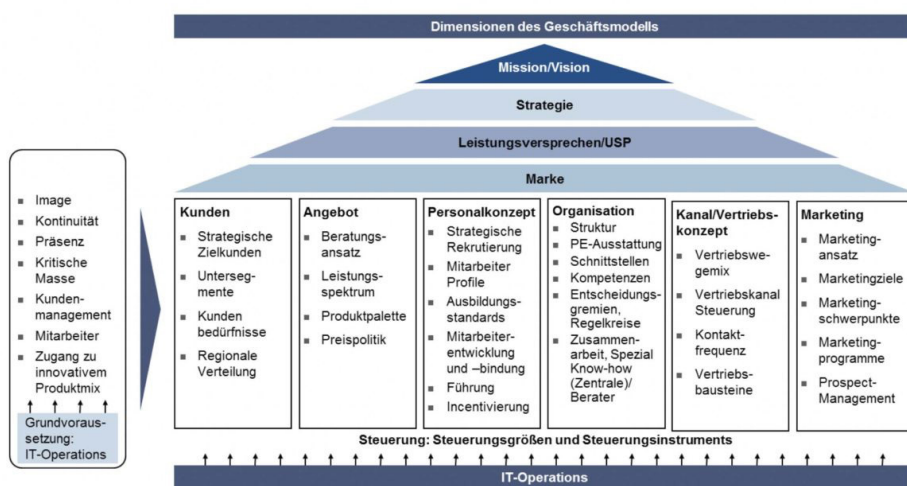
Mit dem Ende des Jahres 2020 und der allmählichen Verbreitung der ersten Impfstoffe scheinen zu Beginn 2021 die Weichen dafür gestellt, dass sich die Corona-Situation bessern wird. Doch egal, welche Entscheidungen auf politischer Ebene getroffen werden, auch das Jahr 2021 wird unter dem Zeichen des Coronavirus und den damit verbundenen Unsicherheiten stehen. Wir werden also bald auf zwei Jahre unter direktem Corona-Einfluss zurückblicken, vielleicht sogar mehr. Im Versteher-Magazin habe ich bereits frühzeitig festgestellt: Bleibt dieser Einfluss über längere Zeit bestehen, dann wird er auch nachhaltige Veränderungen an unserer Art zu arbeiten und zu wirtschaften mit sich bringen. Die jetzt kommenden sechs bis zwölf Monate werden zeigen, welche dieser (oft kurzfristig aus der Not geborenen) Anpassungen langfristig bestehen bleiben. Im Bereich der Finanzberatung zeichnet sich aber schon jetzt ab, dass sich die Beziehung von Familienunternehmer, Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv als Trio neu formieren wird.

Neuorientierung auf allen drei Seiten

In gewisser Hinsicht ist die aktuelle Lage mit der Finanzkrise von 2007 zu vergleichen: Auch damals wurde zunächst geglaubt, das Problem würde sich schnell und vielleicht sogar von selbst lösen. Und dann gab es doch über mehrere Jahre ein zähes Ringen, bis sich die Lage wieder stabilisiert hat. Und genau wie damals kann es auch jetzt zu langfristigen Veränderungen auf dem Markt kommen.

Familienunternehmer und -unternehmen im Zeichen des Wandels

Egal, welche Größe das Unternehmen hat: Priorität Nr. 1 werden für Familienunternehmer in naher Zukunft strategische Aufgaben haben. Beispielsweise werden diejenigen Unternehmen, die 2020 wirtschaftliche Einbußen zu verzeichnen hatten, evaluieren, ob sie die zur Überbrückung der Coronakrise umgesetzten Maßnahmen auch danach noch vorantreiben möchten. Denn wenn die interne Krise beispielsweise durch den äußeren Einfluss der Corona-Shutdowns herbeigeführt wurde, dann sind die zur Überbrückung getroffenen Maßnahmen möglicherweise nicht geeignet, das Unternehmen auch nach Corona gestärkt und innovativ in die Zukunft gehen zu lassen. Das Stichwort hier lautet: Turnaround-Management! Familienunternehmer benötigen dazu einen klaren strategischen Entwicklungsplan gemäß dem Strategiehaus:



Für Unternehmen, die aus der Corona-Zeit ohne nennenswerte positive oder negative Auswirkungen kommen und auch in naher Zukunft keine großen Veränderungen in ihrer wirtschaftlichen Situation zu erwarten haben, bedeutet das wiederum: Ein Blick in die Zukunft und ein Mitmachen des Wandels wird auch für sie notwendig. Denn sie drohen von denjenigen Unternehmen überholt zu werden, die durch die Krise zu langfristiger Innovation gedrängt wurden.

Selbst die Krisengewinner sollten sich vor denjenigen Unternehmen in Acht nehmen, die durch Corona zum Wandel gezwungen wurden. Während einige dieser Firmen ganz einfach gut aufgestellt waren und die Krise deshalb meistern konnten, profitierten andere davon, dass ihre Produkte und Dienstleistungen gerade während Corona dringend gebraucht wurden, beispielsweise Hersteller medizinischer Güter. Diese Firmen tun gut daran, sich in Erinnerung zu rufen, dass ihr „Sonderstatus“ maßgeblich zu ihrem Erfolg beigetragen hat. Dieser Erfolg könnte also nach der Pandemie schnell wieder auf ein Normalniveau sinken.

Letztlich wird sich also die Mehrheit der Familienunternehmen einem dauerhaften Wandel unterziehen – oder sich ihm zumindest öffnen. Dabei geht es unter anderem um prozessuale Herausforderungen sowie neue Herausforderungen für den Vertrieb und die alltägliche Arbeit (wie z. B. Arbeiten im Homeoffice oder zumindest mobiles Arbeiten). All diese neuen Ideen werden die Unternehmer in ein funktionales Gesamtkonzept übertragen wollen. Das prägt die Zukunft des Unternehmens maßgeblich. Einige weitere zentrale Fragen dieses Wandels habe ich bereits im Artikel „Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Digitalisierung in Familienunternehmen und Finanzinstituten“ angeschnitten, weitere lassen sich beispielsweise in einer Studie von Bain & Company finden.

Firmenkundenberater: Tiefe Einarbeitung absolut notwendig!

Da die Unternehmen vor der strategischen Neuorientierung stehen, werden Strategiegelgespräche mit Fokus auf diese Veränderungen in naher Zukunft Pflicht für den Firmenkundenberater. Das bedeutet auch, dass er sich tiefer als je zuvor mit den Geschäftsmodellen und Zukunftsplänen seiner Kunden auseinandersetzen muss.

Eine Herausforderung, die sich für den Firmenkundenberater in dieser Hinsicht eröffnet, ist diese: Selbstverständlich kennt sich der Unternehmer wesentlich besser in seinem eigenen Metier aus als der Berater. Der Berater betreut immerhin 50 bis 100 Kundenverbände, typischerweise mit ganz unterschiedlichen Branchen, in die man sich einarbeiten muss. Der Firmenkundenberater ist nun also noch stärker darauf angewiesen, sich in diese Branchen noch tiefer hineinzudenken und die entsprechenden Geschäftsmodelle aller seiner Kunden detailliert zu verstehen – ob über die persönliche Recherche mit Google, YouTube und Co oder mithilfe der Informationssammlungen der Institute selbst wie auch der Researchabteilungen der Kopfinstitute/Zentralabteilungen. Wenn Sie Vorstand oder Top-Führungskraft im Institut sind, möchte ich an dieser Stelle deshalb auch dringend dazu aufrufen, Beratern den nötigen Rahmen für ein individuelles Kunden-Research zu bieten. Denn eine durch die Researchabteilung erstellte Studie, z. B. zur Entwicklung im globalen Maschinenbau, nützt dem Berater vor Ort bei einem Familienunternehmen mit 5 Mio. € Umsatz und 45 Mitarbeitern vermutlich nur wenig.

Berater sollten sich außerdem darauf einstellen, sowohl die Recherche als auch die Strategiegelgespräche auf unterschiedlichsten Kommunikationskanälen durchzuführen. Ob vor Ort unter Einhaltung aller Hygienerichtlinien oder über eine Videokonferenz – alle Varianten müssen vom Firmenkundenberater beherrscht werden, um proaktiv das Gespräch mit dem Kunden zu suchen. Denn auch nach Corona gilt weiterhin: Mehr agieren, weniger reines Reagieren.

Und noch ein „Geheimtipp“: Betriebsbesichtigungen (eines meiner Lieblingsthemen, wie Sie als eifrige Leser und Unternehmer-Versteher ja wissen) werden für Sie persönlich zu einem maßgeschneiderten TV-Erlebnis, wenn der Unternehmer Sie während der Videobesprechung mit seinem Handy oder Tablet live durch den Betrieb führt. So konnte ich z. B. in den letzten Monaten zahlreiche Betriebe von innen kennenlernen, die ich bislang und seitdem noch nicht „analog“ besichtigen durfte.

Marktfolge Aktiv (MFA): Am Ball bleiben!

Ich habe in der Vergangenheit bereits mehrere Male eine noch engere Zusammenarbeit zwischen Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv angeregt. In einer Situation, in der Familienunternehmen einen mitunter großen Wandel vollziehen (müssen), Bilanzen und Gewinn-/Verlust-Rechnungen stark von der Corona-Situation beeinflusst sind und sich die Berater noch stärker mit den Detailfragen des Markts und der Geschäftsmodelle auseinandersetzen, darf sich die Marktfolge Aktiv deshalb unter keinen Umständen abhängen lassen. Oder von Kollegen außen vor gelassen werden. Vielmehr können erhebliche Mehrwerte für alle Beteiligten entstehen, wenn die Marktfolge Aktiv in die Vorbereitung auf Kundengespräche und auch in die Gespräche selbst miteinbezogen wird. Wie bereits in meiner Podcast-Episode zum Thema Marktfolge der Zukunft besprochen, wird so auch der Gefahr vorgebeugt, dass Informationen im Stille-Post-Prinzip vom Familienunternehmer zum Berater und vom Berater zur Marktfolge Aktiv verloren gehen oder missinterpretiert werden, sofern letztere nicht an einem Unternehmer-Gespräch teilnimmt (was auch heute leider noch immer nicht so oft vorkommt).

Egal, aus welchem Grund ein Ungleichgewicht entstanden ist oder entstehen könnte: Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv müssen in Zukunft mehr denn je koordiniert zusammenarbeiten und Informationen austauschen.

Und der o. a. Tipp bzgl. der Besichtigung gilt natürlich auch für die MFA. Einer der Hauptgründe, warum die MFA nicht aktiv mit zum Kunden fährt, war in der Vergangenheit der Zeitaufwand. Hinfahren, dabei sein, Besichtigung, Rückfahrt und Besuchsbericht schreiben: Das alles kann (je nach Entfernung) bis zu einem vollen Kalendertag in Anspruch nehmen. Doch stellen Sie sich vor, der FKB sitzt vor Ort beim Unternehmer (oder hat eine Videobesprechung) und MFA wird zugeschaltet. Man geht gemeinsam durch den Betrieb und MFA sieht live dabei zu, kann Fragen stellen und sich so einen eigenen Eindruck verschaffen. Professionell auf- und vorbereitet, spart dieses Vorgehen enorm viel Zeit und die Reibungsverluste werden stark abnehmen.

Die Vorbereitung von Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv

Eine Strategie, mit der Sie sich im Tandem auf die Trio-Gespräche mit Familienunternehmern vorbereiten können, ist es, sich einfach mal vom Controlling die Top-20-Branchen des Instituts geben zu lassen und diese dann gemeinsam am runden Tisch durchzugehen. Großbanken und sehr große regionale Institute können hier selbstverständlich die Top-20-Branchen auf die jeweiligen Regionen herunterbrechen, bei kleineren oder mittelgroßen regionalen Banken eignet sich jedoch der Blick auf das Gesamtbild am besten. Als Termin setzen Sie sich am besten feste Jours fixes, zu denen Sie die Entwicklungen in den Branchen diskutieren, und zwar geordnet nach folgenden Zeiträumen:

- bis 2019 (gewissermaßen als der alte Status quo)
- von 2019 bis Ende 2021 (speziell mit dem Hintergedanken, dass es sich hier um einen sehr ungewöhnlichen Zeitraum für die Branche handelt)
- Zukunftsaussicht ab 2022 (falls externe Meinungen dazu eingeholt werden, dann am besten klare Zeiträume dafür definieren: 1 Jahr, 3 Jahre und 5 Jahre in die Zukunft)

Dabei gilt es, sowohl den Blickwinkel des Instituts (also mit Fokus auf offensichtliche bzw. latente Risiken) als auch den Kundenblick einzunehmen. Immerhin geht es hier um diejenigen Branchen, aus denen die meisten beziehungsweise wichtigsten Kunden Ihres Instituts kommen. Es braucht also ein praktikables und gesundes Verhältnis zwischen der strategischen Risikobrille und dem strategischen Beratungsmehrwert, um ein vollständiges Verständnis für die Entwicklungen der Branche über die Corona-Jahre hinaus zu erlangen. Die potenziellen Ertragschancen sollten bitte ebenfalls gemeinsam diskutiert werden.

Haben Sie noch Fragen zur Umsetzung dieser Übung, stehe ich Ihnen gerne für ein Gespräch zur Verfügung. Gegebenenfalls können Sie auch einen echten Mehrwert aus meinem Seminar „Firmenkundenberatung und Marktfolge Aktiv“ ziehen. Schildern Sie mir gerne Ihre Situation und ich kann Ihnen eine Einschätzung geben, ob Ihnen eine individuelle, tiefgehende Aufbereitung im Rahmen des Seminars (gerne auch live online) einen Mehrwert bietet.

Große Herausforderungen kommen während und nach Corona

Was genau in Zukunft mit dem Coronavirus geschehen wird, wissen wir heute noch nicht. Aber wir wissen, dass es viele Bereiche unseres Lebens und unserer Wirtschaft langfristig beeinflussen könnte. Deshalb gilt es, schon jetzt aktiv zu werden. Unternehmer, Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv stehen vor den größten Herausforderungen, denen sie sich je stellen mussten – egal ob alleine oder im Trio. Wer sich der Herausforderungen jetzt annimmt, kann den Grundstein für eine ertragreiche Zukunft legen.

Unternehmensverkauf – wenn die Steuerfahndung zweimal klingelt [Gastbeitrag Pawel Blusz, LL.B., LL.M.]



Uwe hat eigentlich immer einen tiefen Schlaf, doch dieses Morgens weckte ihn ein lautes Klopfen an die Tür. Er öffnete seine noch sehr verschlafenen Augen und schleppte sich noch nicht ganz geistig anwesend die Treppe seines Hauses hinunter. Das Klopfen wollte nicht aufhören. „Wer könnte das um diese Uhrzeit sein?“ – frage sich Uwe, sichtlich genervt. Vor dem ersten Kaffee ist er noch zu nichts zu gebrauchen. Endlich kam er an seiner Tür an und schaute durch den Türspion. Dort waren ein paar dunkel gekleidete Männer, die zum Teil vor der Tür und zum Teil auch auf der Auffahrt seines Anwesens standen. Er öffnete die Tür und während er noch Luft holte, um etwas zu sagen, übernahm ein graumeliertes Herr offensichtlich routiniert gleich die Initiative, händigte Uwe ein Schriftstück überschrieben mit „Durchsuchungsbeschluss“ aus und murmelte irgendetwas von Steuerhinterziehung und dass er und die anderen Kolleginnen und Kollegen rein müssen...

[Rückblende]

Uwe sitzt beim Notar, sichtlich zufrieden. In dem Moment unterschreibt er den Kaufvertrag über sein Unternehmen. Natürlich verbleiben ein paar Zweifel, ob das wohl eine gute Entscheidung ist, das Unternehmen, das sein Großvater aufgebaut hat, nun zu verkaufen, aber der Kaufpreis ist einfach sehr verlockend und trotz aller Bemühungen konnte Uwe keinen Nachfolger finden.

Der Kaufpreis, eine hohe Summe, soll nun in ein paar Wochen auf sein Konto fließen, das er und seine Frau bei der Bank ihres Vertrauens seit Jahren unterhalten. Der Kundenberater sagte kürzlich zu ihm, dass Uwe mit diesem Betrag wohl ausgesorgt habe und dass er sich nun um eine optimale Asset Allocation kümmere, um einen möglichst hohen Return zu bekommen. Es bestehe wohl keine Garantie für eine Outperformance, aber das hängt immer von der Benchmark ab...Das meiste hat Uwe nicht verstanden, aber egal, das Vertrauen war ja seit Jahren da.

Über Pawel Blusz, LL.B., LL.M.

Beratungsschwerpunkt von Rechtsanwalt und Steuerberater Pawel Blusz ist die steuerzentrierte Unternehmens- und Vermögensnachfolge. Er begleitet Familienunternehmen und vermögende Privatpersonen bei der Nachfolgeplanung und der steueroptimierten Strukturierung des privaten und betrieblichen Vermögens. Sein besonderes Interesse gilt dabei den grenzüberschreitenden Sonderthemen. Zudem berät Herr Blusz Familienunternehmen und deren Inhaber bei M&A-Transaktionen und in laufenden gesellschaftsrechtlichen Fragen. Die Tätigkeit von Herrn Blusz erstreckt sich darüber hinaus auf die Konzeption, Errichtung und laufende Beratung von Familienstiftungen und gemeinnützigen Stiftungen. Herr Blusz referiert und veröffentlicht regelmäßig zu aktuellen rechtlichen und steuerlichen Entwicklungen im Bereich der Familienunternehmen und vermögenden Privatpersonen.

Der Kaufpreis soll auf ein gemeinschaftliches Oder-Konto fließen?! Bei den steuerlich versierten Beratern läuten hier sofort die Alarmglocken. Für die anderen ist die Problematik schnell erklärt: das Unternehmen gehörte alleine dem Ehemann. In dem Kaufvertrag gab er als Zielkonto sein gemeinschaftliches Konto an, das auf ihn und seine Ehefrau lautete. Der Erlös aus der Veräußerung des Unternehmens wurde nun auf das Konto überwiesen, worin Finanzämter in aller Regel eine schenkungsteuerpflichtige Zuwendung der Hälfte des Erlöses von dem Ehemann an seine Frau sehen und nun in diesen Fällen ein Steuerstrafverfahren wegen der hinterzogenen Schenkungsteuer einleiten. Bei einer Steuerhinterziehung in einer Größenordnung ab 1 Mio. EUR kann sogar eine Gefängnisstrafe ohne Bewährung drohen.

Wenn wir nun überlegen an welcher Stelle in diesen Fällen Kontrollmechanismen versagen, kommen wir zum Kern dieses Beitrags. Beinahe jeder Mandant hat einen laufenden Steuerberater, einen befreundeten Notar und einen Kundenbetreuer bei seiner Bank. Eine Standardkonstellation.

Jeder Notar weist aber in den Urkunden darauf hin, dass „er in steuerlichen Angelegenheiten nicht berät und empfiehlt, den Steuerberater zu konsultieren“.

Der laufende Steuerberater sagt meist (sofern ihm die Problematik bekannt ist), dass er von der Mitberechtigung der Ehefrau am Konto nichts wusste. Das sind keine Themen, die für die laufenden Steuererklärungen von Bedeutung sind. Das weiß aber mit Sicherheit der Bankberater.

Den Bankberatern ist dieser Umstand natürlich bekannt, dass das Konto auf die Ehegatten lautet. Dies wird leider immer noch in der Praxis von Banken empfohlen. Im Todes- oder Komafall ist so leichter sichergestellt, dass der andere Ehegatte auf das Guthaben zugreifen kann und damit nicht in finanzielle Not gerät. Die steuerlichen Konsequenzen werden dabei immer verdrängt, denn „für steuerliche Fragen ist doch der laufende Steuerberater zuständig“. Außerdem, wie so oft in solchen Fällen, wurde „das gemeinschaftliche Konto lange vor seiner Zeit bei der Bank von dem Vorgänger eröffnet, der schon längst in Rente ist...“

Dem Kunden selbst waren alle Fakten bekannt, aber nicht deren steuerliche Relevanz.

Sicherlich kann man an dieser Stelle die Frage nach der rechtlichen Haftung stellen. Das steht aber nicht im Vordergrund dieses Beitrags. Im Vordergrund soll vielmehr der Kunde stehen.

Das oben skizzierte Ergebnis ist typisch für die Beratung von vermögenden Privatpersonen. Der Steuerberater hat häufig eher die Steuererklärungsthemen im Blick. Im Übrigen kennt er auch nicht alle Vorgänge, da nicht alle einkommensteuerlich relevant sind. So werden beispielsweise Zuwendungen zwischen Ehegatten häufig nicht erkannt. Auch Gestaltungsberatung gehört nicht zum Alltag jedes Steuerberaters, was menschlich absolut nachvollziehbar ist. Das Steuerrecht ist derart verzweigt und unterliegt häufigen Änderungen, so dass es an sich schon sehr anspruchsvoll ist, auf dem Laufenden zu bleiben, geschweige denn Gestaltungsideen zu entwickeln.

Der Bankberater befindet sich auch in einem Dilemma. Steuerliche Themen sind nicht sein Hauptbereich. In diesem Bereich müsste er sich aktiv fortbilden und bei Hinweisen an den Kunden riskiert er zudem einen eventuellen Verstoß gegen das Rechtsdienstleistungsgesetz, worauf die Compliance-Abteilung unermüdlich hinweist. Außerdem könnte der Kunde ggf. zurückfragen...

Alles legitime Gründe. Wer dabei aber auf der Strecke bleibt, ist der Kunde selbst. Man beobachtet in der Praxis, dass es immer mehr Schnittstellen gibt, die von niemandem besetzt werden. Das Steuerrecht wird immer komplexer und kann nicht ernsthaft von einer einzigen Person vollumfänglich abgedeckt werden. Neben laufenden Erklärungsthemen bei im Schnitt 200 Mandanten, gibt es auch Nachfolgeplanung, Beratung im Zusammenhang mit Unternehmensverkäufen, Grundstücksumstrukturierungen etc.

Es gibt natürlich spezialisierte Berater, die aber meist erst dann eingeschaltet werden, wenn jemandem diese Schnittstelle aufgefallen ist. Die immer größere Spezialisierung bewirkt, dass jeder immer mehr über immer weniger weiß. Vermögende Privatpersonen benötigen hingegen einen Generalisten, der aus der Vogelperspektive alle Bereiche überblickt und die jeweiligen Spezialisten an den Tisch holt, wenn sie benötigt werden. An diesem Tisch haben sowohl der Notar als auch der laufende Steuerberater einen berechtigten Platz. Sie können aber die Rolle dieses Generalisten nicht spielen. Diese Aufgabe ist optimal beim Bankberater angesiedelt. Damit das gut funktioniert, muss er aber sich vom Silodenken (Privatkunde/Firmenkunde) befreien, seine Fachkompetenz ausbauen und über den Tellerrand seiner Portfoliooptimierung schauen. Kunden sind dankbar für einen Kümmerer, der den Mut und die Kenntnis hat, um im richtigen Moment entscheidende Hinweise zu geben. Dabei muss man keinen Konflikt mit dem Rechtsdienstleistungsgesetz riskieren. Es hätte in diesem Fall genügt, wenn der Bankberater dem Kunden empfohlen hätte, steuerlich prüfen zu lassen, ob ein gemeinschaftliches Konto problematisch ist. Die Steuerberatung findet dann nicht statt, aber der laufende Steuerberater wird dadurch darauf hingewiesen und hat die Möglichkeit, zu agieren oder einen Spezialisten hinzuzuziehen.

Selbst wenn der Bankberater dies zu spät sieht, so könnte er bei entsprechender Sensibilisierung von anderen Fällen aus seiner Erfahrung berichten, in denen Zuwendungen zwischen Ehegatten durch sog. Güterstandswechsel „bereinigt“ wurden. Das Vorgehen ist denkbar einfach und setzt keine vertieften steuerlichen Kenntnisse voraus: wenn die Ehegatten ihre Zugewinnsgemeinschaft durch einen Ehevertrag aufheben, entsteht eine Zugewinnausgleichsforderung. Auf diese Zugewinnausgleichsforderung werden Schenkungen zwischen Ehegatten angerechnet. Dies hat schenkungsteuerlich zur Folge, dass die in der Vergangenheit ausgelöste Schenkungsteuer mit Wirkung für die Vergangenheit wieder wegfällt. Ob in diesem Fall eine Zuwendung vorliegt und ob der Güterstandswechsel in Frage kommt, das kann und sollte dem steuerlichen Berater überlassen werden. Ein Verstoß gegen das Rechtsdienstleistungsgesetz liegt nicht vor, da auch keine Beratung im Einzelfall stattfindet.

Durch diesen wertvollen Hinweis wird aber der Kunde vor sehr gefährlichen Folgen geschützt. Das hebt den Berater von anderen Banken ab, die den Kunden ebenfalls betreuen. Bei solchen Hinweisen spielen im nächsten Jahresgespräch die Kosten und die Performance eine untergeordnete Bedeutung und festigen das Vertrauensverhältnis. Diese Funktion ist perfekt auf einen Family Officer zugeschnitten. Die Einstiegsschwellen für Multi Family Offices steigen aber kontinuierlich oder der Umfang der Leistungen werden immer weiter reduziert. Dies führt dazu, dass die Mehrzahl der Kunden von einem oder mehreren Kundenberatern betreut werden. Diese haben aber meist nur die eigene Vermögensverwaltung im Blick, die aber aus Kostengründen auch immer mehr standardisiert und der KI überlassen wird.

Zugegebenermaßen befinden sich viele Institute in der Zange. Die Spielregeln für die Vermögensverwaltung wurden verschärft, viele Compliance- und Reporting-Vorschriften eingeführt. Das rechtliche und steuerliche Umfeld ändern sich im atemberaubenden Tempo. Gleichzeitig steigt der Kostendruck. Auch das Leben selbst wird immer komplexer. Während die älteren Kundengenerationen ihr gesamtes Leben in einem Umkreis von 30 km verbracht haben und allenfalls eine Finka auf Mallorca hatten, studieren die Jüngeren in London, heiraten einen Partner aus Spanien und leben zeitweise in Zürich, um später eine berufliche Herausforderung in Paris anzunehmen. Es ist nicht leicht, mit der steigenden Komplexität Schritt zu halten. Die Antwort auf Komplexität ist aber nicht Vereinfachung, sondern wiederum Komplexität und Flexibilität.

Diese Worte sollen ein Plädoyer sein für die Übernahme der Verantwortung für den Kunden, für den strategischen, generalistischen, mutigen Blick auf seine Situation, losgelöst von Reportingkennzahlen, damit der Kunde nicht umgeben vom Wald voller Berater doch am Ende alleine da steht.

--

Uwe wischte seine verschwitzte Stirn ab und setzte sich erstmal hin. Während die Herren mit der Durchsuchung begannen, schaute Uwe aufmerksamer auf den ihm ausgehändigten Durchsuchungsbeschluss. „Moment mal...Da steht doch Manfred Müller, das ist doch mein Nachbar von der 4 und nicht 4a!“

[einen Tag später]

Uwe erholte sich von seinem Schreck. Nun wartet er im Wartezimmer seiner Bank auf seinen Kundenberater. Es geht nun darum, die Anlagerichtlinien für den Erlös festzulegen. Mal schauen, was er noch erzählt. Im Telefonat hat er erwähnt, dass er noch Fragen zu dem Verkauf hat und auch gerne über die Nachfolge sprechen möchte...

Die 12 Killerphrasen, mit denen Sie Top-Unternehmer garantiert auf die Palme bringen



Wir schreiben das Jahr 2021 und die Welt ist im Umbruch. Dinge verändern sich. Unsere gesamte Art, zu wirtschaften, ändert sich. Ganze Branchen definieren sich neu und treffen fundamentale Entscheidungen, die ihre Geschäftsmodelle nachhaltig in andere Richtungen lenken werden. Doch eine kleine Gruppe von abgedroschenen, unsinnigen und einfach nicht mehr zeitgemäßen Phrasen leistet erbitterten Widerstand! Wo immer im Vertrieb Top-Familienunternehmer angesprochen werden, versuchen sie, sich in den Dialog einzubringen und die Zusammenarbeit zwischen Berater und Unternehmer zu vermiesen. Ich präsentiere: Die Top-12-Killerphrasen, mit denen Sie wirklich jeden wichtigen Kunden vergraulen können.

Achtsamkeit bei der Wortwahl!

Spaß beiseite: Was ich Ihnen in diesem Artikel präsentieren möchte, sind selbstverständlich unüberlegte Formulierungen und Phrasen, die es bei der Kommunikation mit (Top-) Familienunternehmern unbedingt zu vermeiden gilt. Manche davon haben sich vielleicht auch schon mal bei Ihnen eingeschlichen. Ganz ehrlich: Zu meiner Zeit als Finanzberater in den 1990ern und frühen 2000ern habe ich selbst einige ganz ähnliche Formulierungen verwendet. Ich verzeichne das heute unter „Jugendsünden“.

Bei manchen dieser Phrasen werden Sie sich mit Sicherheit denken: „Das würde doch niemals jemand so formulieren, oder?“ Und ich kann Ihnen sagen: Oh doch! Alle diese Phrasen habe ich genau so (und auch in abgeänderten Formen) schon in diversen Gesprächen mit-erlebt oder von Top-Unternehmern erzählt bekommen. Und ja, manchmal funktionieren sie sogar noch. Aber nur, weil man sie bei 100 Unternehmern ausprobiert und dann 20 darauf anspringen – sicher keine effektive Strategie, um an die wenigen wichtigen Top-Unternehmerkunden heranzukommen.

Behalten Sie diese Gedanken im Hinterkopf, wenn Sie sich anschauen, welche „Kleinode“ ich aus über 25 Jahren Erfahrung in der Kommunikation zwischen Finanzinstituten und Familienunternehmen hervorgeholt habe. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen – egal, ob Sie sich vielleicht hier und da mit einem wissenden Grinsen im Gesicht wiedererkennen oder einfach nur mal ein bisschen freudschämen möchten:

„Wir melden uns.“

Sie kümmern sich! Das ist super! Nicht ganz so super ist es dann, wenn der Unternehmer nach drei Wochen selbstständig wieder anrufen muss, weil Sie sich eben doch nicht gemeldet haben. Merke: Die Phrase an sich funktioniert noch – aber eben nur, wenn ihr zeitnah Taten folgen.

„Ich bin ja eh auf der Fahrt zu einem Großkunden. Dann komme ich eben auf eine halbe Stunde bei Ihnen rein.“

Sie waren gerade in der Gegend und können noch ein paar Minuten für einen Abstecher zum Unternehmer freimachen? Aus Sicht Ihrer zeitlichen Planung spiegelt das vielleicht die Realität wider. Aber welcher Kunde möchte schon wie ein Drive-In behandelt werden, wo man mal schnell vorbeikommt, weil man ja eh bei einem (vielleicht „noch wichtigeren“) Kunden war?

”Ihr Geld ist ja nicht weg, das hat aktuell nur ein anderer.“

Darüber, dass das Gesamtvermögen am Markt bestehen bleibt, freuen sich Top-Unternehmer sicher. Denn wenn Sie Ihr Portemonnaie verlieren, dann sind Sie doch auch glücklich, dass das Geld jetzt jemand anderem Freude bereitet ... oder? Nein, natürlich nicht! Und selbst, wenn Sie dem Unternehmer signalisieren, dass Sie das Geld jederzeit wieder zurückholen können (was Sie jedoch nicht garantieren würden), hinterlässt das beim Kunden einen seltsamen Beigeschmack: Wie kann es eigentlich sein, dass die Bank mein hart erarbeitetes Vermögen so leicht hin- und herschieben kann?

”Leider habe ich heute kein Foto für Sie!”

Kennen Sie sich mit Germany’s Next Top Model aus? Nein? Dann haben Sie etwas mit dem Unternehmer gemeinsam, dem auf diese Weise eine Kreditabsage präsentiert wurde. Dieser hatte dann auch keine Ahnung, dass er mit der Vielzahl an Gesichtsausdrücken, die er in kurzer Abfolge zur Schau stellte (von Verwirrung bis Entrüstung), vermutlich ohnehin nicht als Supermodel geeignet gewesen wäre. Dafür bot sich ihm dann die Gelegenheit, das Kreditinstitut quasi als Ein-Mann-Jury von seiner Liste zu voten.

”Ich hätte den Kredit ja gemacht, aber die dunkle Seite der Macht blockt!”

Zugegeben: „Krieg der Sterne“ kommt aus den 1970ern, da ist zumindest die Wahrscheinlichkeit höher, dass der Unternehmer die Anspielung kennt. Vielleicht versteht er auch, dass mit der „dunklen Seite der Macht“ die Marktfolge Aktiv gemeint ist. Aber das ändert natürlich nichts daran, dass man einem Top-Unternehmer eine schwerwiegende Entscheidung wie die Kreditabsage nicht auf die albernste Art und Weise präsentiert, die einem zur Verfügung steht.

”Meine Mission ist, Sie noch erfolgreicher zu machen!”

So was hört man oft von energetischen jungen Beratern. Selbst wenn sie mit Unternehmern sprechen, die bereits 40 Jahre lang ihr Unternehmen geleitet haben und im Manager Magazin längst unter den Top 500 sind. Da spricht die Maus zum Löwen: „Fürchte mein Gebrüll!”

”Machen Sie sich keine Sorgen: Ich schicke Ihnen unseren besten Mann. Ich komme selbst!”

Ähnlich wie bei den Popkultur-Anspielungen kann man sagen: eine deutliche Verbesserung zu „Ich mache Sie noch erfolgreicher!“ Und ein selbstsicheres Auftreten ist im Vertrieb nicht unwichtig. Problematisch wird es dann, wenn es für den Unternehmer weniger nach Selbstvertrauen und mehr nach Selbstbeweihräucherung riecht.

”Unter Gremienvorbehalt könnte ich mir vorstellen, dass wir mitmachen würden.”

Unter Umständen könnten Konjunktive eventuell unangebracht sein. Was für Herrn Wieler vom RKI gelten sollte, gilt aber vor allem auch für Vorstandsvorsitzende einer Bank. Denn: Welches Gremium muss der denn noch befragen? Wer sitzt da drin? Muss ich denen etwas vorsingen, damit sie für mich stimmen? Da ist der Unternehmer stumm vor Glück! Zumal dieser dachte, der Vorstandsvorsitzende sei „das Gremium“.

”Ich stelle mich gern der Challenge und pitche um ...”

Ah, das ewige Leid mit den Anglizismen und Lehnwörtern. Vielleicht spricht man bei Ihnen im Institut ja wirklich so. Auch wenn Sie bei einer deutschen Bank arbeiten, die nur regional in Deutschland tätig ist. Aber glauben Sie mir: Ein deutscher Familienunternehmer, der ebenfalls nur Deutschland als Geschäftsfeld hat, wird sich schnell fragen, warum Sie mit ihm sprechen, als stünden Sie beide gerade am Times Square in New York.

”Hat Ihnen unser Gespräch gefallen? Dann nennen Sie mir doch bitte spontan 5 Ihrer Freunde, die ich anrufen kann, damit sie auch profitieren können.”

Wer solche Sprüche aufsagt, der sollte sich nicht wundern, wenn der Unternehmer ihn erst mal ein Captcha lösen lässt, um zu beweisen, dass er kein Bot ist. Also lassen Sie solche Versuche lieber sein. Und der Unternehmer möchte sich ja auch nicht fühlen, als sei er nur ein Sprungbrett für den Aufbau Ihres Kundenstamms.

”Ich lasse Ihnen mal 10 Visitenkarten da, die können Sie verteilen und Ihre Freunde dürfen mich dann gerne anrufen.“

Empfehlungsmanagement at its best! Der Unternehmer erzählt dann sicher allen seinen Geschäftsfreunden davon, wie die Kommunikation mit Ihnen läuft. Nur: Was er da zu erzählen hat, ist möglicherweise nicht in Ihrem Sinne – vorsichtig ausgedrückt.

”Sie haben schon eine Bank?! Sie wissen ja: Auf einem Bein steht man schlecht.“

Wer Neukunden so anspricht, der klingt schnell, als ginge es ihm lediglich darum, auch ein Stück vom Kuchen abzubekommen. Selbst wenn der Unternehmer darauf eingeht, bleiben die wichtigen Fragen unbeantwortet. Zum Beispiel: Warum glaubt der Berater, dass sein Institut das beste „zweite Bein“ ist, auf dem der Unternehmer stehen könnte? Ohne einen echten Kompetenzbeweis wird das nicht funktionieren.

Einige Bonus-Phrasen aus der Welt der Akquise

Alle bislang genannten Formulierungen können deutlich negative Auswirkungen auf Ihre Beziehung zum Familienunternehmer haben. Daneben fallen mir noch einige weitere Stilblüten ein (insbesondere aus dem Bereich der Akquise), die zwar nicht unbedingt Ihre Chancen beim Unternehmer verringern, in der Chefetage des Unternehmens allerdings erfahrungsgemäß erst mal für eine gewisse Ausgelassenheit sorgen. Machen Sie das Beste daraus:

- „Hätten Sie etwas dagegen, wenn ich mehr für Sie tun würde als Ihre bisherigen Banken?“
- „Mein schlechtes Gewissen treibt mich zu diesem Anruf.“
- „Ziel dieses Gesprächs ist es, Ihnen einen deutlichen Mehrwert zu bieten. Wären Sie daran interessiert?“
- „Investieren Sie eine Stunde Ihrer Zeit. Mehr haben Sie nicht zu verlieren, aber viel zu gewinnen!“
- „Ideen kann ich nur haben, wenn ich Ihre Vorstellungen kenne.“
- „Sie sind mit Ihrem Vermögen zufrieden? Also sehen Sie keinerlei Möglichkeiten mehr, es zu optimieren? Auch wenn ich exklusive Tipps dazu hätte?“

Top-vorbereitet mit dem Top-Unternehmer kommunizieren

Ich hoffe, Sie hatten ein bisschen Spaß an meiner Auswahl „echter Killerphrasen“ fürs Unternehmergespräch. Und falls Sie hier und da eine Formulierung gesehen haben, die Ihnen selbst schon mal rausgerutscht ist: Keine Sorge, das passiert selbst den Besten unter uns. Wichtig ist, dass Sie in Zukunft darauf achten, auf diese Floskeln zu verzichten. Und nicht vergessen, dass zum vollumfänglichen Kundenkontakt mehr als nur die Wortwahl gehört. Das musste auch ein Berater erfahren, dessen Kontakthanfrage über LinkedIn (gilt analog für XING) ich mal bei einem Familienunternehmer einsehen durfte: Einfach ganz ohne Anschreiben kontaktieren? Mit einem unvollständigen Profil und einem 20 Jahre alten Bewerbungsfoto als Rückendeckung? Da hat der Kollege hinterher hoffentlich selbst gemerkt, dass er sich bei Top-Unternehmern in Zukunft besser vorbereiten muss. Und sollten Sie sich entscheiden, auch jüngere Unternehmer in den sozialen Medien anzuschreiben – in Deutschland gilt das „Sie“ noch immer als höflich. Ein direktes duzen kommt bei Top-Unternehmern selten gut an.

Wer weiß: Möglicherweise hat der erwähnte Berater später in seiner Karriere sogar einige derjenigen Formulierungen und Phrasen gelernt, die wirklich jeder Familienunternehmer gerne hört. Eine Liste dieser Top-Gewinner-Phrasen ist gedanklich schon in Arbeit!

Corona und die Unterstützung von Familienunternehmen – wie aus der Not eine Tugend machen? [Gastbeitrag Harald Roos, Vorstand Frankfurter Sparkasse]



Im Zuge der Corona-Situation hat die deutsche Wirtschaft seit März letzten Jahres immense Unterstützungsmaßnahmen seitens der Bundesregierung erfahren – häufig in Form von Zuschüssen oder Kreditprogrammen, in einer beeindruckenden Geschwindigkeit und mit massiver Hilfe der Banken. Voraussetzung, um an diese Unterstützungsmaßnahmen zu gelangen, waren eine Bonitätsprüfung sowie eine Prüfung seitens der Banken, ob der jeweilige Kreditnehmer über ein funktionierendes Geschäftsmodell verfügt. Für Banken war das quasi ein Kinderspiel, denn auf Basis der Zahlen aus dem vierten Quartal 2019 und einer seit zehn Jahren brummenden Wirtschaft konnten gut funktionierende Geschäftsmodelle leicht belegt werden. Jedoch sind auch damals schon schlechte bzw. nicht funktionierende Geschäftsmodelle umgefallen – Beispiele hierfür finden sich in der Systemgastronomie oder anderen schnell wachsenden und nicht nachhaltig unterlegten Geschäftsmodellen. Wie gehen Banken aber nun mit den aktuellen Zahlen Ihrer gewerblichen Kunden ein Jahr nach Ausbruch der Corona-Pandemie um?

Über Harald Roos, Vorstandsmitglied

Seit dem 1. Dezember 2019 ist Harald Roos als Vorstandsmitglied für das Firmenkundengeschäft, die gewerbliche Immobilienfinanzierung sowie das Treasury der Frankfurter Sparkasse verantwortlich. Roos verfügt über rund 30 Jahre Erfahrung im Firmenkundengeschäft. Bei der Dresdner Bank war Roos in den 90er Jahren u.a. tätig im Auslands-, Kredit- und Firmenkundenbereich. Bei der Deutschen Postbank AG baute der diplomierte Betriebswirt seit Anfang des Jahrtausends das Firmenkundengeschäft auf und verantwortete später als Bereichsvorstand Geschäfts- und Firmenkunden im Deutsche Bank-Konzern für die Marke Postbank neben dem bundesweiten Firmen- und Geschäftskundenvertrieb das Businesscenter für Gewerbekunden, die Spezialfinanzierungstöchter für Factoring, Leasing, die Firmenkundeneinheit für Treasuryprodukte in Luxemburg sowie das Produktmanagement für Geschäfts- und Firmenkunden.

Lange Durststrecke für viele Unternehmer

In den vergangenen 12 Monaten haben wir unsere gewerblichen Kunden in der Corona-Krise eng und intensiv begleitet. Bekommen wir jetzt im März oder April 2021 Kreditanfragen, muss die Prüfung der Geschäftsmodelle anhand aktueller Zahlen aus dem letzten Quartal stattfinden – und die Zahlen aus dem vierten Quartal 2020 sehen durch den Lockdown allerdings branchen- und unternehmensabhängig in vielen Teilen sehr viel bescheidener aus als vor einem Jahr. Auch in den Jahresabschlüssen wird es teils tiefe Schleifspuren geben.

Zwar gibt es auch Branchen, die kaum betroffen waren, sich anpassen oder sogar von der Pandemie profitieren konnten. Bei einer Vielzahl von Branchen war das jedoch nicht der Fall. Dabei geht es nicht nur um die dieser Tage so viel zitierten Friseursalons, sondern zum Beispiel um Gastronomiebetriebe, Veranstalter sowie den gesamten Textileinzelhandel. Diese Unternehmen wurden nachhaltig gestört.

Das Dilemma regulativer Vorgaben

Sparkassen kennen ihre Familienunternehmer und Unternehmerfamilien stets sehr gut. Wir sehen es als unsere ureigenste Aufgabe an, unsere Kunden durch und aus der Krise zu begleiten – als regionaler Sparringspartner und auf Augenhöhe. Durch die regulierenden Vorgaben werden wir aktuell jedoch daran gehindert, Teilen unserer Kundschaft dringend benötigtes Geld zur Verfügung zu stellen, da deren Quartalszahlen schlecht aussehen und die Bonitätsprüfung ebenfalls negativer ausfällt als noch vor 12 Monaten.

Das Ganze ist also deutlich schwieriger als noch im vergangenen Jahr – nicht etwa, weil die Sparkassen und Banken nicht wollen, sondern weil wir aufgrund der strengen regulativen Vorgaben schlicht und ergreifend nicht können bzw. dürfen. Dieser Umstand ist vor allem für die angesprochenen Branchen und die Familienunternehmen dramatisch. Diese sind eben nicht die Bahn, Lufthansa oder TUI und haben keine Milliarden an Unterstützungsleistungen erhalten. Wir sprechen hier auch oder vor allem über kleinere Betriebe. Diese haben zwar einerseits den enormen Vorteil, inhabergeführt zu sein und Unternehmertum als solches verinnerlicht zu haben. Auf der anderen Seite aber können sie jedoch mit „Mann und Maus abrauschen“ und haben mit harten und durchaus emotionalen Schicksalsschlägen zu kämpfen.

Wichtig ist auch die Fragestellung: Sind selbst die Unternehmen, die es schaffen, ohne zusätzliches Geld die aktuelle Situation zu überstehen und nicht unter die Räder zu kommen, am Ende trotzdem in der Lage, ohne Hilfe von außen in eine Post-Corona-Zeit zu starten? Können sie die Anlaufkosten stemmen, um schließlich wieder auf die Beine zu kommen? Vor allem Industrien und Branchen mit hohen Vorlaufkosten werden große Herausforderungen haben.

Nehmen wir zum Beispiel den Textileinzelhandel: Hier hatten die Betriebe bereits im Frühjahr 2020 die Sommerware geordert, obwohl sie aufgrund des Lockdowns schon die Frühjahrsmode nicht losgeworden waren. Sie saßen also auf riesigen Kleiderbergen. Den Sommer über waren die Läden dann geöffnet und das Geschäft lief recht gut, sodass fleißig Winterware bestellt wurde. Prompt folgte der nächste Lockdown und nun sitzt man auf der Winterware. Da das Wetter jetzt wieder besser wird, wollen die Menschen aktuell eher Frühlings- und Sommerware kaufen. Das Problem dabei: Der Einzelhandel hat nicht umfassend geöffnet und weiß auch nicht, wann er wieder vollständig öffnen kann. Und selbst wenn er bald aufmacht, hat er nur Winterware, die keiner mehr will. Ordert er jedoch jetzt Sommerware, läuft er Gefahr, erneut auf dieser sitzen zu bleiben. Ganz zu schweigen wie er ohne ausreichenden Umsatz der vergangenen fast 6 Monate genügend Kapital für die neue Ware beschaffen soll. Das ist ein Kraftakt, den viele Textileinzelhändler nicht mehr stemmen können.

Die Wirtschaft braucht mehr Verlässlichkeit

So wie der Mensch die Luft zum Atmen braucht, braucht die Wirtschaft ein hohes Maß an Verlässlichkeit und Perspektive, um effektiv planen zu können. In dieser Hinsicht werden Familienbetriebe von Staats wegen aktuell allerdings nicht adäquat bedient. Und die Banken können auch nicht immer komplett den Bypass legen, auch da ihnen aufgrund regulatorischer Maßnahmen oftmals die Hände gebunden sind. Der Staat hat zwar in den vergangenen 12 Monaten absolut gesehen viel geholfen, jedoch auch vieles versäumt. Beispielsweise werden die Novemberhilfen zum Teil jetzt erst aktiv. Wer aber im November Hunger hatte, also Überbrückung benötigte, dem hilft das Brot, die Liquidität, im März auch nicht mehr weiter. Wir dürfen nicht zulassen, dass hunderttausende Betriebe und Unternehmen den Bach runtergehen! Bis auf Lebensmittel- und Onlinehändlern geht es nahezu dem gesamten Handel aber auch der Gastronomie und vielen anderen Branchen dramatisch schlecht. Wenn wir alle sich selbst im Übergang zu einer Post-Corona-Zeit überlassen, werden wir in den Innenstädten und Stadtvierteln eine Verödung bekommen, die wir uns nicht wünschen können, von einem Ansteigen der Arbeitslosenzahlen und Ausbleiben von Steuereinnahmen ganz abgesehen.

Das bedeutet: Jetzt kommt eine ganz zentrale Aufgabe des Staates zum Tragen: Das Prinzip der Steuer lautet „Geld gegen Sicherheit“. Früher haben Bauern diese Abgaben an ihren Lehnsherrn gezahlt, um im Gegenzug Sicherheit und Schutz von dessen Rittern zu erhalten, sollte einmal ein Krisenfall eintreten. Heute zahlt der Unternehmer eine Vielzahl an Steuern und Abgaben und erwartet dafür Sicherheit und Zuverlässigkeit. Was heute aber leider in Teilen passiert, ist nichts Geringeres, als dass der Schutz Gewährende, also der Staat, versagt und seiner Aufgabe nicht nachkommt. Natürlich ist es wunderbar zu hören, dass Friseursalons jetzt wieder geöffnet sind – doch wie findet Deutschland mit nationaler Anstrengung wieder in einen wirklichen fairen Regelbetrieb für alle zurück? Und damit sind auch die großen Betriebe gemeint, die zum Teil unfair unterstützt wurden und werden. Gerade erst wurden von entsprechenden Automobilkonzernen Milliarden Gewinne kommuniziert – gerade von denjenigen, die schon am meisten von der Mehrwertsteuersenkung profitieren konnten.

Die Lösung: ein Marshallplan 2.0

Es braucht also eine Art neuen Marshallplan, um die Wirtschaft durch eine nationale Kraftanstrengung wieder auf die Beine zu stellen. Wir müssen:

- Innovationen fördern
- Start-ups unterstützen
- Digitalisierung vorantreiben
- in neue, moderne und saubere Industrien investieren

Mit einem Marshallplan 2.0 können wir die Wirtschaft wieder ankurbeln. So wie wir nach 1945 einer jungen Generation vermittelt haben, dass die Durststrecke nun vorbei ist und es wieder nach vorne geht. Exakt das können und müssen wir auch jetzt vermitteln.

Jetzt gilt es, staatliche Unterstützungsprogramme bedarfsgerecht und unternehmernah als Kredit- und Zuschussprogramme schnell und umfassend verlässlich zur Verfügung zu stellen. Und dabei ist es dann eben auch so, dass aufsichtsrechtliche Vorgaben temporär aufgeweicht oder außer Kraft gesetzt werden müssen. Später in der Rückschau wird dann eher das neue Wachstum, neue Arbeitsplätze und eine prosperierende Wirtschaft gefeiert werden als in stoischer Ignoranz den heiligen Gral der Regulatorik hochgehalten zu haben. Und es geht nicht darum, Turbokapitalismus oder die ungezügelte Freizügigkeit an den Kapitalmärkten zu etablieren, sondern die Wirtschaft auf neue stabile und solide Beine zu stellen, welche Wohlstand und Frieden sichert.

Der Staat ist niemals der bessere Unternehmer, aber er kann Unternehmertum und Gründerkultur fördern sowie Zukunftsanreize setzen. Er muss als Kapitalgeber auch Möglichkeiten schaffen, Bildung, Innovationen und Start-Ups zu fördern, welche den Themen Green- und Clean-Deal gerecht werden, Digitalisierung auch in ganz praktischen Belangen voranbringt sowie Smart- und New Work fördert. Ebenfalls kann der Staat jetzt die Gelegenheit nutzen, bei der Energiewende den Turbo zu zünden, in Wasserstoff, neue Wege der Effizienz und moderne Infrastruktur zu investieren, statt auf die in Teilen überholte und absterbende Industrie des vergangenen Jahrhunderts zu setzen. Das würde echte und zukunftssichere Arbeitsplätze schaffen, einen enormen Technologie- und Modernisierungssprung ermöglichen, Deutschland aus einem Land der Baustellen in ein Land der Zukunftsprojekte führen und gleichzeitig näher an die nichtmals überambitionierten Klimaziele bei Schaffung völlig neuer Berufszweige und Arbeitsplätze heranführen.

Das viel zitierte Land der Dichter und Denker würde so zum Land der Tüftler und Techies werden. So könnte die Corona-Krise rückblickend als echte positive Zeitenwende wahrgenommen werden und nicht als Desaster, das uns lediglich immense Schuldenberge und negative Auswirkungen auf unsere Wirtschaft hinterlassen hat. Wir hätten so aus der Not eine Tugend gemacht, uns zukunftsfähig im Wettbewerb aufgestellt und erstmals seit nahezu 20 Jahren wirklich Politik mit Weitblick und echten Perspektiven für die kommenden Generationen betrieben.

Die Säulen unserer Wirtschaft stärken

Wie angesprochen müssen jedoch auch bestehende Unternehmen – nicht nur Start-ups, Gründer und New Techs, aber bitte auch nicht ausschließlich Großkonzerne – unterstützt werden. Der deutsche Mittelstand und Familienunternehmen sind spätestens seit Ende des 2. Weltkrieges die wesentliche Säule und der bedeutendste Arbeitgeber unserer Wirtschaft. Deshalb muss genau auch für diese ein Finanzsupport lanciert werden, der adäquate Hilfestellung leistet. Diese Unternehmen, häufig Innovationsführer und an der Technologiespitze der Märkte, wurden unverschuldet in die Krise geworfen. Diese zu stützen muss vornehmste Aufgabe sein, um gerade den hochprofessionellen Familienunternehmen, häufig bereits in der 4. Generation und mehr, den Weg in die Zukunft zu ebnen.

Damit kann Deutschland wieder nach vorne gebracht werden. Es können neue Arbeitsplätze in erheblichem Maße geschaffen und alte Jobs erhalten werden. Werden mehr Steuern auf natürliche Art und Weise generiert, so bringt das Deutschland wieder an die Weltspitze – dahin, wo wir waren und auch hingehören. Es ist noch nicht zu spät, ein neues Wirtschaftswunder 4.0 zu generieren. Doch dazu müssen wir jetzt handeln. Es gibt viel zu tun und etwas Mut gehört auch dazu, die Regularien temporär aufzuweichen oder zumindest sinnvoll und der aktuellen Situation angemessen anzupassen. Und so kann Corona sehr viel mehr Chance denn Risiko sein.

Die Sparkasse – kompetenter Partner mit zukunftsstarkem Geschäftsmodell

Abschließend, in eigener Sache, ein kleiner Aufruf an alle Familienunternehmer: Wendet euch jederzeit gerne an eure Sparkassen. Denn wir haben unter Beweis gestellt, dass wir über ein nachhaltig funktionierendes Geschäftsmodell verfügen, gerade auch jetzt in der Coronazeit. Zudem haben wir uns den Familienunternehmen sowie der Lokalität verpflichtet und sind daran sehr gerne gebunden. Finanzinstitute generell haben einen immensen Anteil dazu beigetragen, Hilfe und Zuschüsse an die richtigen Empfänger zu bringen. Wir als Sparkassen waren da die Vorreiter, werden diese Rolle auch weiter wahrnehmen und für unsere Familienunternehmen ganz nah und vor Ort sein – versprochen.

Neulich beim Kunden: Corona, Körpergewicht und Vertriebsergebnisse – permanente Messungen schaffen nur Frust!



Wie jedes Frühjahr stehen auch 2021 wieder die Jahresgespräche zwischen Familienunternehmen und Finanzinstituten ins Haus. Und wie jedes Jahr habe ich mich als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) auch diesmal wieder mit Unternehmerklienten getroffen, die sich vorab mit mir über die anstehenden Gespräche beratschlagen möchten. Bei einem dieser Gespräche ging es vor allem um die wichtige Frage des Controllings und der Datenerfassung, denn der Familienunternehmer hatte von seiner Bank eine Liste mit Kennziffern erhalten, über die man sich gerne unterhalten wollte. Und der Unternehmer fragte sich nicht ganz zu Unrecht: Braucht es das wirklich?

Daten sind eine wichtige Entscheidungsgrundlage

Dazu möchte ich gleich zu Beginn sagen: Das Controlling und die Erhebung von Daten sind extrem wichtige Werkzeuge, sowohl für Privatunternehmen als auch für Finanzinstitute. An dieser Tatsache möchte ich auch gar nicht rütteln, denn ohne fundierte Daten sind nun mal keine strategischen Entscheidungen möglich – und daraus ableitend auch keine operativen. Und stellen Sie sich vor, es wurden auf einer dieser beiden Ebenen falsche Entscheidungen getroffen. Dann ist ein Gegenlenken nur noch auf Basis repräsentativer Daten möglich. Fehlen diese Daten, lässt sich die falsche Entscheidung nicht mehr sinnvoll korrigieren – und das kann fatal für Firmen und letztendlich auch für den Kreditgeber sein.

Die Datenerhebung ist also ein wichtiges Kontrollinstrument. Doch im Gespräch mit unserem IFUF-Klienten stellten wir beide schnell fest: Als Unternehmer konzentrieren wir uns vor allem auf eine Kennzahl: EBITDA. Das Finanzinstitut wollte jedoch einen ganzen Wust an zusätzlichen Daten von ihm. An dieser Stelle kam das Gespräch auf Corona, denn auch in der Pandemie werden bekanntlich die wildesten Kennziffern gemessen und ausgewertet. Das brachte uns wiederum darauf, dass durch die veränderten Ernährungs- und Sportgewohnheiten der Menschen im Lockdown auch ganz persönliche Kennzahlen wie das Gewicht für die perfekte Sommerfigur 2021 in statistische Regionen verschoben wurden, die eigentlich nicht repräsentativ für unser Leben sind.

Uns fiel dann der alte Unternehmerspruch ein: „Durch Controlling und Statistik allein wurde noch nie ein einziger Euro Ertrag erzielt!“ Wir wurden uns schnell einig, dass das Controlling natürlich nicht vernachlässigt werden darf. Immerhin ist es für die Vertriebsergebnisse unerlässlich, sowohl für Finanzinstitute als auch für Familienunternehmen. Doch was ist mit der Tiefe und Frequenz der Datenerhebung?

Wie viel Controlling ist wirklich sinnvoll?

Schauen Sie noch in die Corona-Statistiken? Mein persönlicher Eindruck, auch nach Gesprächen mit Unternehmern und Finanzdienstleistern (vom Berater, über Controlling / Vertriebssteuerung bis zum Vorstand), ist eher, dass die Menschen ihnen kaum noch Beachtung schenken. Und die Frage nach dem Warum ist leicht beantwortet: Weil die tägliche Dosis an Daten und Fakten längst nicht mehr zu einem Gefühl von Transparenz und Erkenntnis führt, sondern aufgrund der großen Datenfülle eher zu:

- Verwirrung und Verunsicherung
- Aggressivität und Trotzhaltungen
- Gleichgültigkeit

Diese Verhaltensweisen beobachten wir nicht nur in der Pandemie, sondern auch im Geschäftsleben: Zu viel Reporting kann den entsprechenden Stellen im Unternehmen schnell über den Kopf wachsen. Irgendwann sieht man das gesamte Controlling nur noch als lästige Pflichtarbeit an. Und an die Ergebnisse beziehungsweise die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen hält man sich dann gar nicht mehr. Um das Beispiel der Sommerfigur erneut aufzugreifen: Wer täglich Gewicht, Body-Mass-Index und Körperfettanteil misst beziehungsweise errechnet – noch dazu, ohne die Tagesform und die äußeren Einflüsse durch die Lockdown-Einschränkungen zu berücksichtigen –, der gibt womöglich irgendwann entnervt auf, wenn zum Beispiel mal keine deutliche Verbesserung zum Vortag erkennbar ist. Das ist vergleichbar mit dem Druck, den Vertriebler spüren, wenn ihr Institut damit beginnt, extrem kurzfristige Reporting-Rhythmen einzuführen – in der Hoffnung, jederzeit ein verlässliches Bild der Gesamtlage zu haben – und dabei das Folgende vernachlässigen:

- Vision, Ziel und Plan zu haben: d. h. sowohl über sich selbst Bescheid zu wissen, als auch die Pläne und Ziele des Kunden zu verstehen.
- Nachhaltig dranzubleiben und regelmäßig mit Augenmaß einen Ist-Soll-Abgleich durchzuführen.

Ziele setzen!

Wichtig für die Akzeptanz der erhobenen Daten ist außerdem, dass diese genauso wie die aus ihnen resultierenden Entscheidungen für alle nachvollziehbar sein sollten, die davon betroffen sind. Genauso wichtig ist es für jeden einzelnen Betroffenen, das Ziel klar vor Augen zu haben: Wann ist meine Leistung ausreichend? Wann ist ein Erfolg erreicht? Für die Corona-Pandemie wäre das zum Beispiel die Herdenimmunität, beim Sport wäre es mit dem Ziel Sommerfigur 2021 das Wunschgewicht oder die Meisterschaft in der Fußballbundesliga.

Viele Unternehmen und Institute tun sich jedoch schwer, Ziele zu definieren, die so klar und sinnvoll sind, dass sie von jedem nachvollzogen werden können, erreichbar sind und das Reporting für jeden Einzelnen sinnvoll machen. Solche Ziele sollten auf allen Ebenen etabliert werden: Nicht nur der Berater sollte sich fragen, wann er erfolgreich ist, auch die Führungskraft braucht eine klare Richtlinie, ab wann sie erfolgreich ist.

Es ist also notwendig, quantitative und qualitative Ziele zu definieren. Und bei denen gilt dann das Motto: Miss es oder vergiss es! Beim Erreichen der Sommerfigur wäre das quantitative Ziel ein fest definiertes Körpergewicht, das qualitative Ziel eine dazu passende Optik. Bei der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wäre das quantitative Ziel der Ertrag, also der Deckungsbeitrag, das qualitative Ziel hingegen eine repräsentative Beratungsqualität. Hier wird auch ersichtlich, dass quantitative Ziele tendenziell einfach zu identifizieren sind. Qualitative Ziele erfordern wiederum ein großes Maß an Erfahrung und Know-how, sowohl was die Definition als auch die Messung angeht (Ab wann ist denn die Qualität der Beratung hoch genug?).

Am Ende zählt, was hinten rauskommt!

Ich selbst habe viele Jahre als Finanzberater gearbeitet, danach habe ich das IFUF gegründet und bin seitdem Unternehmer. Glauben Sie mir: Mit solch einer Vita haben Sie in Ihrem Leben alles schon mal in eine Statistik gepackt, vom persönlichen Monatsbudget über sportliche Leistungen bis zur Unternehmensführung. Das läuft bei mir dann erfahrungsgemäß so ab:

- Begeisterung für die Messbarkeit und die dadurch herauslesbaren Informationen
- Übertreiben der Datenerhebung und Ausufern in immer neue Kennziffern
- Besinnung auf die qualitativen Ziele und willentliche Beschränkung auf die wichtigsten qualitativen und quantitativen Daten

Denn zumindest bei mir kommt irgendwann immer der Punkt, an dem ich erkenne, dass unter all den Daten letztlich nur das zählt, was hinten rauskommt: Beim persönlichen Gewicht geht es darum, mehr Kalorien zu verbrennen, als man aufnimmt; im Sport muss man mehr Punkte erzielen als der Gegner... und im Unternehmen gilt: Weniger ausgeben als einnehmen!

Mit anderen Worten: Datenerhebung und Controlling ist gut, aber das darf nicht davon ablenken, dass in der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien großes Augenmaß gefragt ist, sowohl in Bezug auf die Informationen, die man vom Kunden haben möchte, als auch intern in der Vertriebsstatistik.

Ich habe in der Vergangenheit immer wieder über den Begriff „Belohnungsaufschub“ gesprochen. Und dieser wird auch hier wieder wichtig, denn unter erhöhtem Abschlussdruck dürfen die Institute nicht vergessen, dass es lange und beständige Arbeit am Kunden erfordern kann, um echte Erfolge zu erzielen. Wer hier nur auf die erhobenen Performance-Daten schaut, übersieht leicht, dass am Ende einer Durststrecke die heiß ersehnte Oase liegen kann. Wenn der Berater auf einem Markt der gleichartig wirkenden Finanzprodukte seine Zeit darin investiert, beim Kunden einen emotionalen Wohlfühlfaktor zu etablieren, dann kann dies die Kennzahlen vorübergehend negativ beeinflussen. Wer dann gleich die Notbremse zieht, weil er nur auf die blanken Zahlen schaut, der verbaut sich möglicherweise die Gelegenheit, in Zukunft die Früchte der Vorarbeit des Beraters zu ernten (Tipp: Schauen Sie auch gerne hier in den Artikel nach der Erfolgsformel für nachhaltige Top-Ergebnisse). Ein Unternehmer wird für die Finanzierung der Gewerbehalle nicht einfach dem erstbesten Institut den Zuschlag erteilen. Dazu braucht es mitunter jahrelange Vorarbeit. Das betrifft im Übrigen alle Vertriebsseinheiten:

- Im Zahlungsverkehr kann es sein, dass der Unternehmer erst langatmig intern für Ordnung sorgen muss, bevor er aufspringt.
- Für Versicherungen haben Top-Unternehmer typischerweise bereits Top-Berater. Und es kann lange dauern, sich an deren Stelle beim Unternehmer zu etablieren.
- Im Auslandsgeschäft sind auch viele interne Schritte zu erledigen, bis man den Anbieter wechselt oder den Kreis der Partner erweitert.
- Und im Private Banking muss zunächst viel Vertrauen aufgebaut werden, da es um das persönliche Vermögen geht.

Alle diese Punkte sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg beim Kunden und dennoch kann keiner von ihnen in einer reinen Statistik Ausdruck finden.

Ohne Daten geht nichts — aber Augenmaß muss sein!

Wir leben nicht nur in einer Leistungsgesellschaft (Tun wir das eigentlich wirklich?), sondern vor allem in einer Ergebnisgesellschaft. Und damit die Ergebnisse stimmen, müssen sich Vertriebler kontinuierlich messen lassen, sodass gegebenenfalls Kurskorrekturen vorgenommen werden können. So hart es klingen mag: Wer damit nicht umgehen kann, der ist vielleicht in einer anderen Position im Unternehmen oder Institut besser aufgehoben.

Gleichzeitig muss aber auch erkannt werden, dass selbst die notwendige Messung von Daten und Kennzahlen ihre Grenzen haben sollte. Denn Informationen zu beschaffen, ist in unserer heutigen Welt keine Herausforderung mehr – den Informationsüberfluss zu verstehen und auf die wichtigsten Daten herunterzubrechen, das ist die zentrale Herausforderung unserer Zeit. Und: die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt in eine korrekte Entscheidung einfließen zu lassen. Das schaffen nur Profis – Menschen, die mit Herz, Leidenschaft, Erfahrung und großer Resilienz vorangehen. Deshalb wünsche ich allen Lesern tolle Gespräche mit faszinierenden Unternehmern und die nötige Resilienz, um sich von gelegentlichen Rückschlägen nicht unterkriegen zu lassen. Lernen Sie daraus und gehen Sie weiter mit Leidenschaft voran, dann spiegelt sich der Erfolg bald sowohl in Ihren Kennzahlen als auch in Ihrem wohlverdienten Lohn.

Finanzberater und ihre Titel und Bezeichnungen – Irrungen und Wirrungen bei Unternehmern



Wenn Unternehmer mit Finanzberatern zusammensitzen, zeigen sie sich aufgrund der Vielfalt an Titeln und Bezeichnungen immer wieder irritiert und auch verwundert. Spricht man in der Finanzszene über Titel, so ist das ein relativ heißes Eisen – gegen das die Frage, ob eine Krawatte getragen werden sollte oder nicht, wie ein wahres Kinderspiel wirkt. Denn es geht schlichtweg bei Titeln immer auch um Leistung, Stolz und Hierarchien.

Auch aus meiner Laufbahn habe ich hierfür ein Beispiel: Als ich früher in einer prestigeträchtigen Bank arbeitete und einer meiner neuen, von extern kommenden Mitarbeiter bereits nach kurzer Zeit einen Direktorentitel erhielt, wurden unmittelbar Stimmen laut, die wissen wollten, warum er diesen Titel so schnell erhalten hatte und sie 15 Jahre oder länger dafür arbeiten mussten.

Oft entstehen bei Titeln nicht nur Unklarheit und Konkurrenz, sondern auch die tollsten Kreationen – ob Vorstand, Bereichsvorstand, Regionalvorstand, Bereichsdirektor, Abteilungsleiter, Abteilungsleiter oder Direktor mit Personalverantwortung. Bei einem solchen Begriffschaos fällt Dritten, wie zum Beispiel Unternehmern, die Einordnung durchaus schwer. So ist etwa der Titel des Abteilungsleiters einer Privatbank an keine Hierarchie geknüpft, sondern „nur“ ein Titel. Während der Abteilungsleiter z. B. in einer Sparkasse hingegen der Leiter der Abteilung und gleichzeitig die erste Ebene unter dem Vorstand ist. Hier besteht also Aufklärungsbedarf für die meisten Unternehmer.

Und was macht man nun mit dem Titel eines Professors, Doktors oder Ingenieurs? Auf diese Frage gibt es leider keine pauschale Antwort, denn wie so häufig kommt es auf den konkreten Fall an – vor allem in Bezug auf die Relevanz für die Zielgruppen. Ist diese gegeben, dann sollte man diese Titel miteinbeziehen. Wenn nicht, dann können sie auch weggelassen werden.

Die Visitenkarte als Medium – von Mensch zu Mensch gestern wie heute entscheidend

Nehmen wir zur Veranschaulichung die Visitenkarte und ihre Bedeutung zur Hilfe: Sie erfüllte ursprünglich die Funktion, bei einem Besuch in hohem Hause darüber zu informieren, wer denn überhaupt zur Visite erschien. Hierzu wurde sie dem Diener oder der Hausdame übergeben, der oder die sie wiederum an den Hausherrn weiterreichte. Bei Veranstaltungen zu Hofe dienten Visitenkarten dem Zeremonienmeister als Informationsmaterial zur öffentlichen Ankündigung der Gäste. Hierfür waren auf der Karte in der Regel lediglich der Name und der Beruf vermerkt – bei adeligen Personen wurden häufig auch noch ein Familienwappen oder Ähnliches verwendet. Erst im Laufe des 20. Jahrhunderts begann man damit, ebenfalls die Adresse sowie weitere Kontaktdaten aufzunehmen.

Auch heute hat sich an dieser grundlegenden Funktion der Visitenkarte kaum etwas geändert: Das persönliche Kärtchen wird überreicht, um seinem Gegenüber zu signalisieren, mit wem er es überhaupt zu tun hat. Enthaltene Titel werden von Unternehmern dabei gerne mit der ihnen vertrauten Industrie verglichen – hier ist beispielsweise der Prokurist meist die Nummer zwei hinter dem Unternehmer und darf innerhalb des Betriebes Dinge tun, die kein anderer darf. In der Finanzindustrie sind diese Kompetenzen durch interne Vorgaben und Richtlinien allerdings stark beschnitten und der Handlungsrahmen wird deutlich eingeschränkt. Für einen Unternehmer ist es jedoch wichtig zu wissen, ob auch Prokura drin ist, wo Prokura draufsteht.

Klarheit schaffen: Überlegen Sie, was wirklich aussagekräftig ist

Insbesondere englische Begriffe, wie „Vice President“ oder Ähnliches, können Unternehmer häufig nicht einordnen und messen ihnen aufgrund der deutschen Übersetzung „Vizepräsident“ eine sehr hohe Bedeutung bei – jedoch wird der Titel des Vice President in der Finanzbranche oft großzügig verteilt wie Bonbons. Auch Bezeichnungen wie „Junior“ oder „Senior“ sind in der Regel unnötig, denn im Zweifel kann ein Unternehmer das Alter seines Gegenübers sehen. Aus der Sicht des Unternehmers zählt letzten Endes die Antwort auf eine bestimmte Frage: „Kannst du mich unterstützen oder nicht?“

Was soll nun also drauf auf die persönliche Visitenkarte? Titel wie beispielsweise stellvertretendes Mitglied des Vorstandes, Generalbevollmächtigter oder Verhinderungsvertreter signalisieren Entscheidungskompetenzen und sollten daher in jedem Fall aufgenommen werden. Ferner könnte die Karte folgende Punkte berücksichtigen:

- Bild (Geschmackssache – denn es birgt das Risiko, dass das Porträt schnell veraltet)
- Name
- Position
- Funktion
- Telefon- und Mobilfunknummer
- E-Mail-Adresse
- Firmen-Website
- Eventuelle Icons und Benutzernamen wichtiger Plattformen (z. B. Xing oder LinkedIn)
- Gerne auch ein hochwertiges Papier verwenden

Unternehmer wollen und brauchen Lösungen – mit und ohne Titel oder Karte. Für sie ist die externe Hierarchie wichtig, sprich: Mit wem haben sie es zu tun? Mit einem Berater, einem Sachbearbeiter oder einem Entscheider?

CIIA, CEFA, AIM, FP, EP, FC, CEP, CFP und viele mehr – ob abgekürzt oder ausgeschrieben sind solche Titel erst mal erklärungsbedürftig, kosten den Lesenden Zeit und bieten eventuell sogar Angriffsfläche. Natürlich sollen sie Kompetenz vermitteln und aufzeigen, was man geleistet hat; kann der Unternehmer sie jedoch nicht einordnen, dann verpufft ihre Wirkung.

Gehen Sie also immer mit der entscheidenden Portion Augenmaß vor und signalisieren Sie Ihrem Gegenüber in jedem Fall deutlich, wer Sie sind. So weiß Ihr Kunde direkt, was er von Ihnen erwarten kann.

”Ab hier übernehme ich!” – Warum Private-Banking-Berater und andere Spezialisten sich gegenüber den Firmenkundenberatern nicht wie das FBI verhalten sollten



Wenn der Firmenkundenberater (FKB) beim Unternehmer ungenutzte und spezielle Potenziale erkennt, dann soll er sich am besten heraushalten und den Spezialisten aus dem Weg gehen! So zumindest wirkt es auf mich manchmal, wenn ich in meiner Position als Gründer und Vorstand des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) an Gesprächen teilnehme, bei denen sich der FKB zum Beispiel einen Private-Banking-Berater (PBB) zur Unterstützung mitgebracht hat. (Wir nehmen hier aus Gründen der Vereinfachung exemplarisch den PBB. Die folgenden Ausführungen gelten auch für andere Vertriebseinheiten wie Auslandsberatung, Leasing, Zahlungsverkehr, Versicherungen und natürlich auch für professionell ausgebildete Financial Planner und Estate Planner etc.) Doch dieses Mindset kann in der Tandem-Konstellation zu deutlichen Spannungen führen. In diesem Artikel möchte ich aufzeigen, warum das so ist und wie man derartige Spannungen verhindert.

Das ganze Leben ist eine Bühne?

Wer schon einmal einen US-Krimi gesehen hat oder sich für Serien wie „Criminal Minds“ interessiert, der kennt die Konstellation sehr genau: In einem verschlafenen kleinen Örtchen irgendwo im mittleren Westen sorgt der örtliche Sheriff für Recht und Ordnung. Er kennt seine Stadt und deren Bewohner sehr gut, er verhindert mit viel Augenmaß Schlägereien in der örtlichen Kneipe („Was würde deine Mutter über dich denken, Jack?“), schreibt Strafzettel und kümmert sich um kleinere Straftaten. Doch eines Tages werden irgendwo im nahen Gebirge mehrere Leichen entdeckt.

Höchste Zeit also, das FBI hinzuzuziehen, denn diese Behörde ist spezialisiert auf Schwerverbrechen und Ermittlungen auf Bundesebene. Dann dauert es im Film meist auch nicht mehr lange, bis der FBI-Agent im Armani-Anzug aus dem Jet steigt, die Sonnenbrille aufsetzt und dem Sheriff ein „Danke, ab jetzt übernehme ich“ zuraunt. Für den Zuschauer ist sofort klar: Der Agent setzt sich in der Hierarchie über den Sheriff – und dem wird das mit Sicherheit nicht gefallen, immerhin kennt er seine eigene Stadt doch wesentlich besser als der Bundesagent.

Wie üblich möchte der FBI-Agent natürlich sofort zur Tat schreiten – denn seine Zeit ist ja besonders wertvoll (zumindest in seiner Selbstwahrnehmung). Also verlangt er vom Sheriff direkt: „Bringen Sie mich zum Tatort, alles weitere können wir während der Fahrt besprechen.“ Nun wirft der Sheriff vielleicht ein, dass es bald dunkel werden wird, dass heftige Unwetter vorhergesagt sind und dass die örtlichen Bären im Gebirge um diese Jahreszeit aus dem Winterschlaf erwachen und sehr hungrig sind. Doch der FBI-Agent wiegelt ab, denn es muss gehandelt werden, bevor die Spuren verwischt sind – aber davon hat ein Kleinstadt-Sheriff natürlich keine Ahnung, nicht wahr?

Auf der Fahrt zum Tatort ist der FBI-Agent dann in seine Unterlagen vertieft und liest sich den vorläufigen Bericht der hiesigen Polizei zum Verbrechen durch, während der Sheriff mit besorgtem Blick Kratzspuren an den Bäumen, frischen Bärenkot und das zunehmend stürmische Wetter im Auge behält ...

Hollywood – ausnahmsweise übertragbar auf die Realität

An dieser Stelle machen wir einen kurzen Schnitt. Festzuhalten ist, dass solche Szenen in Hollywood-Filmen und amerikanischen Serien nicht ganz aus der Luft gegriffen sind. Selbstverständlich gibt es auch in der Realität immer wieder Spannungen, wenn die Bundesbehörde zur Unterstützung der lokalen Polizei gerufen wird, denn ein gewisses hierarchisches Denken liegt in der Natur des Menschen. Auch dann, wenn sowohl der Sheriff als auch der FBI-Agent eigentlich dasselbe Ziel haben: den Mord aufzuklären. Drehbuchautoren verlassen sich natürlich darauf, dass das Publikum instinktiv erkennt:

- Der FBI-Agent ist der Spezialist von außen, der sich auf Schwerverbrechen spezialisiert hat. Er wird in eine Stadt gerufen, um bei der Aufklärung eines Verbrechens zu helfen, das sein Spezialwissen erfordert. Und sobald die Arbeit getan ist, wird er in die nächste Stadt gerufen. Er ist also ein Spezialist in seinem Themenschwerpunkt, doch er hält sich nie lange genug in einer Stadt auf, um wirklich einen Blick für das große Ganze in der Region zu entwickeln. Er braucht den Sheriff, um ihm zum Beispiel zu erklären, wer mit wem in der Stadt anbandelt, wer sich in letzter Zeit komisch verhalten hat und so weiter.
- Der Sheriff verfügt über kein Spezialwissen zur Verbrechensbekämpfung auf Bundesebene. Vielleicht hat er es in seinem Städtchen noch nicht mal mit einem Mord zu tun bekommen, geschweige denn mit einem Massenmord. Aber er kennt seine Stadt. Er weiß, dass Ärger droht, wenn die Jungs der beiden verfeindeten Familien sich über die Straße hinweg ankeifen, und er weiß, wo es im Straßenverkehr gehäuft zu Unfällen kommt. Er verfügt vielleicht über kein Spezialwissen, aber er kennt seine kleine Stadt wie seine Westentasche.

Wie geht unsere Geschichte also aus? In der Regel raufen sich Sheriff und FBI-Agent im Laufe des Films zusammen. Vielleicht steht der Agent schon in der ersten Nacht Auge in Auge einem Grizzly gegenüber, den erst das beherzte Eingreifen des Sheriffs in die Flucht schlagen kann. Und bald erkennen beide Polizisten, dass sie ihr Ziel – den Mord aufzuklären – nur erreichen können, wenn sie beide ihre Standesdünkel ablegen und ihre Fähigkeiten effizient kombinieren.

Hierarchien in den Köpfen – auch in der Finanzwelt

An dieser Stelle kommen wir damit auf unser eigentliches Thema. Denn wenn ich bei Gesprächen mit Familienunternehmern auf der einen und FKB mit PBB auf der anderen Seite dabei bin oder das Berater-Tandem bei der Vorbereitung begleiten darf, dann denke ich manchmal unwillkürlich an diese Rollenkonstellation in US-Filmen.

Da merkt man dann, dass der Firmenkundenberater ab und zu die Sensibilität dafür vermissen lässt, dass es außer seinem Kredit-Tagesgeschäft noch mehr Ansatzpunkte beim Familienunternehmer gibt. Oder dass der Spezialist – sei es der PBB, Versicherungsberater, Leasing-, Zahlungsverkehr-, Auslandsgeschäfts-Spezialist oder der hochgradig fachlich ausgebildete Financial-/Estate-Planner – dem FKB gar nicht richtig zuhört, wenn er die persönliche Situation des langjährigen Kunden erklärt. Diese Spannungen können in großen Instituten sogar noch schlimmer werden, wenn die Spezialisten beispielsweise nicht nur auf unterschiedlichen Etagen, sondern in ganz anderen Niederlassungen arbeiten und ggf. weite Fahrten zu bewältigen haben.

Teamgeist und gegenseitige Wertschätzung führen zum Erfolg

Ich habe bereits in zahlreichen Artikeln und Podcasts hervorgehoben, wie in einer Zeit, in der sich die Finanzprodukte immer mehr angleichen, die Tandem- oder Trio-Beratung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Denn der subjektive Wohlfühlfaktor wird zunehmend zum wichtigsten Entscheidungskriterium der Familienunternehmer – und nur eine gute Kooperation aufseiten der Finanzberater kann am Ende einen besonderen Eindruck bei diesen wichtigen Kunden hinterlassen. Als Unternehmer fühlt man sich gut aufgehoben, wenn der FKB weitere Spezialisten mitbringt, die gut vorbereitet sind und gemeinsam daran arbeiten, das bestmögliche Ergebnis für den Unternehmer zu erzielen.

Was Unternehmer nicht gerne sehen, ist, wenn sich die Berater untereinander einen (oftmals unbewussten) Machtkampf liefern. Stellen Sie sich vor, sie wären in unserer Beispielgeschichte aus Hollywood Angehöriger eines der Mordopfer und müssten mit ansehen, wie sich Sheriff und FBI-Agent unentwegt uneins sind und zu keiner Sekunde Zweifel daran lassen, dass es sich bei der Kooperation um eine reine Zwangsgemeinschaft handelt.

- Eine detaillierte Vorbereitung ist ein Muss – und die darf nicht erst im Auto bei der Fahrt zum Kunden stattfinden.
- Detailwissen und ein ganzheitlicher Blick auf die Situation des Unternehmers sind beides gleichwertig wichtige Aspekte der Beratung.
- Es darf nicht passieren, dass der Spezialist einfach zum FKB sagt: „Danke, ab hier übernehme ich“, denn das ist keine Basis für echte Kooperation.
- Ebenso darf es nicht passieren, dass der FKB vor lauter Firmenkunden-Tagesgeschäft nicht erkennt, wann die Zeit gekommen ist, den Spezialisten ins Boot zu holen.

In meinen Trainings und Coachings merke ich immer wieder, dass derartige Spannungen vor allem unterbewusst auftreten. Standesdünkel und eine „Ab hier übernehme ich“-Einstellung sind fast nie aktiv gewollt, sondern ein Ergebnis der eigenen Selbstwahrnehmung. Denn selbstverständlich möchten weder Spezialisten noch FKB in einem Tandem „ausgestochen“ werden – oder sie können aufgrund ihres eigenen Fokus nicht erkennen, wie wichtig die Fähigkeiten des jeweils anderen für den gemeinsamen Erfolg beim Kunden sind.

Deshalb empfehle ich: Trainieren Sie die Kooperation frühzeitig und lernen Sie einander wertzuschätzen. Denn dann kann die Zusammenarbeit für den Unternehmerkunden und das eigene Institut sehr profitabel und für Sie und Ihre Kollegen bereichernd und spannend sein.

Unternehmer und Stiftungen – Ein Blick hinter die Kulissen der Neven Subotic Stiftung von Stiftungsvorstand Dr. Milicevic [Gastbeitrag Dr. Alexander Milicevic MBA]



Dank des wirtschaftlichen Aufschwungs in den Nachkriegsjahren hat Deutschlands Babyboomer-Generation viele namhafte Selfmade-Unternehmer hervorgebracht. Ihre Familienunternehmen sind bis heute bedeutend für die deutsche Wirtschaft. Doch wenn diese Generation in den kommenden Jahren in Rente geht, hinterlässt sie eine Generation von Nachkommen, die auf ihr Erbe unzureichend vorbereitet sind. Denn nicht selten trauen Familienunternehmer ihren Töchtern oder Söhnen das erfolgreiche Weiterführen der Firma nicht zu – oder die Nachkommen selbst haben gar kein Interesse daran, da sie sich außerhalb des Familienunternehmens selbst verwirklichen wollen. Hinzu kommt, dass es auch nicht wenige Unternehmer aus der Babyboomer-Generation gibt, die gar keine Nachkommen haben. Deshalb lege ich Familienunternehmern und Ihnen – als ihren Beratern – heute schon ans Herz, dass sie sich mit der Stiftungsgründung als Alternative auseinandersetzen.

Über Herrn Dr. Alexander Milicevic MBA

Dr. Alexander Milicevic MBA war zunächst im Vertrieb in einem Finanzinstitut tätig, als er sich vor 25 Jahren nach seinem abgeschlossenen Erststudium selbstständig gemacht hat. Auf einem Vortrag eines Mitarbeiters der Dresdner Bank hörte er dann die folgende These: „Wir stehen vor der Generation der Erben.“ Das war die Initialzündung und diese These wurde Dr. Milicevic im darauffolgenden Masterstudium Estate Planner erneut bestätigt. Ihm wurde anschließend schnell klar, dass sich seit dem Vortrag bei der Dresdner Bank wenig im Finanzsektor getan hatte: Die Institute waren noch immer wenig vorbereitet auf die vielen wohlhabenden Babyboomer, die jetzt so langsam ins Rentenalter kamen. Deshalb gründete Dr. Milicevic bald darauf die ESTATE PLANNING GmbH, welche durch die Verbundmarke Signature Wealth die sogenannte Best-Ager-Generation anspricht, um diese wichtige Zielgruppe in den Bereichen Vermögensentwicklung, Vermögensschutz, Vermögensstrukturierung und bei der effizienten Vermögensübertragung zu unterstützen. Als einen der Klienten betreut Dr. Milicevic heute die Neven Subotic Stiftung, in deren Vorstand er außerdem gewählt wurde. Die gute Zusammenarbeit bestätigen beispielsweise der Charity Award der Sport Bild aus dem Jahr 2015 und der Silver Rose Award aus dem Jahr 2019, der im Europäischen Parlament überreicht wurde.

Meine persönlichen Erfahrungen als Vorsitzender der Neven Subotic Stiftung

Den Fußballer Neven Subotic kennt man in Deutschland vor allem für seinen Einstieg in die Profiligas mit dem 1. FSV Mainz unter Startrainer Jürgen Klopp und seine 10 Jahre bei Borussia Dortmund. Mit ihm wurde die Mannschaft mehrmals in Folge Deutscher Meister. Doch ich kenne ihn bereits, seit er 2 Jahre alt ist. Dank dieses engen Verhältnisses vertraute er mir während seines Erfolges an, dass er gerne etwas Gutes mit seinem Geld tun möchte.

„Mein Lebensziel ist es, einen positiven gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, der über das Leben und den Tod hinaus auch weiter Bestand hat.“

- Neven Subotic

Dank des Wissens aus meinem Masterstudium Estate Planning schlug ich ihm vor, es einfach mal mit einer Stiftung zu versuchen. „Probestiften“, sozusagen. Herr Subotic war erst sehr skeptisch, denn er dachte, dass er als Profifußballer nicht groß genug sei, um mit einer Stiftung etwas bewegen zu können. Doch ich erklärte ihm, dass Stiftungen in Deutschland im Schnitt mit nur 250.000 bis 300.000 Euro anfangen. Und jede von ihnen kann etwas bewegen. Dazu braucht es keine Milliarden.

Seite 70

Das überzeugte ihn und wir gründeten zunächst eine Treuhandstiftung, damit wir klein, sicher und ohne großes Risiko mit der Arbeit beginnen konnten. Das Team wurde mit zunehmendem Erfolg ausgebaut, bis wir die Treuhandstiftung schließlich auflösten, um sie gleich danach als selbstständige Stiftung neu zu gründen. Quasi eine Umwandlung in eine andere Stiftungsart über rechtlich bedingte Umwege.

Die Neven Subotic Stiftung betreibt heute Fundraising, um wohltätige Projekte umzusetzen. Dank Herrn Subotics hoher Online-Affinität sind wir besonders im Online-Fundraising stark aufgestellt. Unser erstes Projekt war der Aufbau eines Wasserrallyeparks, der Dortmunder Schulkindern den Wert von Wasser in vielen Regionen der Welt vermittelte. Hier konnten sie erfahren, wie es ist, wenn man jeden Tag kilometerweit laufen muss, um sauberes Trinkwasser zu finden.

Später konzentrierten wir uns auf ein Projekt, bei dem Brunnen und WCs für äthiopische Dörfer und Schulen finanziert wurden. Das war Neven Subotic ein besonderes Anliegen, da bei dieser Arbeit jeder eingesetzte Euro maximale Wirkung entfaltet. Das Projekt lief dank unserer Partnerorganisation vor Ort über 8 Jahre lang hervorragend, bis in Äthiopien der Bürgerkrieg ausbrach. In dieser Zeit wurden 363 Projekte umgesetzt und ca. 120.000 Menschen konnte der Zugang zu sauberem Wasser und sanitären Anlagen ermöglicht werden.

Aktuell befindet sich die Stiftung darum in einem Auswahlprozess, in welchen anderen Ländern Projekte gestartet werden können. Denn auf das Ende des Bürgerkriegs zu warten, ist für unsere Stiftung keine Option: Gemäß den Steuergesetzen müssen die eingenommenen Mittel zeitnah verwendet werden.

Zudem halten Herr Subotic und andere Personen unseres Teams regelmäßig Vorträge zum Thema Wasser. So können wir die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein für die Arbeit der Stiftung und die globale Herausforderung des Wassermangels aufrechterhalten und weiter steigern.

Stiftungsgründung: Eine attraktive Option für Babyboomer

An der Geschichte der Neven Subotic Stiftung sehen Sie bereits, dass die Gründung und das Management einer Stiftung sehr herausfordernd sein können. Unzählige Gesetze und Vorschriften aus dem Stiftungs- und Finanzrecht sorgen dafür. Jetzt stellen Sie sich vor, Sie beraten einen Unternehmer, der bald in Rente geht und keinen geeigneten Nachfolger hat. Die Stiftungsgründung wäre eine ideale Lösung, um Vermögenswerte zu schützen. Dabei ist es sehr empfehlenswert, die Stiftung und alles, was damit zusammenhängt, bereits zu Lebzeiten vollständig einzurichten. Doch dazu braucht der Unternehmer Spezialwissen. Es muss zum Beispiel bestimmt werden, welche Art von Stiftung es sein soll:

- Privat/eigengenutzte Stiftung wie Unternehmens-/Familienstiftungen
- Altruistische/gemeinnützige Stiftung, zur
 - aktiven Förderung, wie z. B. die Neven Subotic Stiftung. Dies ist eine große Aufgabe und Gründer sollten bei der Gründung und Führung mit den verschiedensten Themen vertraut sein. Wie auch ein Unternehmen erfordert eine aktive Stiftung viel Zeit und Energie – dafür hat man viel Gestaltungsfreiheit, z. B. in Bezug auf die Auswahl der Anliegen, die man unterstützen möchte. Bei einer aktiven Stiftung wird proaktiv Fundraising betrieben und das Ziel ist es, so viele Projekte wie möglich umzusetzen, um so viel wie möglich bewirken zu können.
 - passiven Förderung, wie z. B. durch Universitätsstipendien. Hier besteht weit weniger Arbeit als bei der aktiven Stiftung, da man sich einem bestehenden Anliegen und Projekt anschließt.

Die Entscheidung, ob passive oder aktive Stiftung, hängt also immer vom jeweiligen Unternehmer und dessen Wünschen und Zielen sowie den Rahmenbedingungen ab. Von dieser Entscheidung wird dann auch der Aufbau der Stiftungsstruktur und des Teams bestimmt. Sie beeinflusst maßgeblich, welche und wie viele Berater und Partner mit an Bord geholt werden sollten. Und sie legt fest, wie Steuergesetzgebung und Finanzaufsicht Einfluss auf die Arbeit der Stiftung haben werden.

Die Unternehmer werden Sie, liebe Leserinnen und Leser, also brauchen. Und Sie tun gut daran, wenn Sie – sofern Sie selbst keiner sind – sich dafür einen top ausgebildeten Estate Planner ins Boot holen. Denn sein detailliertes Expertenwissen zum Thema Stiftungen und seine Koordinations- und Moderationsfähigkeiten zwischen den verschiedenen Spezialisten (z. B. Steuerberatern, Rechtsanwälten) machen die Stiftungsgründung erfolgreich und sicher. Setzen Sie sich gerne mit mir in Verbindung, um die Details einer möglichen Partnerschaft zu besprechen.

Das Vermögen für eine gute Sache einsetzen: Ein würdiger Lebensabend

Das Thema Stiftungen ist also komplex und gleichzeitig sehr interessant für eine ganze Generation an erfolgreichen Unternehmern, die bald in Rente gehen. Dabei darf ein gesunder Respekt vor der großen Aufgabe nicht fehlen, ebenso wie der Stolz darauf, dass man mit dem Vermögen noch zu Lebzeiten eine gute Sache getan hat. Egal, ob man aktiv Projekte unterstützt oder sich auf passive Förderung konzentriert. Ich wünsche Ihnen, dass Sie die Babyboomer-Generation vor der Rente erfolgreich abholen und auf dem Weg zur eigenen Stiftung begleiten. Haben Sie Interesse daran, diese Aufgabe gemeinsam zu bewältigen, dann freue ich mich über Ihren Anruf oder Ihre E-Mail. Und wenn Sie die wohltätige Arbeit der Neven Subotic Stiftung persönlich unterstützen und sich den bis dato über 20.000 Spendern anschließen möchten, dann freuen wir uns im Team über jede Spende auf der offiziellen Spendenseite.

Neulich beim Kunden: Wenn der Firmenkundenberater den Unternehmer im Video-Gespräch begeistert



Die Zeiten des Homeoffice sind noch lange nicht vorbei und hybride Arbeitsmodelle mit gelegentlichem Homeoffice werden auch in den kommenden Jahren vorhanden sein. Höchste Zeit also, sich Gedanken über die häusliche Ausstattung für Videokonferenzen zu machen. Denn mit Laptop-Mikrofon und -Kamera im eigenen Schlafzimmer zu sitzen, damit muss nun endlich Schluss sein. Dass Familienunternehmer mittlerweile viel höhere Standards an Berater im Homeoffice anlegen – und dass einige diese sogar noch übertreffen, mit entsprechendem Erfolg beim Kunden – habe ich gerade neulich bei einer Videokonferenz erleben dürfen.

Das Jahresgespräch rein digital führen

In meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) nehme ich häufig an Jahresgesprächen zwischen Familienunternehmern und deren Finanzberatern teil. Pandemiebedingt finden diese aktuell fast ausschließlich online statt. Auch ich war diesmal nicht vor Ort, sondern loggte mich auf Einladung unseres Mandanten über den vom Finanzinstitut geschickten Link in eine virtuelle Videokonferenz ein.

Nachdem sich das Bild aufgebaut hatte, wurde schnell klar: Der Firmenkundenberater (FKB) unseres Mandanten war nicht bei sich in der Bank, sondern führte das Gespräch von daheim. Ich war gespannt, wie dieser Umstand die Diskussion beeinflussen würde, denn neben dem reinen Inhalt des Gesprächs (Strategiegespräch, Bilanzen 2020 etc.) würden die vom FKB geschaffenen Rahmenbedingungen einen merklichen Einfluss auf die Diskussion haben – und den Eindruck des Unternehmers nachhaltig prägen. Was würde zum Beispiel passieren, wenn im Gespräch spontan ein Spezialist eingebunden werden sollte?

Inhaltlich top!

Zunächst muss ich sagen, dass der FKB sowohl den Familienunternehmer als auch mich inhaltlich sehr beeindruckt hat: Er war hervorragend vorbereitet, kannte das Geschäftsmodell und alle relevanten Zahlen. Er hatte offensichtlich in der Vorbereitung auch den Blickwinkel des Unternehmers stark fokussiert, wie ich es Ihnen bereits am Beispiel eines anderen FKB im Artikel „Wenn Firmenkundenberater wie Unternehmer denken“ nahegelegt habe. So hatte er ein gutes Verständnis für alle wichtigen Zusammenhänge im Unternehmen.

Perfekte Rahmenbedingungen

Was den Unternehmer und mich jedoch noch mehr beeindruckte: Der FKB hatte sich offensichtlich große Mühe gegeben, das Gespräch nicht nur inhaltlich, sondern auch audiovisuell absolut professionell zu gestalten. Offenbar war dem Berater klar, dass nach über einem Jahr das Homeoffice keine „Ausnahmesituation“ mehr ist. Das sah man auch gleich, denn er saß vor einer weißen Wand, die weder zu steril noch zu „häuslich“ wirkte, hatte sich gut ausgeleuchtet und konnte eine gute Bild- und Tonqualität vorweisen. Und im Gespräch stellte sich heraus: Für eine solch professionelle Präsentation benötigte er nicht einmal besonders teures Equipment, sondern handelsübliche Hardware:

- Zur Ausleuchtung hatte er eine normale Tischlampe so positioniert, dass sie ihn von vorne ausleuchtete, um unschöne Schattenwürfe durch die Deckenlampe zu verhindern.
- In Sachen Kamera verließ er sich nicht auf die oft verwaschen oder stark verpixelt wirkenden Bilder der integrierten Laptop-Kamera, sondern hatte eine externe Kamera in Blickhöhe montiert.
- Auch auf die blechern klingenden integrierten Mikrofone von Laptops verließ er sich nicht, sondern er trug ein Ansteck-Mikrofon an der Krawatte.

- Er hatte sein privates WLAN bereits für das reibungslose Homeschooling seiner Kinder auf Vordermann gebracht und profitierte nun von einer einwandfreien Verbindung während des gesamten Gesprächs.
- Selbstverständlich trug er auch ein dunkles Sakko mit weißem Hemd und ein schönes Anstecktuch – die Zeiten, in denen man sich mit Verweis auf das Homeoffice Alltagskleidung erlauben konnte, sind schließlich längst vorbei.

Das Beste daran: Auf Nachfrage erklärte uns der FKB, dass er sich die gesamte nötige Hardware für unter 150 € auf den üblichen Online-Marktplätzen zusammengesucht hatte. Da brauchte er nicht einmal zu warten, bis ihm die entsprechende Ausstattung von seinem Institut genehmigt wurde.

Dass sich diese Ausgaben gelohnt hatten, war sofort klar, denn schon während des Gesprächs war die positive Reaktion des Unternehmers eindeutig. Mir fiel vor allem auf, dass der FKB fast durchgehend direkt in seine Kamera blickte und eben nicht schräg an der Kamera vorbei auf seinen Bildschirm. Dieses Verhalten ist übrigens leicht trainierbar: Bringen Sie einen kleinen gelben Klebepunkt direkt neben Ihrer Kamera an, um etwas zu haben, auf das Sie den Blick fokussieren können – so habe ich mir das selbst beigebracht –, und nach einer Weile wird es damit zur Gewohnheit.

Flüssige Spezialisteneinbindung

Schließlich kam irgendwann die unvermeidliche Strategiegespräch-Frage: „Wo soll es denn in Zukunft hingehen?“ Der Unternehmer erklärte, er wolle sein Geschäft im Ausland noch stärker ausbauen. Ich war zunächst gespannt: Würde der FKB ein weiteres Gespräch anregen, um den Unternehmer mit einem Spezialisten der Auslandsabteilung zusammenzubringen?

Doch auch hier übertraf der Firmenkundenberater meine Erwartungen, denn er schaltete auf Nachfrage direkt die entsprechenden Spezialisten aus den Bereichen Auslandsberatung und Zahlungsverkehr hinzu. Die beiden waren die ganze Zeit „auf Stand-by“: schon in den Call eingewählt, aber mit deaktivierten Kameras und Mikrofonen. So konnten sie auf das Signal des FKB hin ohne Zeitverzögerung zum Gespräch dazustoßen – und ließen schnell keinen Zweifel daran, dass auch sie hervorragend vorbereitet waren.

Videokonferenzen mit der nötigen Professionalität angehen

Wahrscheinlich ist es durch meine Wortwahl bereits offensichtlich geworden, doch es schadet nicht, es nochmals ausdrücklich zu sagen: Dieser FKB hat sowohl den Unternehmer als auch mich nachhaltig beeindruckt. Ein paar Tage später telefonierte ich mit dem Familienunternehmer im Rahmen unserer IFUF-Verbindung und fragte nebenbei explizit, was er denn von dem Gespräch gehalten habe. Und er war absolut begeistert. Er nannte es eines der besten Gespräche, die er in den letzten 14 Monaten digital geführt hatte – und das sowohl in Bezug auf externe Finanzdienstleister als auch in Bezug auf seine Kunden und Partner oder sogar die unternehmensinternen Calls. „Erschreckenderweise sind Videokonferenzen nach über einem Jahr oft immer noch auf Küchentisch-Niveau“, meinte er. Und ich musste ihm da leider beipflichten.

Der FKB hat in diesem Fall alles richtig gemacht und damit den Unternehmer nachhaltig beeindrucken und begeistern können. Mit anderen Worten: Mit etwas zusätzlicher Hardware im Wert von nicht einmal 150 € und einer guten Vorbereitung inklusive Einbindung eventuell relevanter Spezialisten hat es der FKB geschafft, den subjektiven Wohlfühlfaktor seines Instituts beim Kunden nachhaltig zu stärken. Gleichzeitig positionierte er sich und sein Institut als agiler, innovativer Partner für die Zukunft. Wer dieselben Ergebnisse erzielen möchte, achtet also beim digitalen Kundenkontakt auf:

- gute Ton- und Bildqualität
- neutrale Hintergründe für den Video-Call
- professionelle Kleidung
- einen einwandfreien Umgang mit der Technik

Ich habe schon öfters argumentiert, dass die reine Videokonferenz für viele Unternehmer auf Dauer zu unpersönlich ist, zu kalt und zu distanziert. Deshalb würde ich auch in der Zukunft nach Covid-19 wichtige Gespräche eher von Angesicht zu Angesicht austragen. Doch die Videoberatung wird zumindest als eines von vielen Instrumenten des Kundenkontakts bleiben und Unternehmer stellen schon heute, nach 14 Monaten Pandemie, entsprechende Qualitätsansprüche an diese Gesprächsvariante. Nur wer die digitale Kommunikation so beherrscht wie der FKB aus diesem Artikel, der kann auch während der gelegentlichen Videokonferenzen einen bleibenden positiven Eindruck beim Kunden hinterlassen. Deshalb rate ich Ihnen: Richten Sie sich heute schon technisch ein und sorgen Sie auch weiterhin dafür, dass alle Gesprächsteilnehmer perfekt vorbereitet sind. Dann wirkt auch der Video-Call bald deutlich persönlicher und macht beim Kunden einen hervorragenden Eindruck.

Vorsicht, Kreditgeber: Deutschland erstarrt in Lethargie – neue alte Normalität?



Die Stärken und Schwächen eines Systems werden meist erst dann offensichtlich, wenn es seine erste Krise meistern muss. Das gilt für das Brandschutzkonzept im Eigenheim genauso wie für umfassende Systeme wie die (Welt-)Wirtschaft, das Gesundheits- und Sozialwesen oder politische Systeme. Auch die Covid-Pandemie hat in allen Bereichen die Fehler der vergangenen 10 bis 15 Jahre schonungslos offengelegt – den Fokus auf kurzfristige Gewinne, der unser Wirtschaftssystem geprägt hat, den drastischen Mangel an Pflegepersonal im öffentlichen Gesundheitssystem und vieles mehr. Doch es gehört leider auch zum Wesen des Menschen, nach einer Krise wieder genauso weitermachen zu wollen wie zuvor. In diesem Artikel möchte ich näher beleuchten, warum diese Einstellung, die aktuell viele Familienunternehmer teilen, in naher Zukunft ein fataler Fehler sein kann.

Business as usual nach der Krise?

Vor einem knappen Jahr habe ich im Angesicht der sich anbahnenden Corona-Krise noch die Wandlungsfähigkeit und den Willen zu cleveren Lösungsansätzen aufseiten der Familienunternehmer und Finanzdienstleister gelobt. Und von dieser Einstellung rücke ich an dieser Stelle auch nicht ab. Gemeinsam wurde in einer unvorhergesehenen Notsituation Großes geleistet, um sicherzustellen, dass die deutsche Wirtschaftsleistung dort bleibt, wo sie heute noch ist: ganz oben. 2021 sehen wir bereits wieder eine starke Nachfrage nach allen Gütern in den großen Wirtschaftsregionen und die Krise hatte nur geringe Auswirkungen auf die Gesamt-Wirtschaftskraft Deutschlands. Wohlwissend, dass natürlich in den letzten Monaten diverse Branchen enorm getroffen wurden.

Doch leider wurde die von mir gelobte Wandlungsfähigkeit in vielen Unternehmen und Finanzinstituten lediglich als Instrument zur Überbrückung der Krise genutzt. Manche kleinere Neuerungen (wie zum Beispiel die Möglichkeit zum Homeoffice) werden in vielen Betrieben bestehen bleiben. Doch leider geht der Wille, langfristige einschneidende Änderungen etwa an risikoträchtigen Geschäftsmodellen vorzunehmen, wieder deutlich zurück. Im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) sehen wir in den letzten Monaten immer wieder, dass Unternehmer und Finanzdienstleister gleichermaßen am liebsten einfach zum Status quo vor der Pandemie zurückkehren möchten. Anstatt also die von der Pandemie aufgezeigten Schwächen des Systems als Anlass zu nehmen, das eigene Geschäftsmodell, die Wertschöpfungsketten etc. zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen, heißt es: Alles wieder wie vorher!

Wenn wir vom IFUF aktuell Unternehmer, aber auch Vorstände in der Finanzindustrie fragen, warum sie diese Strategie verfolgen, dann bekommen wir eine einfache Antwort: „Warum sollten wir langfristige Änderungen vornehmen? Aktuell stehen keine größeren Insolvenzen an, also geht es doch allen gut.“ Was die Unternehmer dabei übersehen, ist, dass sie zwar durch Einbringen von Ersparnissen und Reserven aus der privaten Altersvorsorge das eigene Unternehmen über den Berg retten konnten. Doch das bedeutet in vielen Fällen auch, dass für 2022 nichts mehr übrig sein wird, um wieder voll durchzustarten. Gerade in Bezug auf Insolvenzen befinden wir uns aktuell in einer Phase trügerischer Ruhe:

- Die ersten Unternehmen sind 2021 insolvent gegangen – typischerweise, weil es ihnen schon vor der Krise nicht gut ging (z.B. Vapiano).
- Die nächsten Insolvenzen werden kommen, nachdem seit ein paar Tagen die Insolvenz-antragspflicht wieder in Kraft getreten ist – dabei geht es vor allem um Firmen, die eigentlich schon längst Insolvenz hätten anmelden müssen (teilweise schon seit 2020).
- In der darauffolgenden Welle wird es diejenigen treffen, die glauben, nach der Pandemie wieder zum alten Status quo zurückkehren zu können. Diese werden 2022 völlig unvorbereitet von einem drastisch veränderten Markt überrascht werden.

Der Unwille, während der Pandemie drastische, aber notwendige Änderungen am Unternehmen vorzunehmen, und die gemütliche Rückkehr zum alten Status quo werden sich also noch in naher Zukunft rächen. Für die Finanzinstitute bedeutet das: Wir haben es mit einer trügerischen Ruhe zu tun, die jeden Moment zu Ende sein könnte.

Aus diesem Grund möchte ich einige Themenbereiche aufzeigen, bei denen das aktuelle Nichtstun und der Unwille zu langfristigen – mitunter längst fälligen – Anpassungen uns bald schon in Bedrängnis bringen könnten.

Chancen der Digitalisierung verpasst

Wenn das Thema Digitalisierung angesprochen wird, dann berichten mir Familienunternehmer wie auch Finanzdienstleister häufig überschwänglich, dass der Betrieb nun vollständig auf „digital“ umgestiegen sei. Auf Nachfrage stellt sich dann meist heraus, dass bestimmte Mitarbeiter nun Arbeitstablets haben und wissen, wie man Videokonferenzen startet. Oder dass man mittlerweile aktuelle TV-Werbespots auf Instagram, Twitter, Xing, LinkedIn etc. hochlädt. Das ist zwar ein Anfang, aber längst nicht das, was man unter der Digitalisierung eines Unternehmens versteht. Und eben auch keine Social-Media-Strategie ist. Spätestens seit viele Betriebe im Zuge der Pandemie ihre Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt haben und dann feststellen mussten, dass die eigenen Server durch die plötzlich so hohe Zahl an Nutzern in die Knie gezwungen wurden, sollte klar sein: Hier gibt es noch deutlichen Verbesserungsbedarf. Wer das jetzt nicht erkennt, hat aus der Krise nichts gelernt. By the way: Leider scheint gemeinhin sowohl in den Medien als auch in der Politik – und leider auch in vielen Unternehmen – auch nach über einem Jahr der Begriff „Homeoffice“ mit „mobilem Arbeiten von zu Hause aus“ verwechselt zu werden.

Mit Blick auf die Finanzdienstleister stelle ich wiederum fest, dass Digitalisierung ernster genommen wird – aber manchmal falsche Schlüsse gezogen werden. Wer beispielsweise glaubt, es sei der richtige Weg, Geschäftsstellen zu schließen, da man viele Dienstleistungen dank der Digitalisierung auch online anbieten könne, der vergisst schnell, dass die verringerten Kosten für die Geschäftsstellen durch gestiegene IT-Kosten teilweise ausgeglichen werden. Und die digitale Akquise keinesfalls deutlich einfacher als die analoge ist. Der Aufwand ist mindestens gleich. Oft kommen sogar noch zusätzliche Kosten hinzu, denn es bedarf einer ausgeklügelten digitalen Customer Journey, um die analoge Beratung adäquat abzubilden. Institute, die auf digital setzen, müssen sich damit auseinandersetzen, wie sie Menschen erreichen können, die noch nicht wissen, was sie beim Institut bekommen können – oder sie wissen genau, was sie möchten, haben aber keine Ahnung, dass das Institut dies anbietet. Zudem besteht weiterhin die Gefahr, die aktuellen Kunden zu ent-emotionalisieren und zu ent-loyalisieren, wenn sie keinen menschlichen Beraterkontakt mehr haben (sollen). Und damit wird es umso wichtiger, (potenzielle) Kunden mit auf die Reise zu nehmen und die gleich wirkenden Produkte der Branche zu emotionalisieren (was bisher bei Bausparverträgen z.B. ja der Berater gemacht hat: „Sie können sich mit dem Bausparvertrag den Traum vom Eigenheim erfüllen!“).

Dazu kommt die bereits in anderen Artikeln im Versteher-Magazin angesprochene Notwendigkeit, auch bei starker Digitalisierung noch mit menschlichen Augen über die Daten zu schauen. Denn Algorithmen können vielleicht Kontoumsätze automatisiert durchsuchen und den Beratern automatisierte Hinweise zum Kunden geben. Doch wenn z.B. die Kontoumsätze der Versicherungsverträge nur noch in Form von Zahlen und Codes existieren, dann fällt es der EDV oder dem Berater schwer, zu erkennen, um welche Art von Transaktion es sich handelt, und Schlüsse bezüglich der aktuellen Lebensumstände des Kunden zu ziehen. Vor 20 Jahren wäre es noch leicht gewesen, an den Umsätzen zu erkennen, dass zum Beispiel eine Hausratversicherung abgeschlossen wurde (und bei wem) – daraus konnte der Berater dann erkennen, mit welchen Sorgen und Bedürfnissen der Kunde aktuell zu tun hat.

Keine größeren Veränderungen in der Büroflächen-Nutzung

Als im Zuge der Pandemie die Betriebe das Homeoffice für sich entdeckten, war zunächst allen klar: Bald werden massenweise Büroflächen frei sein! Jetzt, nach 14 Monaten Krise, sehen wir: Das war eine Fehleinschätzung. Selbstverständlich sind einige Büroflächen frei geworden, jedoch nicht in dem prophezeiten Ausmaß.

Die Gründe dafür sind leicht erkannt, wenn wir einfach mal einen mittelständischen Betrieb als Beispiel heranziehen: Warum sollte ein solcher Unternehmer im großen Stil und langfristig auf Homeoffice umsteigen, wenn ihn jeder Homeoffice-Platz im Schnitt 3.000 bis 5.000 Euro kostet? Noch dazu sind solche mittelständischen Betriebe oft in kleineren Städten angesiedelt, in denen die Mitarbeiter ohnehin keine langen Wege zur Arbeit haben. Und vor allem: Was würden sie mit den frei stehenden Büroflächen anfangen? In Metropolen wie Frankfurt lassen sich diese Flächen sicher weitervermieten, aber was, wenn die Büros in einer kleinen Gemeinde wie in meinem Heimatort Sprockhövel liegen? Viele Unternehmer haben für sich entschieden, dass sie auf die Arbeit im Betrieb langfristig nicht verzichten möchten oder können und dass Homeoffice nur als Option bleiben wird. Und genau deshalb stehen zurzeit keine Massen an Büroflächen frei und werden es wohl auch in nächster Zukunft nicht tun.

Keine Anregung für den Wohnimmobilien-Markt

Viele Familienunternehmer stecken insbesondere ihr privates Vermögen in den Bau und Verkauf oder die Vermietung von Wohnimmobilien. Das gilt schon immer als besonders sichere und lukrative Anlage. Daran hat die Pandemie nichts geändert. Die Anzahl der Einwohner in Deutschland hat sich in den letzten 15 Monaten nicht signifikant verändert. Somit hat sich auf dem Wohnungsmarkt nur wenig getan, der Bedarf an Wohnfläche bleibt hoch. In naher Zukunft wird sich dementsprechend auch nur die Art des Bedarfs ändern: Wohnungen mit guter Internet-Anbindung durch Glasfaser beispielsweise. Aber es wird weder weniger noch mehr Bedarf geben. Die Art des Bedarfs wird sich ändern. Oder in Kombination mit echtem Homeoffice die räumliche Entfernung zum Arbeitgeber. Man muss nicht mehr unbedingt in der Unternehmensnähe wohnen.

Kaum Änderungen im Bereich Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten

Der durch Corona veränderte Markt macht es für viele Betriebe nötig, sich ernsthaft Gedanken über das eigene Geschäftsmodell zu machen. Denn vielfach hat die Pandemie lediglich Probleme aufgezeigt, die schon längst bestehen. Wenn wir vom IFUF aktuell mit Unternehmern sprechen, merken wir jedoch verstärkt: In den meisten Betrieben bleiben Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette weitestgehend bestehen. Und selbst bei denen, die Änderungen vornehmen, sind das meist wenig disruptive Anpassungen. Metaphorisch ausgedrückt: Wer vor der Krise Äpfel verkaufte, verkauft höchstwahrscheinlich weiterhin Äpfel. Nur ein geringer Anteil hat damit begonnen, auch Apfelmus zu verkaufen, und die allerwenigsten sind auf Birnen umgestiegen oder haben ihr Geschäftsmodell um Birnen erweitert.

Das liegt auch daran, dass sich Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten nicht in kürzester Zeit ändern lassen – das habe ich bereits im Artikel „Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Digitalisierung in Familienunternehmen und Finanzinstituten: geht! Aber nicht über Nacht!“ demonstriert. Auch Digitalisierungs- und Technologisierungsbestrebungen gibt es zwar, diese gehen jedoch eher langsam voran und so mancher Unternehmer hat noch keine rechte Idee, wo sich im Unternehmen eine Digitalisierung überhaupt lohnt. Ironischerweise ist das ein bisschen wie mit dem Corona-Impfstoff: Alle gingen davon aus, dass mit der erfolgreichen Entwicklung des Impfstoffs das Problem von heute auf morgen beseitigt sein würde. Doch dann musste er erst mal produziert werden, es war nicht genug für alle da, Impfreihenfolgen mussten organisiert werden und so weiter und so fort. Zudem musste ja Milliarden zusätzlicher Spritzen produziert werden und, und, und ...

Was mir ebenfalls auffällt, ist, dass viele Unternehmer Homeoffice und mobiles Arbeiten immer noch gleichsetzen, obwohl hier diverse wichtige Unterschiede bestehen (im Arbeitsschutz, im Datenschutz, Leistung des Internets zu Hause ist anders als in der Firma – und wer bezahlt den Anschluss, wenn privat und beruflich genutzt, etc.). Zumindest an dieser Stelle ist die Politik jedoch mit der Wirtschaft gleichauf: Auch im Bundestag kennt man die Unterscheidung nicht – oder man ignoriert sie einfach.

Änderungen im Bereich Kundenkontakte

Nach den Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen 2020 und 2021 wird es auch in Zukunft heißen: Finanzinstitute tun gut daran, mehrere Kanäle für den Kundenkontakt bereitzuhalten: Gespräch vor Ort, telefonisch, im Video-Chat etc. Und auch weiterhin werden es die Kunden sein, die entscheiden, welchen Kanal sie bevorzugen. Es ist also davon auszugehen, dass die meisten Familienunternehmer Berater aus der näheren Umgebung eher zu einem Gespräch vor Ort einladen, denn das ist nicht nur persönlicher, sondern man erspart sich auch das Einwählen in die diversen Tools zur Online-Kommunikation.

Auf Entfernung wird jedoch die Videoberatung eine spannende Alternative werden, auf die auch die Unternehmer gerne zurückgreifen werden. Kein Wunder, haben sie doch in den vergangenen Monaten „gezwungenermaßen“ gelernt, welche Vorteile solche Gespräche haben können. Um noch mal den Managing Director Wealth Management aus dem Versteher-Magazin zum Thema Videoberatung zu Wort kommen zu lassen: „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 Videoberatung als sehr hilfreich, effizient und vor allem ist sie auch erfolgreich.“

In Anbetracht dieser Tatsache wird es auch für die Institute wesentlich wichtiger werden, sich mit der Optimierung dieser Video-Kundenkontakte zu befassen: Kleidung, Licht, Ton, Inhalte und technisches Beherrschen der entsprechenden Programme – all das muss auf ein Niveau gehoben werden, das Ihrem Institut angemessen ist. Nehmen Sie sich ein Beispiel an dem Berater aus meinem Artikel von letzter Woche und Sie haben einen guten Eindruck davon, mit welchen einfachen Mitteln sich die Videokonferenz von der Notlösung auf ein professionelles Level heben lässt.

Änderungen spezifisch nach Gewerbe

Informieren Sie sich frühzeitig darüber, welche Trends sich bereits jetzt für diejenigen Branchen abzeichnen, in denen Ihre wichtigsten Kunden tätig sind. Denn die meisten davon wurden eindeutig von der Pandemie gezeichnet, ob im negativen oder positiven Sinn.

Nehmen wir als Beispiel die Gastronomie-Branche, mit Restaurants, Hotels und vielem mehr. Hier gab es aufseiten einiger Unternehmen ein Umdenken während der Corona-Zeit: Viele Restaurants boten plötzlich Mahlzeiten zum Abholen an. Einige gingen sogar ganz neue Wege, beispielsweise mit eigenen Videokanälen für Kochtipps. Die Kosten für diese Änderungen waren zum Teil wenig bedeutsam – einen Youtube-Kanal für den Chefkoch kann heutzutage jeder aufbauen, es muss ja nicht immer eine Marketingfirma mit von der Partie sein. Dennoch blickten viele Gastro-Unternehmen nicht allzu weit über den eigenen Tellerrand, nahmen kaum Umbauten vor, änderten die Karte nicht etc. Für die Nach-Corona-Zeit planen solche Betriebe aktuell meist: Alles wie vorher! Und das kann immer noch nach hinten losgehen.

Eine Branche, die erstaunlich gut durch die Krise gekommen ist, ist die Handwerkerbranche. Die Betriebe waren 2020 und bislang auch 2021 weitgehend ausgebucht, denn wenn irgendwo eine Arbeit, ein Umbau oder eine Renovierung geplant war, dann wurde diese Zeit dazu genutzt. So haben beispielsweise viele Betriebe die Homeoffice-Zeit genutzt, um die Werkhallen und Bürokomplexe zu sanieren oder umzubauen. Für Handwerker war dies die Zeit des großen Geldregens. Doch jetzt, wo so langsam jeder Garten auf Vordermann gebracht und jedes Haus renoviert ist, muss sich die Branche fragen: Wird da 2022 noch viel kommen? Oder wird der „Klopapier-Effekt“ eintreten und die Branche wird erst mal eine Auftragsdürre spüren?

Auch das Verhältnis zwischen Verbraucher und Einzelhandel hat durch Corona einen Knick erhalten: Der Großteil der über 40 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland kommt relativ gut durch die Krise. Das soll nicht die Tatsache verschleiern, dass gerade im Niedriglohnsektor viele Menschen begründete Existenzängste durchstehen müssen, aber es zeigt der Wirtschaft vor allem eines: Die meisten Arbeitnehmer in Deutschland konnten im vergangenen Jahr nicht verreisen, nicht essen gehen, es gab kaum Bedarf an modischer Kleidung, da ohnehin niemand vor die Tür ging, etc. Wer also während der Pandemie zum Beispiel im Homeoffice weiterarbeiten konnte, wird Ende 2021 voraussichtlich mehr auf dem Konto haben als Ende 2019. Dieses Geld und der aufgestaute Kaufrausch werden sich 2022 entladen, doch wer 2020 und 2021 keinen neuen Pullover gekauft hat, der wird 2022 nicht plötzlich drei davon kaufen. Zumindest nicht, wenn die Branche, wie aktuell, kaum Werbung macht, um das Budget zu schonen. So werden keine Begehrlichkeiten geweckt und der Kaufrausch 2022 könnte deutlich geringer ausfallen als erhofft.

Änderungen in der Weiter- und Fortbildungskultur

Als Coach sowie als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) weiß ich aus eigener Erfahrung: Im Bereich Seminare, Fortbildungen und sogar Messen und Tagungen hat die Krise alles auf den Kopf gestellt, denn hier wurde schnell von einem analogen Modell auf rein digitale Angebote umgestellt. In Zukunft wird voraussichtlich das jeweilige Thema bestimmen, in welcher Form derartige Veranstaltungen stattfinden. Denkbar sind außerdem Hybrid-Angebote (z.B. digitale Vermittlung von Fachwissen an einem Tag und Vor-Ort-Realfall-Coachings an einem darauffolgenden Tag) oder Blended-Learning-Konzepte.

Ich gehe davon aus, dass insbesondere Messen und Tagungen noch eher analog stattfinden werden, da sie Menschen mit gleichen Interessengebieten „endlich wieder“ die Möglichkeit bieten, sich mit Gleichgesinnten direkt auszutauschen. Bei allen anderen Veranstaltungen wird man sich in Zukunft aussuchen müssen, ob man lieber analog oder digital teilnimmt, zum Beispiel auf Basis von Anfahrts- oder sogar Übernachtungskosten.

Die Ruhe vor dem Sturm?

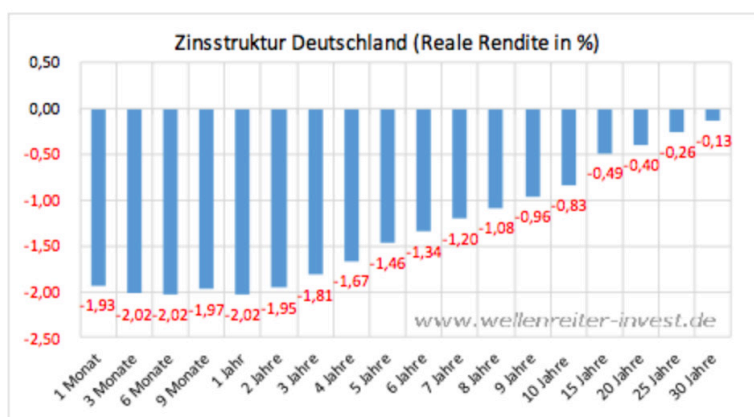
Ich hoffe, dass Ihnen nach diesem Blick auf die zum Teil verpassten Chancen der Krise und auf die Herausforderungen der Zeit direkt danach aufgefallen ist: Sich jetzt in trügerischer Ruhe zu wähnen und zu glauben, nach der Krise könne man einfach so weitermachen wie bisher – das wäre ein Fehler!

Sprechen Sie mit Ihren Kunden so bald wie möglich darüber, wie sie sich an den geänderten Markt nach Corona anpassen werden. Und wann sie damit beginnen werden. Denn viele Unternehmer behalten sich drastische Änderungen am Geschäftsmodell, an den Wertschöpfungsketten oder in anderen Teilbereichen des Geschäfts vor, wenn es mal ganz eng wird. Und dabei übersehen sie, wie lang die Umsetzungszeiträume sind. Sprechen Sie zum Beispiel so bald wie möglich über den Aufbau einer (Potenzial-)Kunden-Community, die zunächst langfristig aufgebaut und beschäftigt werden muss.

Haben Ihre Kunden diese wichtigen Arbeitsfelder in den letzten anderthalb Jahren nicht angefasst und während der Krise beispielsweise auch keine ernsthaften Änderungen am Geschäftsmodell zumindest ernsthaft geprüft, dann rate ich Ihnen, mit diesen Kunden vorsichtig umzugehen. Aktuell mag so vieles noch sehr positiv aussehen, doch 2022 könnte noch viele üble Überraschungen bergen. Und wer dann nur nach dem Motto handelt „weitermachen wie bisher“, der geht ein echtes Risiko ein.

Behalten Sie auch im Blick, wie das Geschäft für Banken, Sparkassen, Volksbanken und andere Finanzdienstleister weitergehen wird:

- Firmenkundengeschäft: Hier fallen die Margen weg (teilweise 200 bis 300 Basispunkte weniger als vor 10 Jahren) und das wird auch in Zukunft nicht abreißen. Von 10 Millionen Kreditvolumen sind dann schnell mal 200.000 bis 300.000 Euro pro Jahr weg. Und auch auf Immobilien darf man sich in Zukunft nicht zu stark verlassen, sonst steht man blitzschnell nackt in der Brandung, falls dieses Geschäft plötzlich stockt oder ganz wegbricht.
- Privatkundengeschäft: Wenn es gut läuft, wird man es hier in der Zukunft auf eine „schwarze Null“ bringen oder das Geschäft wird sogar leicht positiv werden. Wichtig ist hier vor allem, die Kunden nicht zu stark zu entemotionalisieren. Das gilt insbesondere mit Blick auf die verstärkte Nutzung von digitalen Kanälen beim Kundenkontakt.
- Depot A: Studien besagen, dass das Depot A ab 2023/2024 nahezu ertraglos sein wird. Das hat vor allem mit der Zinsentwicklung zu tun:



Wenn aktuell nicht gut gesät wird und weiterhin nur auf die JETZT-Erträge geschaut wird, bedeutet das ab dem Jahr 2023/2024 ca. 3 bis 5 Millionen Euro weniger Erträge pro Jahr pro 1 Milliarde Euro Bilanzsumme. Das lässt kaum Platz für Insolvenzen und Kreditausfälle. Dazu kommen Spannungsfelder in den Instituten, wenn beispielsweise der Vorstand die nächsten 3 bis 5 Jahre plant, die Führungskräfte vor allem das laufende Jahr beachten und die Berater vor allem einen Blick auf den aktuellen Monats-, Wochen- oder Tagesstand haben. Was übrigens bei allen dreien im Anforderungsprofil genau so richtig ist. Da die Herausforderungen der Nach-Corona-Zukunft langfristig sein werden, sollte hier auf allen Ebenen noch stärker auf den Kunden, die Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten geachtet werden.

Denken Sie daran: 2023 ist nur noch knapp 350 Arbeitstage entfernt – es reicht nicht mehr, nur im Hier und Jetzt zu arbeiten. Nutzen Sie die noch verbleibende Zeit, um mit Ihren Kunden zu sprechen. Holen Sie Tipps zur Weiterbildung ein, um auf die Nach-Corona-Zeit vorbereitet zu sein, und führen Sie beispielsweise institutseigene Branchenanalysen durch, um auf die Risiken der Zukunft vorbereitet zu sein. Ich hoffe, dass Ihnen die exklusiven Einblicke in die Welt der Familienunternehmer im Verstehet-Magazin sowie in meinen Podcasts dabei behilflich sein können. Doch den wichtigsten Tipp gebe ich Ihnen zum Abschluss: Legen Sie nicht erst morgen los, sondern jetzt gleich! Die Zukunft wartet nicht.

11 Fragen und Sätze, mit denen Sie Unternehmer von sich überzeugen – und so mehr Erträge generieren



Nachdem mein Artikel zu den 12 Killerphrasen so viel Resonanz erfahren hat und ich damals ja auch angekündigt hatte, einige erfolgversprechende Sätze nachzuschieben, melde ich mich heute mit genau diesem Thema zurück. Ich präsentiere: die Top-11-Sätze und -Fragen, mit denen Sie Unternehmern effektiv von sich überzeugen und Ihre Kommunikation auf eine neue Ebene heben können. Durch den Einsatz bestimmter Fragestellungen (im Zusammenhang mit gründlicher Vorbereitung) werden Dialog und Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde nachhaltig vertieft und verbessert – und das zeigt sich vielleicht bald sogar in Ihren Erträgen.

„Wo soll es mit der Firma/der Familie/dem Vermögen etc. denn hingehen?“

Diese Frage klingt zunächst vielleicht etwas einfach und vorhersehbar. Doch der Knackpunkt ist: Man muss mit der Antwort umgehen können. Denn in der Regel erzählen Top-Unternehmer ziemlich viel, wenn ihnen diese Frage gestellt wird. Und das meist schnell, komplex und aus Beratersicht mitunter abstrakt oder theoretisch. Aus Sicht des Unternehmers handelt es sich dabei allerdings um „sein Leben“. Das bedeutet, dass er meist nicht lange überlegen muss und die Gedanken nur so aus ihm herausprudeln. Hier mitzukommen, sich Notizen zu machen, einzuhaken und zu interagieren – das können nur Beraterprofis! Daher übt man solche Gespräche am besten immer wieder und bereitet sich optimal auf verschiedene Antwortmöglichkeiten vor. Diese Frage ist gewissermaßen nicht deshalb ein „Gewinner“, weil sie zu stellen schon einen guten Eindruck macht. Vielmehr eröffnet sie die Gelegenheit, durch kluge, mitdenkende und mitfühlende Reaktionen Eindruck zu machen.

”Was wäre aus Ihrer Sicht ...?”

Lassen Sie den Kunden aus seinem Blickwinkel berichten. Beginnen Sie Ihre Frage beispielsweise mit den Worten „Was wäre aus Ihrer Sicht das schlimmste Szenario, das eintreten könnte, falls ...“ und fügen Sie dann den zu besprechenden Sachverhalt hinzu. Das lässt Ihrem Gegenüber den nötigen Freiraum.

Natürlich ist auch hier einiges an Fingerspitzengefühl gefragt. Ich erlebe beispielsweise immer wieder, dass Finanzberater ungefragt (und in manchen Fällen auch unwissentlich) „den Finger in die Wunde legen“. Stellen Sie sich einmal vor, jemand erzählt Ihnen (ohne dass Sie danach gefragt hätten), dass Ihre Kinder unglaublich blöde sind, er aber bereits eine Lösung parat habe. Wie würden Sie sich dabei fühlen? Bedenken Sie: Aus Ihrer Frage kann der Gesprächspartner Ihre Sicht der Dinge ableiten.

Der Unternehmer fühlt sich mit Sicherheit respektvoll behandelt, wenn Sie ihn nach seiner Sicht fragen, doch das Thema der Frage will vorsichtig gewählt sein. Nutzen Sie dazu den Innen-Blick des Unternehmers: Für Sie ist es vielleicht rational sinnvoll, zu fragen, wie er denn seine Nachfolge geregelt hat. Doch wird die Frage unvorsichtig formuliert, fragt sich der Unternehmer bald, warum Sie ihm jetzt mit so was kommen ... er ist doch noch 81 Jahre jung!

”Was wäre heute, wenn gestern ...?”

Diese Frage kann auch gut mit den vorherigen kombiniert werden. Fragen Sie Ihr Gegenüber beispielsweise: „Was wäre heute, wenn Ihr größter Lieferant gestern seine Produktion hätte stoppen müssen?“ Oder fragen Sie: „Was wäre heute in der Firma los, wenn Sie gestern verstorben wären?“

Ein Hinweis noch hierzu: Stellen Sie am besten nicht die Frage danach, was passieren würde, wenn er morgen stirbt – „gestern“ ist deutlich unverfänglicher und positiver formuliert, da der Fall ja nicht eingetreten ist. Eine solche Frage regt den Unternehmer definitiv zum Nachdenken an, jagt ihm aber keine Angst ein.

”Was war damals, als Sie ... getan haben, Ihr Beweggrund?”

Jeder Mensch hat für jede seiner Handlungen einen rationalen und/oder emotionalen Grund – und zwar exakt in jenem Moment, in dem er diese eine Entscheidung trifft. Also fragen Sie den Unternehmer gerne einmal direkt nach seinen Beweggründen bei spezifischen Entscheidungen der Vergangenheit. Sie werden schnell merken, dass nur sehr wenige Top-Unternehmer impulsiv handeln. Für nahezu jede ihrer Entscheidungen gibt es klare, nachvollziehbare Gründe – und zwar

- unabhängig davon, ob seine Gründe Ihnen als Berater gefallen oder nicht und
- immer in Bezug auf die zum Zeitpunkt der Entscheidungen vorhandenen Rahmenbedingungen und Informationsgrundlagen.

Das kann natürlich aus heutiger Warte, rückblickend und mit neuer Informationslage, ganz anders aussehen. Aber zum Zeitpunkt der Entscheidung gab es aus Sicht des Unternehmers unumstößliche Gründe – und diese gilt es in Erfahrung zu bringen, um Ihrer Zusammenarbeit auf ein besseres Niveau zu verhelfen. Wer weiß: Wenn er Ihnen seine Beweggründe und die damaligen Rahmenbedingungen erklärt, dann können Sie diese vielleicht sogar gut nachvollziehen, obwohl rückblickend eine andere Entscheidung optimal gewesen wäre. So etwas gehört zum Unternehmer-Verstehen dazu.

”Warum ...?”

Die Frage nach dem „Warum“ mag den meisten von Ihnen zunächst banal und simpel erscheinen. Und zugegeben, das ist sie auch – deshalb wird sie immer noch viel zu selten gestellt! Lassen Sie mich Ihnen einige Beispiele aus der Praxis an die Hand geben, die zwar banal erscheinen, aber erfahrungsgemäß immer in der Beziehung zwischen Berater und Unternehmer weitergeholfen haben:

- „Warum haben Sie seit X Jahren auf Ihren Konten so viel Geld liegen, obwohl es schon seit langer Zeit keine Zinsen mehr dafür gibt?“
- „Warum arbeiten Sie seit X Jahren mit Y zusammen?“
- „Warum überlegen Sie schon so lange, in den Wertpapiermarkt einzusteigen, kaufen dann aber doch immer wieder Immobilien?“

”Wer oder was hindert Sie daran, ... zu tun?”

Das Schöne an Unternehmergegesprächen ist, dass man so ziemlich alles fragen kann, was man möchte. Allerdings muss dies aus echtem, ehrlichem Interesse geschehen – bitte auf keinen Fall heuchlerisch oder gar auf inquisitorische Weise Fragen stellen.

Doch diese Freiheit in Unternehmergegesprächen hat auch ihre Tücken. Eine der größten ist, dass man als Berater schnell annimmt, nur weil der Unternehmer über Möglichkeiten und Optionen spricht, würde er diese auch konkret so umsetzen. Unternehmer sind echte „Auslot-Könige“: Sie suchen permanent Chancen, wägen Risiken ab und schlagen dann zu, wenn aus ihrer Sicht der richtige Zeitpunkt gekommen ist.

Daher ist die Frage nach etwaigen Hinderungsgründen durchaus legitim, denn sie hilft, herauszufinden, warum der Unternehmer zögert, und erlaubt Ihnen wiederum, das eigene Engagement in Form von Zeit und Ressourcen besser einzuschätzen. Sie werden dabei zudem oftmals erfahren, dass der Preis nicht der Hauptgrund des Zögerns ist – eine wichtige Information für die Überzeugungsarbeit, an die Sie anders vielleicht nie gekommen wären.

”Was muss / kann / darf ich tun, damit ...?”

Unternehmer handeln oft nach dem simplen Motto „KzP“: Komm zum Punkt! Vorsichtiges Herumscharwenzeln um das eigentliche Thema funktioniert hier nur selten. Also fragen Sie einfach direkt und unverblümt, was Sie konkret tun müssen bzw. können oder dürfen, damit er bei Ihnen abschließt. Nehmen Sie sich hier ein Beispiel an dem Vertriebler, dessen Erfolg mit unverblümtem Nachfragen ich schon in meinem Artikel zur Abschlussfrage demonstriert habe.

”Haben Sie Hobbys bzw. einen Plan für Ihre Zeit nach der Firma?”

Diese Frage ist etwas tückisch – vor allem, wenn Ihr Gesprächspartner „eigentlich“ noch zu jung für die Nachfolge ist. Aber: Viele Top-Unternehmer und Power-Typen unterschätzen, dass die Zeit „nach der Firma“ sehr wohl geplant und ausgefüllt werden will. Scheuen Sie sich auch als junger Berater bzw. junge Beraterin also nicht, ältere Unternehmer direkt danach zu fragen. Zur Verdeutlichung ein kleines Rechenbeispiel: Wenn ein Unternehmer 30 Jahre lang 100 Stunden pro Woche und 50 Wochen pro Jahr mit der Firma beschäftigt ist, dann hat er sage und schreibe 150.000 Stunden in sein Lebenswerk investiert.

Da bleibt meist nur wenig Zeit für Familie, Freunde und Hobbys. Und stellen Sie sich vor, wie die Familie es aufnimmt, wenn dieser Power-Unternehmer auf einmal zum Power-Rentner wird und somit 5.000 Stunden pro Jahr beschäftigt werden will! Ehepartner, Kinder und Enkelkinder freuen sich nicht immer auf diese Situation – wobei man das dem Unternehmer natürlich (wenn überhaupt) nur durch die Blume sagen sollte.

”Was treibt Sie dazu an, dass Sie seit X Jahren mitunter über 80 Stunden pro Woche Ihre Firma führen?”

Jeder Mensch hat etwas, das ihn dazu antreibt, das zu tun, was er tut! Fragen Sie einfach mal direkt danach. Das hilft Ihnen nicht nur, den Unternehmer zu verstehen, sondern zeigt ihm auch, dass sie ihn als Mensch schätzen und respektieren. Ihre Berater-Unternehmer-Beziehung kann davon nur wachsen.

”Was ist Ihnen am stärksten positiv und negativ in Erinnerung geblieben aus Ihren ersten fünf Jahren als Unternehmer?”

Diese Frage finde ich besonders spannend, da die meisten Unternehmer gern über das Hier und Jetzt sprechen. Und viele Berater sehen auch nur das Jetzt. Aber Sie werden schnell merken: Die ersten Jahre sind für Unternehmer oftmals extrem prägend. In vielerlei Hinsicht. Zudem haben Sie hier ein kleines Überraschungsmoment auf Ihrer Seite. Eine solche Frage erwarten Unternehmer eher selten. Umso spontaner und daher oft auch ehrlicher sind die Antworten. Meistens klingt es dann wie ein toller Roman, wenn Unternehmer von ihren Erlebnissen erzählen. Und weniger nach schnödem Tagesgeschäft. Seien Sie bei dieser Frage auf tolle Antworten gespannt. Antworten, wie das Leben sie real schrieb.

”Das ist so, wie in Ihrer Firma, wenn ...”

Das Beste kommt wie so oft zum Schluss – denn mit diesem erklärenden Satz schließen Sie nahezu jeden Unternehmer auf. Warum? Ganz einfach: Zahlreiche Berater sprechen mit Unternehmern immer noch „Finanzberaterisch“, anstatt den Blickwinkel ihres Gegenübers einzunehmen und auf „Unternehmerisch“ zu kommunizieren. Ein positives Beispiel dafür habe ich vor einer Weile schon im Artikel „Sprechen Sie „Unternehmerisch“?“ dargestellt.

Damals wie heute gilt das Credo: Wenn Sie sich intensiv mit dem Unternehmer, seiner Firma, seinem Umfeld sowie weiteren Bausteinen beschäftigt haben, können Sie mit etwas Übung und Routine relativ leicht alles, was Sie ihm mitteilen wollen, in seine Sprache übersetzen – und ihn damit auf einer ganz anderen Ebene abholen, als wenn Sie beide in unterschiedlichen „Sprachen“ aufeinander einreden.

Auch hierzu möchte ich Ihnen ein Praxisbeispiel geben: Nehmen wir einmal an, Ihr aktueller Kunde sei ein Hersteller von Gartenzäunen. Sie müssen ihm nun erläutern, warum er ab sofort Kreditprovision auf seine KK-Linie zahlen muss, selbst wenn er diese nicht in Anspruch nimmt. Eine gute und verständliche Formulierung hierfür wäre folgende: „Das ist in etwa so, wie wenn ein Kunde in Ihre Firma kommt und bei Ihnen 1.000 Meter Gartenzaun bestellt. Allerdings betont er, dass er noch nicht sagen könne, ob er Ihnen am Ende den ganzen Zaun, nur Teile davon oder doch gar nichts abnimmt. Dennoch sollen Sie den Zaun direkt produzieren und ihn auf Ihre eigenen Kosten jederzeit zur Verfügung stellen. Was würden Sie davon halten? Sehen Sie, genauso ist das bei uns mit der Kreditlinie.“

Diese Worte versteht der Unternehmer aus eigener Erfahrung. Und wenn Sie es jetzt noch schaffen, Ihre Prozesse ebenfalls in seine Welt zu übersetzen, wird Ihnen der Unternehmer zu Füßen liegen.

Probieren Sie es aus – viel Spaß beim Testen!

Sie fragen sich, wie die hier vorgestellten Fragen und Sätze konkret auf Ihr Institut, Ihre Produkte und Kunden sowie auf Ihre Ziele abgestimmt und umgesetzt werden können? Schauen Sie gerne mal in mein Seminarangebot oder nehmen Sie direkt Kontakt zu mir auf, digital oder spontan am Telefon. Und melden Sie sich gerne auch zum Newsletter des Unternehmer-Versteher-Magazins an. So verpassen Sie keine Artikel oder Podcasts und erfahren gleichzeitig alles zu aktuellen (kostenlosen) Online-Seminaren, die Ihnen helfen können, die hier dargestellten Gewinner-Phrasen auf Ihre spezifischen Anforderungen anzupassen.

Betongold statt Blattgold: Warum Unternehmer Immobilien lieben – und wie man ihnen Wertpapiere näherbringen kann



Familienunternehmer lieben Immobilien als Geldanlage. Davon kann jeder Firmenkundenberater oder Private-Banking-Berater ein Lied singen, der schon einmal versucht hat, mit einem Unternehmerkunden über Wertpapiere zu sprechen. Vor die Wahl gestellt, entscheiden sich die meisten Unternehmer für das vermeintliche Betongold. Doch warum ist das so? Und wie lassen sich Unternehmern Wertpapiere als Alternative näherbringen? In diesem Artikel finden Sie einige handfeste Tipps, um beim Unternehmer ein Bewusstsein für die Alternativen sowie eine Bereitschaft zum Nach- und Umdenken zu schaffen.

Greifbarer oder abstrakter Wohlstand: So denken Familienunternehmer

Die Liebe der Familienunternehmer zu Immobilien kenne ich nicht nur durch Geschichten, die mir Berater in meinen Seminaren und Workshops erzählen. Ich selbst habe vor meiner eigenen Unternehmertätigkeit auch viele Jahre als Finanzberater aus erster Hand miterlebt, wie stark diese Verbindung sein kann. Und als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) erlebe ich es auch im Tagesgeschäft fast wöchentlich live. Erfahrungsgemäß haben Unternehmer (garantiert im DACH-Raum, aber tendenziell überall) drei große Steckenpferde:

- ihr eigenes Familienunternehmen
- private (Rendite-)Immobilien
- Steuern sparen

Darüber möchten sie sprechen, hier kennen sie sich aus und hier erkennen sie unkomplizierte Möglichkeiten, den eigenen Wohlstand zu mehren: Das Unternehmen voranbringen, Immobilien kaufen, um Verkaufs- und Mieteinnahmen zu generieren, und Steuern sparen, um möglichst wenig vom Erwirtschafteten abzugeben. Wertpapiere kommen in dieser Welt praktisch nicht vor. Dementsprechend ist auch die Anzahl an Unternehmern sehr überschaubar, bei denen das Wertpapiervermögen größer ist als der Firmenwert und/oder das Immobilienvermögen.

Deshalb lieben Unternehmer Immobilien

Um zu verstehen, warum das so ist, sollten wir uns zunächst die Frage stellen: Warum kommen Privatimmobilien überhaupt in der Gedankenwelt der Unternehmer vor? Warum nicht irgendeine andere Art der Geldanlage? Die Antwort ist sehr menschlich:

- Immobilienanlagen sind aus Unternehmersicht bequem.
- Immobilien sind eine mental und physisch greifbare Anlageoption.

Mit anderen Worten: Selbst Unternehmer, die nicht geschäftlich mit dem Erwerb beziehungsweise der Entwicklung von Immobilien zu tun haben, können recht unkompliziert bestehende Objekte erwerben, meistens sogar bereits voll vermietete Immobilien.

Sie reagieren also oft nur auf die Information, dass eine Immobilie verkauft wird, gehen zum Notar, um sie zu kaufen, besprechen gegebenenfalls noch die Finanzierung, schließen einen Verwaltervertrag und richten ein Verbuchungskonto ein. Dann ist die Arbeit abgeschlossen, die Mieteinnahmen werden regelmäßig aufs Konto gebucht und die laufenden Kosten werden vom Konto abgebucht, während sich der Unternehmer wieder auf das eigentliche Geschäft seiner Firma konzentrieren kann.

Gleichzeitig dürfen Sie als Berater auch nicht unterschätzen, wie wichtig es für den Unternehmer ist, zu wissen, dass seine Geldanlage physisch greifbar ist. Dass er auch mal direkt hinfahren kann, um sich vor Ort seine Objekte anzuschauen. Immobilien sind etwas Handfestes und Unternehmer sind naturgemäß Kontrollfans, wie ich es schon in meinen Podcasts zur Unternehmertypologie gezeichnet habe. Aus diesem Grund lieben Unternehmer es übrigens auch, Immobilien in erreichbarer Nähe zu kaufen, erfahrungsgemäß in einem Radius von etwa 30 Minuten Fahrzeit. Natürlich finden sie auch Objekte in London oder New York spannend – aber da kann man eben nicht so einfach vorbeifahren und „nach dem Rechten schauen“, weshalb die Wahl dann doch oft auf sich in der Nähe befindliche Immobilien fällt.

Was ist die Herausforderung mit Wertpapieren?

Im Weltbild der meisten Unternehmer sind Wertpapiere also vor allem eine Anlage, die schlecht zu greifen und zu kontrollieren ist. Und letztlich bieten Immobilien eine stabile Wertanlage, deren Wert eigentlich nur noch steigen kann, während Wertpapiere starken Schwankungen unterlegen sind – und am Ende weiß man nicht, wie viel man eigentlich rausbekommt ... oder?

Lassen Sie mich das offensichtliche Gegenargument mal in stark vereinfachter Form darstellen. Noch ein kurzer Hinweis zu den folgenden Impulsen: Ich bin mir bewusst, dass es an einigen Stellen mitunter deutlich tiefer gehende Analysen und Berechnungen geben müsste – und Sie als Finanzprofis das erkennen und sehen werden. Da dieses aber keine wissenschaftliche Ausarbeitung sein soll, gehe ich das eine oder andere Risiko der Ungenauigkeit bewusst ein: Vor fast genau 30 Jahren, also 1990, stand der DAX bei ca. 1.500 Punkten. Heute steht er bei etwa 15.000, sein Wert hat sich also verzehnfacht. Allein in der Zeit zwischen 2011 und 2021 hat sich sein Wert mehr als verdoppelt (von 7.000 Punkten im Jahr 2011). Um dasselbe Wachstum durch den Kauf von Immobilien im Jahr 1990 zu erhalten, hätte sich der Mietfaktor z.B. von 6 auf 60 erhöhen müssen – und das ist in den allermeisten Regionen einfach nicht eingetreten.

Tipps für den Erklärungsversuch

Es ist also unser Ziel, Unternehmer dafür zu sensibilisieren, dass Wertpapiere zwar keine Investition „zum Anfassen“ sind, jedoch deutlich mehr Ertrag liefern können als Immobilien. Dabei geht es uns nicht darum, ihnen die Immobilien auszureden – vielmehr wollen wir sie dazu bringen, Wertpapiere zumindest als Alternative in Betracht zu ziehen und diese Option rational zu bewerten.

Fakten, Fakten, Fakten

Die oben erwähnte DAX-Rechnung kann ein gutes erstes Argument sein. Dazu bietet sich an, Zahlen zurate zu ziehen, die den Unternehmer konkret betreffen. Da Unternehmer wie erwähnt gerne „vor der eigenen Haustür“ in Immobilien investieren, funktioniert das Argument natürlich nur dann perfekt, wenn der genannte Anstieg im Mietfaktor in der Region des Unternehmers tatsächlich ausgeblieben ist. Oder anders gesagt: Einem Unternehmer mit Immobilien in München oder auf Sylt kann es relativ egal sein, ob der Mietfaktor im Ruhrgebiet nicht um das 10-fache angewachsen ist. Und umgekehrt. Einem regional aufgestellten Unternehmer sind die Preissteigerungen in entfernten Ballungsgebieten auch eher egal oder maximal eine Randnotiz wert.

Bereiten Sie dieses Argument also mit den jeweils für den Unternehmer relevanten Zahlen auf und stellen Sie das Wachstum am DAX dem Wachstum im regionalen Immobilien- und Mietmarkt gegenüber. Ideal ist in solchen Fällen, wenn Sie handfeste Zahlen zu Immobilien haben, in die der Unternehmer tatsächlich investiert hat. Natürlich können Sie als Beispiel auch andere (internationale) Indizes, Fonds, Zertifikate o.Ä. nehmen. Einzeltitel sind eher ungeeignet, da der Vergleich schnell hinkt und mitunter unfair wird, wenn man z.B. die Entwicklung von Amazon zurate ziehen würde.

Taktvoll vorgehen

Zahlen lügen nicht und auch hartnäckige Verfechter des Betongolds werden in Anbetracht handfester Zahlen eingestehen, dass der potenzielle Gewinn im Wertpapiersektor typischerweise größer ist als bei Immobilien. Doch wichtig ist dabei: Stellen Sie solche historischen Vergleiche niemals mit erhobenem Zeigefinger an! Ein einfaches „Hätten Sie damals in XY investiert, hätten Sie heute einen höheren Ertrag“ klingt in den Ohren eines Unternehmers mit Verantwortung gegenüber der Firma und der eigenen Familie schnell wie ein „Sie haben damals die falsche Entscheidung getroffen!“.

Dieser Teil des Gesprächs hat also auch mit emotionalen Aspekten zu tun. In einem meiner letzten Artikel im Versteher-Magazin können Sie sich zur Orientierung 11 Fragen und Sätze anschauen, mit denen Sie diese Information möglichst taktvoll verpacken und beim Unternehmer punkten können. Eine erprobte Möglichkeit dazu ist es, die Diskrepanz zwischen den Erträgen in beiden Optionen aufzuzeigen und dann zu fragen: „Was waren damals Ihre Gründe, sich für Immobilien zu entscheiden?“ Das sorgt nicht nur dafür, dass der Unternehmer seine eigene Entscheidung im Rückblick überdenkt – der Satz kann Ihnen gleichzeitig wichtige Informationen über die damaligen Umstände und die Entscheidungsfindungsstrategien des Unternehmers geben.

Wie man von der Vergangenheit in die Zukunft gelangt

Haben Sie den Unternehmer bereits dafür sensibilisiert, dass Wertpapiere eine lohnenswerte Alternative zu Immobilien sein können, gilt es nun, ihn auf zwei Arten davon zu überzeugen, von einem Immobilien- auf ein Wertpapiervermögen umzusteigen beziehungsweise sogar bestehende Immobilien zu verkaufen und stattdessen Wertpapiere zu kaufen:

1. Emotional: Der Unternehmer braucht eine glaubwürdige Story für den Umstieg, die zu seinen Gegebenheiten (Alter, Vermögen etc.) passt.
2. Rational: Er braucht handfeste Argumente für oder gegen die beiden Investitionsoptionen, die er aus Unternehmersicht bewerten kann.

Punkt Nummer eins lässt sich vergleichsweise einfach über passende Zahlen bewerkstelligen, die wiederum zu den persönlichen Umständen des Unternehmers passen. Ein Beispiel: 1990 war die BMW-Stammaktie noch umgerechnet 7 Euro Wert (damals noch in DM, versteht sich). Heute steht sie bei etwa 90 Euro. Das sind 83 Euro Kursgewinn und ca. 2 Euro Dividende. 2 Euro auf 7 Euro sind laufende Einnahmen von 25 %, und das ganz ohne Kursgewinn. Mit einem solchen Return on Investment sprechen Sie die Sprache des Unternehmers und haben die Chance, ihn vom Wert der Wertpapiere zu überzeugen.

Punkt zwei kann ebenfalls mit Fakten bewerkgestellt werden, allerdings ist dazu eine noch stärkere Ausarbeitung notwendig. Ich empfehle hier immer, Tabellen mit den Vor- und Nachteilen der beiden Anlageformen zu erstellen. So hat der Unternehmer auf einen Blick alle wichtigen Fakten vor sich. Die angesprochenen Punkte werden selbstverständlich wieder an die Anforderungen und Umstände des Unternehmers angepasst. Zur Verdeutlichung möchte ich Ihnen hier zunächst einige allgemeingültige Punkte als Impuls mitgeben (diese sind natürlich nicht vollständig, endgültig und individuell – das übernehmen bitte Sie selbst, bezogen auf Ihre Region und Ihre Kunden):

	Vermietete Wohnimmobilien	Wertpapiere
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Einmalige Investition, Wertpapiermussel, danach kaum weitere Arbeit notwendig • Greifbarer Vermögenswert • Geringfügige Wertschwankungen, da nicht jeden Tag bewertet 	<ul style="list-style-type: none"> • Einmalige Investition, keine weitere Arbeit notwendig • Wertpapiere können jederzeit verkauft werden • Wertpapiere bleiben immer aktuell, da fortwährend neue Teilnehmer am Wertpapiergeschäft hinzusteuern
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • An- und Verkauf sind mit vertraglich festzulegenden Inhaberschaften verbunden • Insgesamt etwas aufwendiger (Vertragskosten etc.) • Suche nach Mietern bzw. Mieterkultivation erzeugt Arbeit für den Besitzer oder Käufer über den Verkäufer • Transaktions- und laufende Kosten (Papierstempel, Steuern etc.) • Unregelmäßige Wertschätzungen können beim Verkauf zu bösen Überraschungen führen • Veränderungen auf dem Miet- und Wohnungsmarkt sorgen für sinkendes Potenzial bei den durchsetzbaren Mietpreisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe profitorientierten Vermögenswerten mit stark eingeschränkter Kontrollmöglichkeit • Transaktions- und laufende Kosten • Zwischenzeitliche Wertschwankungen sind möglich, selbst wenn das Endergebnis positiv ist

Wie bereits erwähnt, rate ich Ihnen, hier Punkte herauszusuchen und zu ergänzen, von denen Sie wissen, dass sie für den Unternehmerkunden besonders relevant sind. Zum Beispiel ist es für viele Unternehmer schwierig, die Kontrolle über das eigene Vermögen abzugeben, wie in meinem letzten Podcast diskutiert. Dieser Minuspunkt bei Wertpapieren hat also ein noch größeres Gewicht für die Kontrollfans unter Ihren Kunden, während für andere insbesondere die schwankenden Potenziale auf Basis der aktuellen Immobilientrends relevant sind, die ich in meinem 2-tägigen Live-Online-Workshop Private Banking für Unternehmerfamilien anhand der 10 aktuell größten Trends nachzeichne.

Stark bleiben zahlt sich langfristig aus

Zu guter Letzt ein Tipp: Machen Sie sich darauf gefasst, dass das von Ihnen erstellte Wertpapierportfolio vom Unternehmer immer etwas unfair behandelt werden wird. Diejenigen unter Ihnen, die schon viel Erfahrung auf dem Gebiet gesammelt haben, wissen genau, wovon ich spreche: Sie haben einen hervorragenden 10-Jahres-Plan mit dem Familienunternehmer ausgearbeitet und auf den Weg gebracht.

Sie haben ihm sogar erklärt, dass der Wert des Portfolios zunächst schwanken kann und er hat zugesagt. Und dann ruft er doch schon nach einem halben Jahr bei Ihnen an und fragt, wie es denn sein könne, dass das Wertpapiervermögen um 3 % gesunken ist.

Da können Sie natürlich dagegenhalten, dass Schwankungen ganz normal sind, dass der Immobilienwert auch gerade um denselben Prozentsatz gesunken ist, etc. Und der Unternehmer wird Ihnen nur dagegenhalten: „Ach, über kurz oder lang sind Immobilien doch immer stabil!“ Vergessen Sie also nicht: Immobilien haben den Vorteil, dass sie für den Unternehmer anfassbar sind und deshalb weniger wie Kontrollverlust wirken. Deshalb wird er sie immer als sicherer empfinden als Wertpapiere, selbst wenn beide Optionen aktuell schwächeln.

Wieder einmal zählt an dieser Stelle der subjektive Wohlfühlfaktor. Dieser sorgt nicht nur dafür, dass Sie sich in einer Finanzwelt positiv abheben, in der sich Produkte, Dienstleistungen und Preise immer stärker ähneln – er sorgt auch dafür, dass sie derartige kleine „Panikattacken“ durchstehen können. Denn vertraut der Unternehmer Ihnen, fällt es ihm auch leichter, Schwankungen zu verkraften, bis der Kurs wieder nach oben geht.

Wertpapiere stehen nicht mehr auf verlorenem Posten

Möchten Sie als Berater Ihren Unternehmern Kunden Wertpapiere ans Herz legen, gilt es zunächst eine Reihe von Widerständen zu überwinden, von der natürlichen Präferenz der Unternehmer für „handfeste“ Investitionsobjekte bis zu ihrem Unwillen, die Kontrolle über die Geldanlage abzugeben. Mit den passenden sachlichen Argumenten und emotionaler Einfühlsamkeit lassen sich jedoch auch diese Hürden nehmen. Adaptieren Sie die hier vorgestellten Argumente und Gesprächsstrategien gemäß der Kundentypologie und Sie werden sehen, dass Sie doch noch den einen oder anderen Unternehmer zum Nach- und Umdenken in Bezug auf Wertpapiere und Immobilien bringen werden.

Fachwissen ist nicht alles – lieben Sie das Spiel mit dem Unternehmer?



Erinnern Sie sich noch an Ihre Ausbildung, Ihr Studium, Ihr Volontariat, Ihr Praktikum, Ihre Lehrjahre? Welchen Lebensweg Sie auch eingeschlagen haben: Als Finanzdienstleister ist Ihnen klar, dass Fachwissen die Grundlage eines jeden Jobs ist. Fachwissen, das zielstrebig aufgebaut und über die Jahre gepflegt wird. Doch aus der Erfahrung wissen Finanzberater: Sich nur auf das Fachwissen zu verlassen, kann auch schädlich sein. Für die Arbeit Hand in Hand mit dem Kunden braucht es eben auch Feingefühl. Wissen allein reicht nicht aus, um Eindruck zu schinden.

Fachwissen – und die Fähigkeit, es sinnvoll einzusetzen

Als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) saß ich schon oft Menschen gegenüber, die ich als Best-Seller oder Best-Knower bezeichnen würde. Also einerseits Beratern, die wissen, wie sie ihr Fachwissen dazu einsetzen, ihr Produkt zu verkaufen – und andererseits Menschen, die zwar über tiefes Fachwissen verfügen, es aber nicht effektiv zur Beratung einsetzen.

Warum es diese Best-Knower noch gibt, wenn die Best-Seller doch eigentlich das Ziel der Ausbildung sind, wird einem spätestens klar, wenn man wie ich in bereits über 3000 Coachings direkten Kontakt mit mehreren Generationen von Finanzberatern hatte. Aus dieser Erfahrung kann ich sagen: Fachwissen war noch nie das Problem der Finanzbranche – und darauf können Sie alle auch stolz sein. Hier wird viel Wert auf fachliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gelegt und ich persönlich habe noch nie einen Berater erlebt, der wirkliche Aussetzer hatte, was das Fachwissen in seinem Bereich angeht.

Doch viele Weiterbildungsmaßnahmen – ob in den eigenen Akademien der Volksbanken und Sparkassen oder bei der internen Weiterbildung in Großbanken sowie in diversen Top-Bildungsinstituten – konzentrieren sich eben fast ausschließlich auf das Vermitteln von Fachwissen. Das ist an sich kein Problem, es ist sogar nur richtig und wichtig, dass dieses Know-how gezielt vermittelt wird. Aber die meisten lehren nur das theoretische Wissen und nicht den „Ernstfall“, der eintritt, wenn der Berater schließlich nach der Weiterbildung wieder direkt beim Kunden vorspricht.

Dann stellt er plötzlich fest: Vieles vom gelernten Fachwissen kann man beim Kunden gar nicht anwenden – zumindest nicht direkt und nicht jeden Tag. Ich empfehle also allen Beratern, sich darüber bewusst zu sein:

- Fachwissen ist dazu da, gezielt eingesetzt zu werden, wenn es benötigt wird.
- Das Erlernen von Fachwissen dient vor allem dazu, sich die „Antennen“ anzueignen, mit denen man sich für bestimmte Signale des Unternehmers sensibilisiert.

Mit anderen Worten: Fachwissen ist nicht dazu da, es über dem Familienunternehmer auszuschütten, frei nach dem Motto eines bekannten Vertriebstrainers: „Fachidiot schlägt Kunden tot“. Vielmehr dient es dem Berater dazu, bestimmte Impulse beim Unternehmer zu erkennen und entsprechend nachhaken zu können. Zu merken, dass man in den einen oder anderen Bereich noch einmal im Gespräch tiefer hineinstoßen sollte, da es hier offenbar Beratungsbedarf gibt. Ohne das entsprechende Fachwissen würden diese Signale unbeachtet bleiben. Allein dazu ist das Know-how bereits essenziell.

Sie müssen das Spiel nicht nur beherrschen – sie müssen es auch lieben!

Fachwissen bringt also viele große Vorteile in der Kundenberatung. Und doch zeigt sich auch bei den Beratern, die meine Coachings und Vorträge besuchen, immer wieder: Fachwissen allein hat noch keinen Kunden überzeugt. Der Kontakt und der Umgang mit Kunden ist wie ein Spiel: Um es spielen zu können, wird ein gutes Verständnis für seine Regeln und Mechanismen vorausgesetzt. Aber um im Spiel wirklich erfolgreich zu sein, dazu braucht es eine echte Liebe zum Spiel!

Nehmen Sie als Beispiel ein Spiel im direkten Wortsinn: den Fußball – „the Game“, wie ihn die Engländer als wichtigstes aller Spiele bezeichnen. Glauben Sie, dass ein Ronaldo, Lewandowski, Neuer oder Messi im Fußball wirklich an der Weltspitze wären, wenn sie nur immerzu Taktiken üben würden, ohne dass ihr Herz bei der Sache ist? Nein, es ist ihre Leidenschaft, die es ihnen erlaubt hat, sich als echte Weltklasse-Spieler zu etablieren. Dieselbe Leidenschaft, die Sie bei Familienunternehmern spüren können, wenn diese auf einer Werksbesichtigung begeistert alle Details der eigenen Firma haarklein erläutern. Diese Leidenschaft ist es, die dafür sorgt, dass ein Berater mit all seinem Fachwissen nach der Frustration eines nicht zustande gekommenen Deals trotzdem die Schultern nicht hängen lässt, sondern weitermacht! Weil er Lust auf den Deal hat, auch wenn der vielleicht noch etwas länger braucht. Und ich bin mir sehr sicher, dass so mancher Sportheld oder manche Sportheldin auch nicht begeistert ist von der Vielzahl an Regeln und Vorschriften, die einzuhalten sind. Auch das – in Ihrem Falle die Bürokratie und Regulierungen – gehört dazu.

Eine intrinsische Motivation für die eigene Arbeit ist mindestens genauso wichtig wie das sichere Beherrschen aller relevanten Fachinformationen. Oder, um es mal wie Jürgen Klopp zu sagen: Fußballspielen kann man jedem beibringen – aber was die Spieler haben müssen, ist Bock zu kicken. Werfen Sie noch mal einen Blick auf meinen Artikel zur Erfolgsformel. Sie werden feststellen: Die „Begeisterung“ ist nicht aus purem Zufall ein fester Bestandteil dieser Rechnung.

Konzentrieren Sie sich auf die Fähigkeiten, die Sie beim Kundenkontakt benötigen

Wenn es um Fachwissen geht, heißt die Devise nicht: So viel lernen wie möglich. Sie heißt: So viel lernen wie nötig, um sich bei denjenigen Themen auszukennen, die Unternehmerkunden wirklich bewegen. Und genug Empathie mitbringen, um sich in die Kunden einzudenken und die jeweils passenden Fachinformationen hervorzuholen. Dazu kommt noch der wichtige Blick über den eigenen (Fach-)Tellerrand hinaus. Denn nur mit den richtigen Antennen kann man als Allrounder die Spezialistenkollegen perfekt einsetzen.

Dirk Nowitzki schreibt in seiner Biografie sinngemäß: Man kann alles über Fledermäuse lesen, aber man wird sich nie wie eine fühlen, da man ja keine Fledermaus ist. So ähnlich sieht es im Verhältnis von Finanzberatern zu Unternehmern aus. Doch der wichtigere Punkt ist: Man muss auch keine Fledermaus sein, um sie nachvollziehen zu können. Klopp war auch nie ein Weltklasse-Spieler, die Führungskraft muss nicht der beste Vertriebler sein und – überspitzt formuliert – ein Polizei-Profiler braucht auch kein Massenmörder zu sein, um sich in einen solchen hineinzudenken.

Empathie, echtes Interesse und Wissensdurst sind entscheidend – eben die Fähigkeit, das Spiel zu lieben. Und es auch zu lieben, wenn vielleicht der Unternehmer selbst mal wie ein „Fachidiot“ über seine Branche doziert, da man weiß, dass man durch seine Kunden insgesamt viele wertvolle Informationen zu 20 oder 30 unterschiedlichen Branchen bekommt und so seinen Horizont erweitert. Wer diese Leidenschaft für seine Arbeit mitbringt, der kommuniziert dem Unternehmer mehr als nur blankes Fachwissen. Unternehmer merken, ob man wirklich mit Spaß bei der Sache ist oder das Interesse für die Firma nur vorgaukelt.

Und genau deshalb ist Fachwissen zwar ein wichtiger Stützpfeiler der Arbeit im Finanzbereich. Doch es ist eben nur einer von zwei Stützpfeilern. Nur wenn Wissen und Leidenschaft gemeinsam auf festem Fundament stehen, können Sie als Berater die bestmögliche Beratung liefern, die entsprechenden Erträge erzielen und Ihrem Institut den einen oder anderen großen Neukunden bescheren.

Gerade den erfahrenen Lesern unter Ihnen möchte ich zum Schluss gerne noch zurufen: Erinnern Sie sich bitte mal daran, warum Sie unbedingt das werden wollten, was Sie nun sind. Sei es Firmenkundenberater, Private Banker bzw. Vermögensberater, Family Officer, freier Berater oder auch Spezialist im Zahlungsverkehr, Auslandsgeschäft, Leasing oder in Versicherungen. Was treibt Sie wirklich an, jeden Morgen aufzustehen, um zur Arbeit zu gehen? Geld allein wird es wohl nicht sein, oder? Ich glaube, es ist Ihre Lust auf diese außergewöhnlichen Menschen, die Unternehmerinnen und Unternehmer. Diese Lust zu sehen, wie Dinge gebaut werden. Und dass Ihr eigenes Arbeitsleben doch eigentlich eine tolle Mischung aus Sesamstraße, Sendung mit der Maus, Löwenzahn und anderen Sendungen im TV sowie auf YouTube oder anderswo ist. Vermutlich werden nur wenige Ihrer Freunde und Bekannten solche tiefen Eindrücke in die Welt von gestern, morgen und übermorgen bekommen – und das fast täglich!

Zu guter Letzt ein Tipp: Schreiben Sie 5 bis 10 positive Dinge Ihres Jobs einmal auf einen Zettel. Diesen Zettel legen Sie stets griffbereit zur Seite (oder nehmen ihn mit in den Urlaub ;-)). Und immer, wenn es knirscht im Tagesgeschäft, nehmen Sie diesen Zettel hervor und schauen drauf. Ich bin mir sicher, Ihre Laune wird besser.

Sommerserie 2021: Kinderjahre großer Unternehmer

– Teil 1: Zwischen Weltkrieg und Wirtschaftswunder



Stellen Sie sich vor, Ihre Kinder entschließen sich ebenfalls für eine Karriere in der Finanzberatung. Dann sitzen sie vielleicht in 15 Jahren im Gespräch mit einem potenziellen Neukunden, schauen in ihre Daten – und stellen fest, dass der Familienunternehmer sein Privatvermögen einfach auf dem Girokonto parkt. Sie werden dann erschreckt ausrufen: „Legen Sie das Geld doch an, dann verlieren Sie auch nichts durch das Verwahrentgelt.“ Und der Unternehmer wird ihnen antworten: „Aber auf dem Konto ist es doch wenigstens sicher ...“

Was Ihre Kinder in dieser Situation vielleicht nicht bedenken werden: Dieser Unternehmer hat seine Kindheit in den 90ern verbracht. Damals, als es noch kein Verwahrentgelt gab und Kindern beigebracht wurde, dass Sparen klug und vorausschauend ist. Vielleicht sind im Rahmen der Finanzkrise 2007 seine Aktien ins Bodenlose gefallen. Und womöglich hat er mit seiner ersten eigenen Firma die Pandemie 2020 miterlebt, als für einige Monate das gesamte Unternehmensvermögen auf der Kippe zu stehen schien.

Solche Erfahrungen prägen Unternehmer ein Leben lang. Und sie sind der Grundstein für Generationenunterschiede, die mir als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für Unternehmerfamilien (IFUF) immer wieder deutlich werden, wenn ich bei Gesprächen zwischen älteren Unternehmern und ihren Beratern dabei bin.

Ich betone ja immer wieder ausdrücklich, dass es sehr wichtig ist, sich auf den Stuhl des Unternehmers zu setzen. Sich mit dessen Geschäftsmodell intensiv zu beschäftigen ist essenziell für jeden Berater. Egal wie alt er ist und wie erfahren im Umgang mit Unternehmern.

Doch viele Handlungen unserer Gesprächspartner werden erst deutlich, wenn man sich bewusst macht, dass die ersten 6 bis 7 Jahre in der Kindheit den Charakter und die Grundtypologie eines Menschen markant prägen. Eben durch die familiären, sozialen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie natürlich durch die elterliche Erziehung – inklusive der Vermittlung von deren Wertvorstellungen in jeglicher Hinsicht. Deshalb ist der Blick in die Vergangenheit und die Lebensumstände Ihrer Unternehmerkunden so wichtig.

Diesen Sommer möchte ich mit Ihnen deshalb die Kindheitsjahre vieler Ihrer Familienunternehmer näher betrachten. Lassen wir gemeinsam die heißen Tage zurück und werfen wir einen Blick in die Vergangenheit der Bundesrepublik: Wie sind die Unternehmer von heute damals aufgewachsen? Welche Ereignisse haben sie miterlebt? Und was sagt das heute über ihre Typologie aus? Wir finden es gemeinsam heraus!

In Teil 1 gehen wir davon aus, dass Sie einem Familienunternehmer gegenüber sitzen, der die ersten Jahre seines Lebens in den Jahren 1945–1959 verbracht hat. Er ist also heute, Stand 2021, ca. 75 oder 65 Jahre alt und hat die heutige Firma selbst gegründet.



Bundesarchiv, Bild 146-1982-181-20
Foto: v. Ang. 11048/1048

Quelle: Bundesarchiv, Bild 146-1982-181-20 / CC-BY-SA 3.0
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0
Germany
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bundesarchiv_Bild_146-1982-181-20,_Berlin-West,_Währungsreform.jpg

Kindheit in der Nachkriegszeit

Sprechen wir heute vom Deutschland der 1950er-Jahre, dann fällt uns unweigerlich ein Schlagwort ein: „Wirtschaftswunder“! Vor unserem geistigen Auge entstehen Bilder von großen, modernen Produktionsstätten, von Infrastrukturausbau und Vollbeschäftigung.

Doch wer 1945 als erste Nachkriegsgeneration zur Welt kam, dessen Kindheitserinnerungen sind zunächst vor allem von Rationierung und Verzicht geprägt. Vielleicht wuchs der spätere Unternehmer sogar unter den 21 Millionen Menschen in Deutschland auf, die aufgrund von Bombenkrieg und Vertreibung zunächst fundamentale Dinge wie ein Dach über dem Kopf suchten.

Im Zuge der Wohnungszwangsbewirtschaftung konnte es dann geschehen, dass der Familie zunächst Wohnraum in den Privatwohnungen anderer Menschen zugeteilt wurde, zumeist auf dem Land. Stellen Sie sich vor, wie das sein muss, seine ersten Lebensjahre in ein und derselben Wohnung mit wildfremden Hausbesitzern zu leben. Noch dazu Hausbesitzern, die dazu gezwungen werden, ihre Wohnung mit Fremden zu teilen – sicher keine „entspannte Wohnatmosphäre“, um mal die Wohnungsannoncen unserer Zeit zu zitieren.

Als Millionäre noch bitterarm waren ...

In den ersten Nachkriegsjahren wurde in Deutschland noch die Reichsmark als Zahlungsmittel genutzt. Oder besser gesagt: theoretisch genutzt. Denn im Dritten Reich war die Reichsmark durch Marktmanipulation und ungezügelter Gelddruckerei zur Kriegsfinanzierung effektiv vollständig entwertet worden. In der Nachkriegszeit war es also nichts Ungewöhnliches, dass mancher noch mehrere Millionen Reichsmark in einem Schuhkarton bei sich zu Hause aufbewahrte – und sich doch nichts davon kaufen konnte. Schwarzmarkt und Tauschhandel waren das Gebot der Stunde und wer zu dieser Zeit aufwuchs, dem wurde von Kindesbeinen an eingeprägt, jeden Besitz wertzuschätzen. Denken Sie daran, wenn Ihre Eltern oder Großeltern – je nachdem wie alt Sie selbst sind – das nächste Mal die schimmlichen Stellen aus dem Brot schneiden, statt es wegzuworfen.

Vielleicht erinnert sich Ihr Unternehmer sogar noch daran, wie wütend seine Eltern waren, als ihre Reichsmark 1948 zwangsweise in die neue D-Mark umgetauscht wurde, um die Grundlage einer funktionierenden Marktwirtschaft zu schaffen. Denn im Zuge des Umtauschprozesses wurden große Teile des Vermögens ohne Ausgleich vernichtet. Dadurch tauschte man damals effektiv Reichsmark-Guthaben im Verhältnis 100 : 6,5 in D-Mark um, während Schulden im Verhältnis 10 : 1 verrechnet wurden.

Da soll sich noch mal jemand über den Kurs von knapp 2 : 1 aufregen, der bei der Einführung des Euro angelegt wurde.



Quelle: Bundesarchiv, B 145 Bild-F002325-0003 / Unterberg, Rolf / CC-BY-SA 3.0
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Germany
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bundesarchiv_B_145_Bild-F002325-0003_Köln_Flüchtlingskinder_in_Neubausiedlung.jpg

Eine Kindheit ohne alles, was für uns heute essenziell ist

Wenn Sie heutzutage zu Ihren Kunden fahren, dann lotst Sie ein GPS-gestütztes Navigationssystem sicher ans Ziel, während Sie über die Freisprechanlage die letzten Details mit Ihrer Führungskraft oder Kollegen durchgehen. Und Sie lesen jeden Tag auf dem Smartphone 24-Stunden-Nachrichten aus aller Welt.

Nichts von alledem wäre für die zukünftigen Unternehmer der Jahrgänge 1945 bis 1955 technisch möglich gewesen: Nachrichten bekam man nicht jede Minute aktuell, sondern einmal täglich über die Tageszeitung oder über das Radio. Nur wer wirklich wichtig oder wohlhabend war, verfügte über ein eigenes Festnetztelefon in der Wohnung. Das eigene Auto war ebenfalls lange Jahre ein Luxusobjekt. Fast unvorstellbar für uns: Insbesondere auf dem Land war die Pferdekutsche noch die Spitze der Fortbewegungstechnologie und in der Landwirtschaft konnte man von Traktoren oft nur träumen.

Der schnelle Nachrichten-Check auf dem stillen Örtchen, wie wir ihn heute „zelebrieren“, wäre damals in dieser Form übrigens aus mehreren Gründen nicht möglich gewesen. Nein, nicht nur wegen der fehlenden Smartphones und Internetverbindungen, sondern auch, weil die Notdurft meist noch in kleinen Toilettenhäuschen auf dem Hof verrichtet wurde – ohne fließendes Wasser oder Heizung, versteht sich. Wer möchte da schon mehr Zeit als nötig verbringen?

Das Schlaraffenland: Wirtschaftsboom im Zuge der 1950er

Ende der 1940er stand die junge Bundesrepublik Deutschland schließlich am Scheideweg: Die Siegermächte entschieden darüber, ob Deutschland in einen Agrarstaat umgewandelt werden sollte oder ob es auf Grundlage des Marshallplans wieder aufgebaut werden würde. Dass wir heute überhaupt erfolgreiche Weltunternehmen in Deutschland haben, ist direkt darauf zurückzuführen, dass die Entscheidung klar zugunsten des Marshallplans fiel. So flossen ab Ende 1947 riesige Mengen Geld aus den USA in den Wiederaufbau Europas. Und die Kinder von damals erlebten nach einer Zeit der Entbehrungen einen beispiellosen Wirtschaftsboom.

Deutschland wird erneut zur Wirtschaftsmacht



Quelle: Bundesarchiv, B 145 Bild-F004204-0003 / Adrian, Doris / CC-BY-SA 3.0
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Germany
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bundesarchiv_B_145_Bild-F004204-0003,_Ludwig_Erhard_mit_seinem_Buch.jpg

Im Zuge des deutschen Wirtschaftswunders verdreifachte sich das Bruttosozialprodukt der jungen Bundesrepublik allein innerhalb der 1950er von knapp 50 Milliarden auf 150 Milliarden D-Mark. Bis zum Ende der 1960er würde es sich sogar noch einmal verdoppeln. Die 1950er sind uns heute deshalb so positiv in Erinnerung, weil sie für praktisch jede Familie einen deutlichen Anstieg der Lebensqualität bedeuteten.

Mit dem Aufschwung der Wirtschaft und dem Wiederaufbau veralteter, zerstörter Produktionsstätten und Infrastrukturen auf Basis zeitgemäßer Technologie waren auch Arbeitskräfte wieder gefragt: Bis Ende der 1950er hatte die BRD den Zustand der Vollbeschäftigung erreicht. Das sorgte für höhere Löhne: Statistisch besaßen bis Anfang der 1960er etwa 27,3 % aller Haushalte ein eigenes Auto und ein Drittel aller Familien fuhr mindestens einmal im Jahr in den Urlaub.

Seite 110

Für Finanzdienstleister interessant: Waren die Banken im Nationalsozialismus noch faktisch zur Finanzierung des Dritten Reichs gleichgeschaltet, konnten sie in der jungen Bundesrepublik nicht nur freizügiger marktwirtschaftlich handeln – sie trafen auch auf eine liquide und willige Bevölkerung. Insbesondere Konsumkredite erfuhren in den 1950ern großen Zuspruch. Beispielsweise für das bereits erwähnte eigene Auto. Der Realzins lag Ende der 1950er bei etwa 6,4 % (und würde später noch steigen), was möglicherweise langfristig die Liebe der Deutschen zum Kleinsparen beflügelte. Auch unser heutiger Stolz auf den Status als „Exportweltmeister“ lässt sich auf die 1950er zurückleiten: Damals stand der Wechselkurs von D-Mark zu Dollar noch bei 4,20 : 1, sodass Waren „made in Germany“ bald den Weltmarkt fluteten.

Eine Kindheit in Saus und Braus?

Es liegt nahe, zu vermuten, dass die Kinder der 1950er durch diesen geballten Wohlstand zu zügellosen Genussmenschen wurden. Zumindest diejenigen, die erst in den 1950ern zur Welt kamen und von Hungerwinter 1946/1947, Schwarzmarkt und Wohnungsnot nur in den Erzählungen ihrer Eltern gehört hatten.

Doch der Eindruck täuscht: Auch die 1950er-Jahrgänge wurden langfristig durch die Entbehrungen der Nachkriegszeit geprägt. Denn auch wenn sie erst in den Boomjahren auf die Welt kamen: Ihre Eltern hatten das noch alles miterlebt und deren Mentalität der Rationierung und des gewissenhaften Umgangs mit Geld strahlte auch später an ihre Kinder ab. Natürlich, man genoss nun den Sommerurlaub, das eigene Auto, den neuen Fernseher und vieles mehr. Doch man genoss diese Dinge in dem Wissen, dass man sie sich mit harter Arbeit verdient hatte.



Quelle: Bundesarchiv, B 145 Bild-F001055-0012 / Brodde / CC-BY-SA 3.0

Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Germany
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bundesarchiv_B_145_Bild-F001055-0012,_Göttingen,_Altstad.jpg

Der Anfang einer Nation – und der Beginn vieler Unternehmerkarrieren

Ich hoffe, dass ich Ihnen einen kleinen Überblick geben konnte, unter welchen sozialen und wirtschaftlichen Umständen die späteren großen Unternehmer der Jahrgänge 1945 und 1950 aufgewachsen sind. Diese Menschen werden später in den frühen 60ern Großes leisten und zum Teil Unternehmen erbauen, die noch bis heute Bestand haben. Doch die Entbehrungen der Nachkriegsjahre haben ihre Denkweise selbst dann beeinflusst, wenn sie ihre Kindheit erst zu Zeiten des anbrechenden Wirtschaftswunders erlebt haben. Diese Erfahrung werden sie für immer mit sich herumtragen.

Doch wie erging es einer Generation zukünftiger Unternehmer, wenn sie nicht durch Entbehrungen und ein darauffolgendes beispielloses Wirtschaftswachstum beeinflusst wurde? Wenn sie stattdessen auf dem Wirtschaftswachstum dieser Jahre weiter aufbaute? Das erfahren Sie nächste Woche, wenn wir uns im zweiten Teil der großen Sommerserie gemeinsam in die wilden 1960er und 1970er hineindenken. Bleiben Sie bis dahin kühl und gesund.

Ihr Dirk Wiebusch

Sommerserie 2021: Kinderjahre großer Unternehmer

– Teil 2: Der Umbruch der 60er und der Einbruch der 70er



Die ersten sechs bis sieben Lebensjahre prägen einen Menschen bis ins tiefste Alter. Aus Kindern werden Erwachsene und diese sitzen irgendwann als (potenzielle) Unternehmerkunden vor Ihnen am runden Tisch – und denken doch im Grunde immer noch so, wie sie es in jungen Jahren gelernt haben. Das haben wir letzte Woche bereits festgestellt, als wir uns im ersten Teil der großen Sommerserie des Versteher-Magazins mit den Unternehmern der 1940er- und 1950er-Jahre auseinandergesetzt haben. Und mit der Frage, wie die Entbehrungen der Nachkriegszeit sowie der anschließende Wirtschaftsboom bis heute ihre Unternehmertypologie beeinflussen.

Heute möchte ich mit Ihnen einen Schritt in die Zukunft von damals gehen: Stellen Sie sich einen Unternehmerkunden vor, der zwischen 1960 und 1979 aufgewachsen ist. Vielleicht hat er seine Firma nach der Kindheit selbst gegründet, vielleicht hat er sie auch geerbt. Möglicherweise sogar von seinen Eltern, die sie erst in den 1950ern oder 1960ern gegründet hatten. So oder so, eines ist sicher: Die Kindheit dieses späteren Unternehmers verlief vollkommen anders als in der vorhergehenden Generation.



Bundesarchiv, Bild 183-F0731-0047-001
Foto: Mittelstadt, Rainer | 31. Juli 1967

Quelle: Bundesarchiv, Bild 183-F0731-0047-001 / CC-BY-SA 3.0
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Germany
<http://File:Bundesarchiv%20Bild%20183-F0731-0047-001,%20Berlin,%20Friedrichstra%DFe,%20Verkauf%20von%20Limonade.jpg>

Sozialer Umbruch in den Sechzigern

Die 50er-Jahre gelten heute als die Geburtsstunde des deutschen Wirtschaftswunders – doch auch wer erst Anfang der 1960er geboren wurde, der bekam noch ein großes Stück vom Kuchen ab. Denn die 60er-Jahre waren nicht nur die Zeit der langen Haare und Schlaghosen, sondern auch der weiter steigenden Wirtschaftskraft und des damit einhergehenden relativen Wohlstands breiter Bevölkerungsschichten in der jungen Bundesrepublik. Kurz: Die Kinder der frühen 1960er erlebten das langsame Aufbrechen alter, starrer Sozialnormen und verfügten gleichzeitig über den Wohlstand, um die wachsende persönliche Freiheit auszukosten.

Das soll natürlich nicht bedeuten, dass die Kinder von damals absolute Freiheit genossen. Ihre Eltern waren ja noch in den 30ern oder 40ern aufgewachsen – und haderten allein schon mit dem Gedanken, ihre Söhne könnten sich ihre Koteletten bis unter die Ohrläppchen wachsen lassen und ihre Töchter würden die Rocksäume bis oberhalb der Knie tragen. Aufseiten der älteren Generation, die Politiker, Medienschaffende, Ordnungsmacht und Wirtschaftsführer stellte, herrschte also noch immer ein Level an sozialer Restriktion, der bereits unseren Kindern heute fast nicht mehr begreifbar zu machen ist.



Quelle: Friedrich Haag
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:001_1968_05_01_Demonstrationen_und_Proteste.jpg

Zwischen Eltern und Geschwistern

Kindheit in den 1960ern war demnach in vielen Fällen ein Konflikt zwischen den Werten der älteren Generation – harte Arbeit, Disziplin und Ordnung – und den Ideen der Nachkriegsjugend – persönliche Freiheit und soziale Gerechtigkeit. Für diejenigen, die in den Fünfzigern geboren und in den Sechzigern bereits zu Jugendlichen herangewachsen waren, zeigte sich das Jahrzehnt als Zeit der politischen Selbstfindung. Viele realisierten zum ersten Mal das wirkliche Ausmaß der Verbrechen der Nazi-Zeit, die der öffentliche Diskurs der direkten Nachkriegszeit weitgehend zu ignorieren versucht hatte. Mit einem Mal wurde den jungen Menschen in der Bundesrepublik klar, dass altgediente Nationalsozialisten noch immer als Richter, Lehrer, Professoren, hochrangige Polizisten oder sogar Politiker den Ton angaben.

Wer erst Anfang der 1960er geboren wurde, war an dem dadurch entstehenden Generationenkonflikt vielleicht noch nicht aktiv beteiligt, nahm ihn jedoch passiv wahr. Stellen Sie sich vor, Sie sitzen als Achtjähriger am Esstisch der Familie, während der Vater und der große Bruder sich heftig über den Marxismus als Gesellschaftsordnung streiten. Das geht nicht spurlos an Ihnen vorüber. Und egal, ob Sie dann eher für den Vater oder den Bruder Partei ergreifen, Sie erlernen in dieser Zeit vor allem Resilienz und die Fähigkeit, die eigene Meinung durchzusetzen und zu verteidigen. Eventuell lernen Sie sogar eine gewisse generelle Streitbarkeit, die man noch heute bei Unternehmern dieser Generation beobachten kann.

Das Wirtschaftswunder hält (noch) an



Quelle: Bundesarchiv, Bild 183-H0812-0031-001 / CC-BY-SA 3.0

Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0

Germany

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bundesarchiv_Bild_183-H0812-0031-001_Werbung_RFT_Color_20_Fernseher.jpg

Wie bereits erwähnt würde es noch einige Jahre dauern, bis der Wirtschaftsboom in der Bundesrepublik das erste Mal ins Stocken gerät (Rezession 1966/1967) und schließlich mit Anbrechen der 1970er-Jahre endgültig Fahrt verliert. In den 60ern wuchs die Wirtschaft noch: In zehn Jahren hatte sich das Bruttosozialprodukt der 50er auf knapp 300 Milliarden D-Mark Ende der 60er verdoppelt und die Arbeitslosenquote betrug 1969 lediglich 0,8 Prozent. Seit Mitte der 50er-Jahre warb die Bundesregierung sogar aktiv Menschen aus anderen Ländern an, um dem innerdeutschen Markt ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen.

Für die Kinder von damals war es in den meisten Fällen unvorstellbar, dass ein (männliches) erwachsenes Mitglied der Familie keinen Beruf ausübte. Und es war genauso unvorstellbar, dass die erbrachte Arbeit nicht ausreichend entlohnt würde. Dieser Lohn war damals immerhin hoch genug, dass eine vierköpfige Mittelstandsfamilie mit nur einem arbeitenden Erwachsenen gut über die Runden kam. Mindestens einmal im Jahr wurde Urlaub gemacht – dann am liebsten in Italien oder Spanien in der Sonne. Ein eigenes Auto besaß der typische Mittelstands-Haushalt bald ebenso wie einen Schwarzweiß-Fernseher. Nur für ein eigenes Telefon musste man sich Anfang der 60er noch ein wenig gedulden: Die „Fernsprechtischapparate“ und entsprechende Anschlüsse waren zunächst teuer und mussten von Mitarbeitern der Deutschen Bundespost persönlich installiert werden.

Der Jahrgang 1960 war zwar noch weit von der Digitalisierung entfernt, wie wir sie heute kennen, doch die Kinder von damals machten früh erste Erfahrungen mit Elektro- und Kommunikationstechnik, die in der einen oder anderen Form heute noch existiert. Vergleichen Sie das Mindset eines Kindes aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, für das das Telefon noch einen unglaublichen Fortschritt gegenüber der langsamen Briefpost darstellte, mit dem Blickwinkel eines Kindes der 60er-Jahre, für das die Entwicklung des Smartphones zumindest eine Fortführung bekannter Prinzipien ist.



Quelle: Bundesarchiv, B 145 Bild-F021173-0020 / Wegmann, Ludwig / CC-BY-SA 3.0
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Germany
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bundesarchiv_B_145_Bild-F021173-0020,_Bonn,_Computer_im_Bundestag.jpg

Die fetten Jahre sind vorbei ...

Nach heutiger Lesart ist das deutsche Wirtschaftswunder im Jahr 1970 definitiv vorbei. Als echte Zäsur gilt jedoch vor allem der Jom-Kippur-Krieg im Oktober 1973. Im Zuge des Konflikts zwischen Israel, Ägypten, Syrien und mehreren weiteren Staaten senkten die arabischen erdölexportierenden Staaten der OAPEK ihre Fördermenge um 5 Prozent, wodurch der Ölpreis von etwa 3 Dollar pro Barrel auf 12 Dollar im Folgejahr stieg. Die deutsche Wirtschaft, die noch 1971 von der Freigabe des Wechselkurses zwischen D-Mark und Dollar profitiert hatte, spürte den steigenden Ölpreis sofort: Es kam zur sogenannten „Stagflation“, einer ungünstigen Kombination aus Stagnation des Wirtschaftswachstums und einer hohen Inflationsrate der D-Mark.

All dies hat greifbare Auswirkungen auf die Kindheit in den 1970ern: Waren in den 50er-Jahren die Schlagworte noch Vollbeschäftigung und Wirtschaftswunder, kam es jetzt vermehrt zu Sonntagsfahrverboten – also dem staatlichen Verbot, an Sonntagen mit dem Auto zu fahren, um die vorhandenen Treibstoffreserven zu schonen. Die Arbeitslosenquote stieg von 0,8 auf 4,7 Prozent im Jahr 1975. Genau wie in der Finanzkrise ab 2007 lernten die Kinder der 1970er: Der Markt ist abhängig von weltweiten Entwicklungen – und kann auch mal ganz ohne eigenes Verschulden einbrechen.

Seite 117



Quelle: Bundesarchiv, B 145 Bild-F040733-0002 / Schaack, Lothar / CC-BY-SA 3.0
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Germany
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bundesarchiv_B_145_Bild-F040733-0002,_Salzgitter,_VW_Autowerk.jpg

... doch der Fortschritt bleibt unaufhaltsam

Für die Kinder der 1970er-Jahre bedeutete dies, dass ihre Eltern mit deutlich mehr finanziellen Sorgen und Nöten zu kämpfen hatten als noch 10 Jahre zuvor. Das änderte jedoch nichts daran, dass die durchschnittliche deutsche Familie noch immer über einen hohen Lebensstandard verfügte. Dass im Zuge der Ölkrise überhaupt Sonntagsfahrverbote ausgesprochen werden mussten, lag auch daran, dass der typische Haushalt mittlerweile fast garantiert über mindestens ein eigenes Auto verfügte. Auch die ersten erschwinglichen Farbfernseher gehörten bald zur Grundausstattung der meisten Haushalte.

Darüber hinaus zeichnet sich eine neue Entwicklung ab: 1975 trat der Altair 8800 die digitale Revolution los. Der weltweit erste „Personal Computer“ für den Heimgebrauch war deutlich praktischer als die zimmerhohen Computer, mit denen an den Universitäten experimentiert wurden – aber selbstverständlich für die meisten Familien auch noch unerschwinglich, zumal in Deutschland. Doch wer in den 1970ern aufgewachsen ist, hat diese Entwicklung zumindest über Zeitschriften mitbekommen. Es entwickelt sich ein gesellschaftliches Interesse an digitaler Technologie, das viele Kinder dieser Generation in den 80ern dazu bringen wird, sich mit Heimgeräten wie dem Schneider CPC auseinanderzusetzen. Der Jahrgang 1970 ist also in mancher Hinsicht der erste Jahrgang späterer Unternehmer, der auf ganz natürlichem Weg einen Zugang zu den Prinzipien der digitalen Welt gefunden hat.



Quelle: Bundesarchiv, B 145 Bild-F038812-0022 / Schaack, Lothar / CC-BY-SA 3.0
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0
Germany
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bundesarchiv_B_145_Bild-F038812-0022,_Wolfsburg,_VW_Autowerk,_EDV.jpg

Auf halbem Weg in die moderne Welt

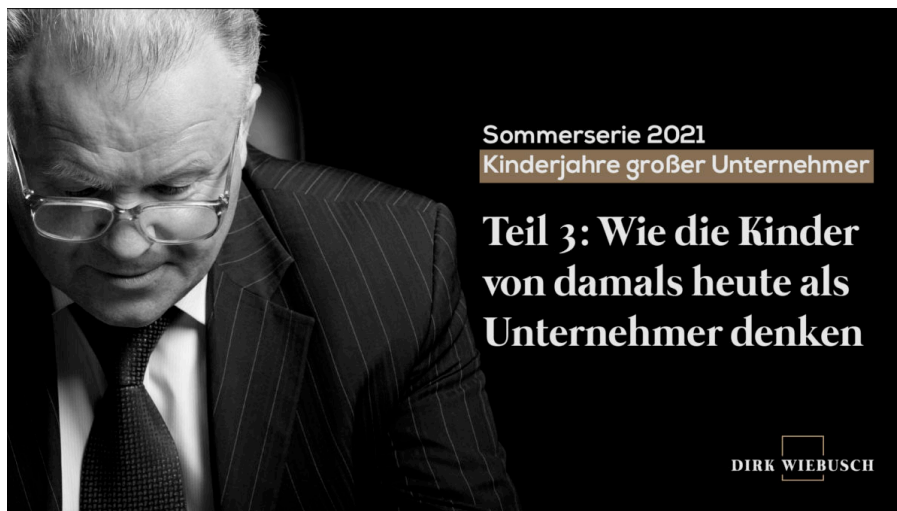
Die Kinder der 1960er und 1970er sind diejenige Generation deutscher Unternehmer, die nach dem beispiellosen Wirtschaftsboom der 1950er-Jahre zunehmend auf den Boden der wirtschaftlichen Tatsachen zurückgeholt wurden. Und sie werden in späteren Jahren zu Unternehmern werden, die wirtschaftlichen Herausforderungen rational und kämpferisch begegnen werden. Ich hoffe, dass Sie einen kleinen Einblick in die Vergangenheit dieser Menschen erhalten haben und Ihnen dieser Hintergrund hilft, Ihr Gegenüber bei den anstehenden Beratungsgesprächen noch besser zu verstehen.

Kommende Woche kehren wir dann nicht nur wieder in die Gegenwart zurück, sondern liefern auch einen Ausblick in die direkte Zukunft – und wie Sie die Erkenntnisse aus den frühkindlichen Erfahrungen Ihrer Unternehmerrkunden verwerten können, um nach der Sommerpause effektiv durchzustarten. Bis dahin möchte ich Ihnen empfehlen: Lassen Sie sich von den Unternehmerrgenerationen inspirieren, die wir heute und in Teil I besprochen haben, und genießen Sie den Sommer, auch wenn er ein bisschen verregnet ist als in den vergangenen Jahren.

Ihr Dirk Wiebusch

Sommerserie 2021: Kinderjahre großer Unternehmer

– Teil 3: Wie die Kinder von damals heute als Unternehmer denken



In den letzten beiden Wochen haben wir uns gemeinsam angesehen, unter welchen Umständen Menschen aufgewachsen sind, die ihre Kindheit in den 1940ern und 1950ern oder in den 1960ern und 1970ern verbracht haben. Also statistisch gesehen genau die Generationen, die Ihnen heute als Top-Unternehmer im Beratungsgespräch gegenüber sitzen. Selbstverständlich ist mir genauso klar wie Ihnen, dass unter Ihren Kunden nicht jeder Unternehmer zwangsumgesiedelt wurde, wie wir es in Teil 1 der Sommerserie in der Nachkriegszeit erlebt haben. Und mir ist auch klar, dass einige Unternehmer nie die Generationenkonflikte der wilden Sechziger und Siebziger in der eigenen Familie miterlebt haben, die wir in Teil 2 der Serie beleuchtet haben.

Es geht mir auch nicht darum, einen detaillierten Lebenslauf für spezifische Unternehmer zu erstellen, sondern aufzuzeigen, welchen Hintergrund Ihre Top-Kunden haben könnten. Welche gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen sie in ihrer frühesten Kindheit geprägt haben könnten. Ich möchte ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die Unternehmer von heute womöglich ganz anders denken als Sie, da sie unter völlig anderen Umständen ihre frühkindliche Prägung erhalten haben. Und ich hoffe, dass Ihnen diese Realisation hilft, sich in Ihr Gegenüber einzufühlen. Sowie zu verstehen, warum der Unternehmer die Dinge so tut, wie er sie nun mal tut. Darum soll es heute im abschließenden Fazit der großen Sommerserie gehen.



Die ersten sechs bis sieben Jahre im Leben prägen permanent

In der Gesprächsvorbereitung geht es ja bekanntlich nicht nur darum, sich mit dem Unternehmen, dessen Wertschöpfungsketten etc. auseinanderzusetzen. Es geht auch darum, die Unternehmertypologie seines Gegenübers zu kennen. In dieser Artikelserie haben wir einen Aspekt dieser Typologie beleuchtet, der dabei nicht unbeachtet bleiben darf. Denn jede Handlung eines Menschen hat einen emotionalen und/oder rationalen Grund – und dieser Grund ist oft gar kein bewusster. Ein Grund, der sich auf Kindheitserfahrungen stützt, die man als Unternehmer gar nicht aktiv im Kopf hat, die jedoch unterbewusst bei jeder Entscheidung mitspielen. Egal, ob es Erinnerungen an Hungerleiden oder an Überfluss sind, je nach der persönlichen Historie.

Sprechen Sie Ihren Top-Kunden doch einfach mal offen darauf an. Fragen Sie nicht nur: „Wie waren Ihre ersten 5 Unternehmerjahre“, sondern auch: „Wie waren denn Ihre ersten 10 Lebensjahre?“ Das zeugt nicht nur von persönlichem Interesse – Sie können aus den Antworten auf diese Fragen sogar einen Großteil der Psyche des Unternehmers ableiten. Denn die ersten 10 Lebensjahre und die ersten 5 Unternehmerjahre prägen gemeinsam das Bewusstsein des Unternehmers, mit dem Sie am runden Tisch zusammensitzen.

1940 bis 1970 sind die Jahrgänge, mit denen Sie es typischerweise zu tun bekommen

Wenn Sie sich Ihre Kundenstruktur anschauen, werden Sie vermutlich schnell feststellen, dass die meisten Ihrer Unternehmerekunden ihre Firmen in einem Alter zwischen 30 und 40 Jahren gegründet haben. Das ist eine ganz natürliche Entwicklung, denn der Mensch ist von Natur aus vor- und umsichtig.

Er erkennt, dass eine Unternehmensgründung wohlüberlegt sein will und ein gewisses Maß an finanzieller Sicherheit voraussetzt, die man als junger Mensch noch nicht hat. Ausnahmen wie junge Start-ups oder Jungunternehmer aus wohlhabenden Familien bestätigen die Regel.

Laut einer Untersuchung wurden von den 860 umsatzstärksten Familienunternehmen 83 zwischen den Jahren 1970 und 1989 gegründet. In naher Zukunft werde ich mich an dieser Stelle noch mal detaillierter mit dieser Statistik auseinandersetzen. Für den Moment ist nur wichtig: Das sind fast 10 % der umsatzstärksten Familienunternehmen und es wären deutlich mehr, wenn in diese Statistik nicht auch noch diejenigen Firmen einfließen würden, die schon vor vielen Jahrhunderten gegründet wurden. Unterstellen wir nun, dass von aktuell ca. 2,6 Mio. Familienunternehmen auch fast 10 % in den o. a. Jahren gegründet wurden, sind dies ca. 260.000 Unternehmen. Für unsere Zwecke bedeutet das: Zahlreiche Top-Kunden für Ihr Institut wurden von Menschen gegründet, die in genau dem Zeitraum aufgewachsen sind, den wir uns in Teil 1 und 2 dieser Serie angeschaut haben.

Bedenken Sie nun noch die Statistik, dass von 100 Existenzgründern nach 5 Jahren noch 20 im Geschäft sind, nach 10 Jahren nur noch 4 und nach 20 Jahren sogar nur noch 1 von 500. Das bedeutet: Diejenigen Unternehmer, die es bis heute geschafft haben, haben sich richtig durchbeißen müssen. Dass sie das geschafft haben, liegt vor allem auch an ihrer Grundtypologie, die durch die Kindheit maßgeblich beeinflusst wurde.



Wer seine Vergangenheit kennt, kann den Unternehmer entschlüsseln

Ein Blick in die Kindheitstage des Unternehmerkunden offenbart einiges über dessen Charakter und kann wichtige Informationen liefern, warum er noch heute die Dinge so tut, wie er sie tut. Es ist also wichtig für Sie als Berater, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wer der Unternehmer war, um zu verstehen, wer er ist:

- Wie waren die ersten 10 Kinderjahre?
- Wie liefen die ersten 5 Unternehmerjahre?
- Welche Typologie hat der Unternehmer aktuell?

Diese Fragen helfen bei der zielgerichteten Vorbereitung auf den Kontakt. Haben Sie die Antworten und können Sie die richtigen Rückschlüsse ziehen, dann wird es Ihnen auch leichter fallen, den subjektiven Wohlfühlfaktor zu etablieren, der beim Unternehmer über Kauf oder Nichtkauf entscheidet.

Insbesondere, falls der Unternehmer nicht gerne über seine Kindheit spricht und die entsprechenden Informationen schwer zu bekommen sind, ist es auch wichtig, aktiv nach Betriebsbesichtigungen zu fragen. Denn so wie die Kindheit den Unternehmer prägt, so prägt der Unternehmer seinen Betrieb. Bei einer Besichtigung können Sie gegebenenfalls Rückschlüsse ziehen und schnell die grundsätzliche Einstellung sowie den Führungsstil des Unternehmers erkennen. Ein sehr disziplinierter Führungsstil könnte beispielsweise darauf hindeuten, dass der Unternehmer familiär darauf geprägt wurde, Disziplin und Ordnung wertzuschätzen.



Selbstreflexion ist ein Teil der Erkenntnissuche

Im Zuge Ihrer Suche nach Informationen zur Kindheit des Unternehmers empfehle ich Ihnen auch: Schauen Sie sich ruhig selbst mal unter diesen Gesichtspunkten an. Welche Werte und Normen sind Ihnen wichtig? Hat Ihre eigene Kindheit vielleicht etwas damit zu tun, dass Sie diese Werte ausgebildet haben? Und wie stehen diese Kindheitserfahrungen in Relation zur Kindheit Ihres Unternehmerkunden? Eine solche aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Kindheit kann helfen, fundamental unterschiedliche Denkweisen zu identifizieren und diese bei der Beratung im Sinne der zwischenmenschlichen Kommunikation zu vermeiden – oder aber auch, um eisbrechende Gemeinsamkeiten zu entdecken. Und es kann zudem bei der interdisziplinären Zusammenarbeit über mehrere institutsinterne Teams, mehrere Generationen und sogar Geschlechtergrenzen hinweg helfen, ein Bewusstsein für persönlich-historisch geprägte unterschiedliche Denkweisen zu entwickeln.

Zum Abschluss der Sommerserie ist mein Rat an Sie als Finanzberater also folgender: Setzen Sie sich mit der Vergangenheit auseinander (es muss aber keine historische wissenschaftliche Ausarbeitung werden), nicht nur aufseiten des Unternehmens, sondern auch des Unternehmers und natürlich mit der eigenen. Denn so wie der Mensch seine Arbeit beziehungsweise sein Unternehmen prägt, so prägen seine ersten sechs bis sieben Kindheitsjahre ihn. Dies zu verstehen und bei der Beratung zu berücksichtigen, ist der erste Schritt zum subjektiven Wohlfühlfaktor und damit ein Schlüssel zum Erfolg bei der Finanzberatung.

Ich wünsche Ihnen auch weiterhin einen großartigen Sommer und viele produktive und inspirierende Gespräche mit spannenden Unternehmerkunden.

Ihr Dirk Wiebusch

Wie Finanzdienstleister digitale Veranstaltungen für Unternehmer erfolgreich umsetzen!



Zuerst einmal stellt sich die Frage, warum ich hier überhaupt auf digitale und hybride Kundenveranstaltungen eingehe. Die Szene der Finanzdienstleister hat sich die Digitalisierung bereits seit geraumer Zeit als festen Teil der Agenda auf die Fahnen geschrieben – wir hatten hier ja auch schon über digitale Kundenberatung gesprochen. Das heißt, das Thema digitale oder hybride Kundenveranstaltungen ist nur ein weiterer logischer Schritt, wenn es um Kundenbindung und Akquise geht. Vielleicht nutzen Sie sogar gerade die Sommerpause dazu, sich darüber Gedanken zu machen?

Für besagten Schritt ist es jedoch wichtig, einige Besonderheiten im Auge zu behalten, die ich sowohl in meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für Unternehmerfamilien (IFUF) wie auch als Speaker und vielfacher digitaler Veranstaltungsbesucher erfahren durfte – und nun als Checkliste für Sie aufbereitet habe. Ergänzend können Sie in meinem kostenlosen eBook „Lesen. Veranstalten. Begeistern.“ nachlesen, wie Sie Ihre analogen Unternehmerveranstaltungen erfolgreich gestalten.

Welche Veranstaltung eignet sich für welches Thema?

Zunächst möchte ich Ihnen eine Übersicht darüber bieten, welche Veranstaltungsformate es überhaupt gibt und was diese jeweils auszeichnet. Möglich sind:

- Analoge Veranstaltungen: Alle Teilnehmer befinden sich vor Ort und in einem Raum. I. d. R. sind die Referenten ebenfalls physisch vor Ort. Einzelne Referenten können jedoch unter Umständen digital zugeschaltet werden.
- Hybride Veranstaltungen: Es gibt Menschen – Zuschauer und Referenten –, die sich physisch/analog in einem Raum befinden. Andere wiederum werden digital zugeschaltet.
- Digitale Veranstaltungen: Alle Teilnehmer werden über digitale Medien zugeschaltet. Dabei ist kein Zuschauer physisch anwesend oder mit anderen Zuschauern im gleichen Raum. Einige Moderatoren und Referenten befinden sich jedoch gemeinsam in einem Raum vor Ort – während andere Referenten auch digital zugeschaltet werden können.
- Volldigitale Veranstaltungen: Alle Teilnehmer und Referenten sind nur über digitale Medien zugeschaltet. Niemand – weder Zuschauer noch Moderatoren oder Referenten – befindet sich physisch/analog im gleichen Raum mit einer anderen Person.

Lassen Sie uns dieses Vorhaben nun noch aus Ihrer Sicht als Anbieter, also als Veranstalter, betrachten. Was können Sie tun, um erfolgreich zu veranstalten? Die Antworten darauf hängen maßgeblich davon ab, welcher der beiden grundsätzlichen Wege eingeschlagen wird:

- Weg 1: Sie definieren zunächst die Zielpersonen und anschließend ein Veranstaltungsthema für diese Zielpersonen.
- Weg 2: Sie haben bereits ein Thema und suchen anschließend die entsprechenden Zielpersonen für dieses Thema.

Aus meiner Erfahrung gibt das Thema der Veranstaltungen in Zukunft immer stärker vor, wie und über welches Medium man veranstaltet und somit welches der oben definierten Formate man idealerweise verwendet. Ein Wein-, Whiskey- oder Gin-Tasting zum Beispiel wirkt am besten natürlich analog bzw. physisch – und das sollte auch so bleiben. Man kann so etwas zwar mittlerweile auch digital veranstalten – die Teilnehmer bekommen dann z. B. den Gin im Vorfeld der Veranstaltung zugeschickt inklusive einer konkreten Anleitung etc. –, doch ist die analoge Variante für eine solche Veranstaltung ohne Zweifel am besten geeignet. Auch die typischen Freitags-, Samstags- und Sonntags-Veranstaltungen, z. B. Musik- und Kulturveranstaltungen oder Grillen, finden optimalerweise als analoge bzw. physische Veranstaltungen statt, da sie neben einem gewissen Show-, auch einen Wohlfühl- und Socialising- sowie Netzwerk-Charakter besitzen.

Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Themen, bei denen es sich definitiv lohnt, auf eine digitale oder volldigitale Veranstaltung umzusteigen. Das sind z. B. Veranstaltungen mit fachbezogenen Themen, die unter der Woche stattfinden. Lassen Sie mich auch hierzu einige Beispiele anführen: Veranstaltungen zu Kapitalmarkt-Aussichten, Änderungen im Erbschaftsteuerrecht oder der Auslandssteuer. Solche Themen bzw. Fachveranstaltungen transportieren reines Fachwissen und erfordern daher auch keinen umfangreichen persönlichen Austausch vor Ort.

Stellen Sie sich folgendes Szenario einmal aus Sicht Ihres viel beschäftigten, terminlich immer eng getakteten Kunden, also des Unternehmers vor: Es gibt am Mittwoch um 18 Uhr eine Veranstaltung zum Thema „Die neuesten Entwicklungen in der Erbschaftssteuer bei der Übertragung von Unternehmen auf Familienmitglieder“. Diesbezüglich gilt es, vom Teilnehmer-Standpunkt aus ein paar Punkte zu beachten:

- Will ich als Unternehmer in einer analogen Veranstaltung wirklich jedem zeigen, dass ich mich mit dem Thema beschäftige, oder mich eher bedeckt halten? Letzteres gelingt digital deutlich leichter, denn man kann dort auch unter einem anonymen Nickname ohne Kamera teilnehmen, ohne sich also direkt physisch zu outen.
- Als Unternehmer bin ich bereits seit 7 Uhr früh in meiner Firma tätig. Ist nun eine analoge Veranstaltung für den Abend angesetzt, so ist das nicht selten mit einer Fahrzeit von 30 bis 40 Minuten (jeweils für Hin- und Rückweg) verbunden. Ich muss also zwischen 17 und 17:30 Uhr Feierabend machen, zur Veranstaltung und dann nach Hause fahren. Häufig wird die Veranstaltungsteilnahme daher kurzfristig abgesagt. Mit digitalen Veranstaltungen lässt sich diesem Umstand effektiv entgegenwirken, da der Gesamtaufwand für den Unternehmer geringer wird und sein Terminkalender wesentlich flexibler bleibt.

Die Themenauswahl ist somit ein entscheidender Faktor, der häufig auch über das konkrete Format entscheidet.

Tipp: Um ein besseres Gespür für das zu bekommen, was Ihre Kunden wirklich bewegt, können Sie auch auf die Erkenntnisse aus einem Unternehmer-Roundtable zurückgreifen.

Die Auswahl der Referenten

Kommen wir nun zur Auswahl der Referenten. Hier bieten sich bei digitalen Veranstaltungsformaten große Chancen, Top-Referenten zu erschwinglichen Preisen zu engagieren. Denn bei einer analogen Veranstaltung vor Ort gesellen sich zum Vortragshonorar auch immer noch die Kosten für Anreise, Übernachtung und Co. Wird der Referent hingegen digital zugeschaltet, so fällt der logistische Aufwand für ihn äußerst gering aus. Das bedeutet zwar nicht, dass der Referent hinsichtlich seines Vortragshonorars Zugeständnisse macht – dieses ist immer zu bezahlen, denn der Inhalt bleibt ja gleich –, aber das ganze Drumherum, sprich Anfahrt, Übernachtung etc., fällt bei einer digitalen Zuschalte weg. Das gibt Ihnen als Veranstalter wiederum die Möglichkeit, kosteneffizienter zu bleiben und dennoch hochwertige und hoch relevante Referenten zu engagieren.

Es ist extrem wichtig, dass man bei der digitalen Zuschalte absolute Qualität einkauft – nicht nur, was die Qualität der Referenten und ihrer Inhalte anbelangt, sondern auch bezüglich der digitalen Leistung: Stimmen beispielsweise Bildqualität, Belichtung und Ton? Denn gerade dieser Faktor kann sich von Referent zu Referent deutlich unterscheiden – und meistens leider nicht zum Besseren. Digital zu referieren ist anders, als dies vor Ort zu tun, auch was die Ansprache angeht und die Interaktion mit dem Publikum.

Meine dringende Empfehlung an Sie als Veranstalter ist es daher, das im Vorfeld zu testen. Vor der Unterschrift sollte der Referent Ihnen bewiesen haben, dass er halten kann, was er verspricht, und dass er eben nicht – etwas überspitzt ausgedrückt – aus der eigenen Küche in seinen Laptop spricht.

So sollten auch bei der digitalen Zuschalte die Referenten bereits vor ihrem Vortrag im digitalen Raum anwesend sein, um vorab einen Soundcheck durchführen zu können. Ist der Redner an der Reihe, muss er dann nur noch sein Mikrofon sowie seine Kamera wieder einschalten. Dieser Punkt ist nicht zu unterschätzen, denn ich habe hier schon die wildesten Dinge erlebt, wenn auf solche Tests verzichtet wurde – beispielsweise dass der Referent sich nicht einwählen oder das entsprechende Passwort nicht finden konnte.

Die technische Umsetzung

Im nächsten Schritt kümmern wir uns nun um die technische Umsetzung Ihrer digitalen Kundenveranstaltung. Die üblicherweise genutzte Variante setzt dabei einen Moderator und die Referenten in ein Studio und die Zuschauer bzw. Teilnehmer der Veranstaltung werden digital zugeschaltet. Hybride Veranstaltungen sind hingegen eher selten, da sich der höhere logistische und technische Aufwand in aller Regel nicht lohnt. Bieten Sie also eine digitale Veranstaltung an, dann empfehle ich Ihnen Folgendes:

- Bieten und kommunizieren Sie die Möglichkeit der Anmeldung über eine Landingpage, auf welcher sich Teilnehmer informieren und direkt online registrieren können. Dieser Vorgang sollte möglichst einfach gehalten werden. Die gesamte User Journey muss präzise und unkompliziert sein – vom Informieren bis hin zum eigentlichen Registrieren.
- Schicken Sie im Anschluss an eine Anmeldung direkt eine E-Mail, die klare Hinweise und Anleitungen enthält – beispielsweise dazu, wie man sich einwählen kann. Eine schnörkellose Erklärung mit Direktlink ist hier das ideale Werkzeug, ohne dass Teilnehmer noch bestimmte Programme herunterladen müssen oder Ähnliches.
- Schalten Sie die Veranstaltung etwa 15 bis 20 Minuten vorher frei, da sich ein kleiner Teil der Teilnehmer gerne vor der Zeit einwählt.
- Zeigen Sie vor den eigentlichen Vorträgen eine schön gestaltete Willkommensfolie mit etwas Stimmungsmusik im Hintergrund. Auf dieser Willkommensfolie können Sie auch noch einige Informationen zum Ablauf oder technische Hinweise geben. Ein weiterer Vorteil: Wenn Teilnehmer die Musik hören, wissen sie auch, dass der Ton funktioniert.
- Aus eigener Erfahrung: Fast 90 Prozent der Teilnehmer melden sich erst ein bis zwei Minuten vor oder nach Beginn der Veranstaltung an. Und kommen diese dann nicht direkt in den digitalen Konferenzraum, kann es sein, dass man sie sofort verliert.
- Stellen Sie ferner eine Support-Hotline zur Verfügung, auf der man bei Fragen wie auch technischen Herausforderungen anrufen oder sich per E-Mail melden kann. Orientieren Sie die Kundensupport-Ressourcen dabei an der Anzahl der Teilnehmer, die sich im Vorfeld registriert haben.
- Möchten Sie die Veranstaltung etwas exklusiver gestalten und „abschotten“, dann können Sie mit einer versteckten Landingpage arbeiten. Diese ist dann nur über den entsprechenden Link erreichbar, nicht über Suchmaschinen zu finden und eventuell noch passwortgeschützt.

- Abhängig von der Gesamtzahl der Teilnehmer können Sie auch einen Warteraum einrichten und anschließend jeden Teilnehmer einzeln per Klick in den Veranstaltungsraum lassen. Dies bietet einen zusätzlichen Schutz, ist jedoch insbesondere dann schwer umzusetzen, wenn sehr viele Teilnehmer noch kurz vor oder nach Beginn der Veranstaltung hinzukommen.

Geld verlangen oder kostenloses Angebot?

Kommen wir nun zu einem Schritt, über den sich viele Veranstalter von digitalen Formaten oft den Kopf zerbrechen: Biete ich meine Veranstaltung kostenlos an oder verlange ich Geld für die Teilnahme? Unabhängig von der Preisgestaltung kann davon ausgegangen werden, dass die Hemmschwelle, einfach nicht teilzunehmen, obwohl man sich registriert hat, bei kostenlosen digitalen Veranstaltungen deutlich niedriger ist als im analogen Fall.

Die sogenannte No-Show-Quote – die Quote an registrierten Teilnehmern, die nicht erscheinen – ist also von einigen Faktoren abhängig:

- Schickt man den Teilnehmern die Präsentation im Vorfeld vollumfänglich per Mail zu oder stellt man sie ihnen als Download zur Verfügung, so wird man auch feststellen, dass die No-Show-Quote steigt. Manche Teilnehmer stellen beispielsweise fest, dass das Thema sie doch nicht so sehr interessiert, anderen können die zur Verfügung gestellten Materialien schon zur Beantwortung ihrer Fragen genügen. Meine Empfehlung ist daher: Stellen Sie im Vorfeld zwar Unterlagen zur Verfügung, nehmen Sie jedoch bestimmte Inhalte heraus und versehen Sie die entsprechenden Stellen mit einem Hinweis, dass diese Inhalte in der Veranstaltung besprochen werden. Im Nachgang der Veranstaltung können Sie allen Teilnehmern dann auch noch mal die vollständige Präsentation schicken. So erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Leute tatsächlich in die Veranstaltung einwählen.
- Soll im Nachgang eine Aufzeichnung der Veranstaltung zur Verfügung gestellt werden? Das ist natürlich sehr angenehm für die Teilnehmer, doch wenn man ihnen bereits im Vorfeld kommuniziert, dass es eine Aufzeichnung aller wichtigen Inhalte geben wird, wird die No-Show-Quote weiter steigen. Bei der Aufzeichnung ist auch zu beachten, dass Teilnehmer mit Kamera den Aufnahmen zustimmen müssen. Dieser Umstand kann wiederum dazu führen, dass der ein oder andere abgeschreckt wird – was insbesondere für lebendige Diskussionsrunden hinderlich ist. Will man die Aufzeichnung am Ende zudem noch bearbeiten, bevor sie verschickt wird, steigert das den Aufwand zusätzlich. Ich rate daher von der Aufzeichnung eher ab.

- Vermeiden Sie wenn möglich folgendes Szenario: Man bietet die vollständige Präsentation bereits bei der Registrierung zum Download an und kommuniziert, dass es im Nachgang eine Aufzeichnung der Veranstaltung gibt. Das kann bisweilen zu No-Show-Quoten von 60 Prozent und mehr führen – sprich von 100 registrierten Teilnehmern erscheinen lediglich 40 im digitalen Konferenzraum (dies wurde mir von einigen Veranstaltern schon berichtet). Das sollte man beachten und in solchen Fällen statt einer Live-Veranstaltung alternativ vielleicht lieber direkt ein Informationsvideo produzieren.

Um die Preisfrage an dieser Stelle abzuschließen, empfehle ich folgendes Vorgehen: Möchten Sie möglichst viele tatsächliche Teilnehmer generieren, so sollten Sie zumindest die obligatorischen 10 Euro verlangen. Denn dieser Betrag tut keinem weh, schafft jedoch trotzdem ein Stück Verbindlichkeit. Möchten Sie auf der anderen Seite die Wertigkeit und Exklusivität Ihrer Veranstaltung betonen, dann nehmen Sie einen höheren Preis. Unterschätzen Sie dabei allerdings nicht die Logistik in der Abrechnung hinsichtlich Rechnungstellung und Co. Idealerweise implementieren und etablieren Sie direkt einen digitalen Abrechnungsweg.

Wie kann das Marketing Teilnehmer akquirieren?

Die Werbung für analoge Veranstaltungen funktioniert oft so, dass die Berater per E-Mail, Telefon oder Brief Unternehmer informieren und einladen. Diese üblichen Wege gelten natürlich auch für digitale Veranstaltungen. Bei diesen wird jedoch in vielen Fällen auch ein neuer Weg möglich, der von Finanzdienstleistern bisher nur sehr wenig genutzt wird: Social Media. Hier kann über unterschiedliche Kanäle eine entsprechende Customer Journey aufgebaut und umgesetzt werden. Zum Thema Social Selling werden bald noch verschiedene Artikel und Online-Seminare von mir folgen, da Sie über die sozialen Netzwerke sogar neue Unternehmerekunden akquirieren können.

Was die konkreten Kanäle angeht, so werden Sie Familienunternehmer nach wie vor eher über LinkedIn und XING erreichen als über TikTok oder Instagram. Bei solchen Werbemaßnahmen in Social Media kann man sich innovativ und wertig positionieren, indem gezielte und visuell ansprechende, multimediale Werbekampagnen ausgespielt werden. Das wiederum ist aber natürlich auch mit einem entsprechenden Aufwand verbunden, da es professionell umgesetzt werden muss, um wirklich effektiv zu sein.

Darüber hinaus ermöglicht dieses Vorgehen Ihnen, weitere Zielgruppen zu erreichen, mit denen Sie vorher noch nicht in Kontakt getreten sind. Auf der Kehrseite führt es unter Umständen jedoch auch zu mehr irrelevanten Anmeldungen – und Sie bräuchten einen entsprechend feinen Filter sowie ein gezieltes Targeting, um sicherzugehen, dass an Ihrer digitalen Veranstaltung auch wirklich hauptsächlich relevante Personen teilnehmen.

Die Vor- und Nachteile digitaler bzw. hybrider Veranstaltungen auf einen Blick

Dass digitale sowie hybride Veranstaltungen diverse Vor- und Nachteile mit sich bringen, liegt in der Natur der Sache. Hier habe ich Ihnen noch einmal die wichtigen Pros und Kont-
ras übersichtlich zusammengestellt

Die Nachteile:

- Gewisses Maß an Komplexität, um die „digitale Pipeline“ aufzubauen
- Technisch anspruchsvoll
- Müssen bereits im Vorfeld komplett durchdacht werden und bieten wenig Improvisations-Spielraum – möchte man das durch Outsourcing umgehen, wird es schnell sehr teuer
- Gefahr einer hohen No-Show-Quote – das kann jedoch durch die oben beschriebenen Tipps umgangen werden
- Gefahr, dass Teilnehmer, denen ein Vortrag nicht zusagt, einfach wegeklicken oder sich parallel anderweitig beschäftigen – analog kommt dies kaum vor, da Menschen dafür extra aufstehen und aus dem Raum gehen müssten

Die Vorteile:

- Sie können mehr Teilnehmer erreichen
- Auch Kunden außerhalb der eigenen Region können teilnehmen
- Sie können Ihre Veranstaltung zu unterschiedlichen Zeiten ausrichten – auch mehrere Zeitfenster am gleichen Tag sind möglich
- Die Referenten sind insgesamt kostengünstiger
- Für Ihre Unternehmernkunden ist es sehr bequem und komfortabel – denn sie haben keine Anfahrtswege, sind zeitlich flexibler etc.
- Ihre Veranstaltung kann auch mal ganz fokussiert sein – denn wenn die „digitale Pipeline“ einmal steht, können auch Spezial-Veranstaltungen für wenige Teilnehmer effizient umgesetzt werden (z. B. nur 10 Teilnehmer zu einem Sonderthema – hier lohnt sich der analoge Aufwand inkl. Catering, Tagungsstätte buchen etc. meist nicht)
- Sie können wichtige Analytics über den gesamten digitalen Prozess und somit spannende Einblicke erhalten – sowohl intern als auch extern
- Sie können im Nachhinein noch deutlich zielgerichteter bei den Teilnehmern nachfassen – sowohl was das Einholen von Feedback als auch Akquiseversuche angeht

Fazit: Digitale Kundenveranstaltungen sind die perfekte Ergänzung

Digitale Veranstaltungen für Unternehmernkunden sind die ideale Ergänzung zu analogen Events, bestehenden Digitalstrategien sowie Videogesprächen – sie sind jedoch natürlich kein Ersatz. Mit ihnen lässt sich das eigene Veranstaltungsportfolio noch attraktiver gestalten und sie bieten effektive Möglichkeiten zur Kundenakquise und -bindung.

Meine eigene Erfahrung dabei: Um digitale Veranstaltungen erfolgreich umzusetzen, sollten Sie die monetären Investitionen nicht überschätzen, doch die zeitlichen Investitionen nicht unterschätzen. Apropos schätzen – Unternehmernkunden werden dieses ergänzende Angebot sehr zu schätzen wissen. Wie immer im Leben wird es auch hier Menschen geben, die eher zu digitalen oder eher zu analogen Veranstaltungen tendieren. Und mit den Inhalten und Erkenntnissen aus dem heutigen Artikel sind Sie ab sofort (noch mehr) in der Lage, auf diese individuellen Bedürfnisse einzugehen sowie das Format dabei sogar passgenau auf das Thema abzustimmen!

Neulich beim Kunden: Warum gerade bei Ihren Top-Unternehmern das Hochstapler-Syndrom weit verbreitet ist



Vor Kurzem hatte ich in meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) mal wieder ein Gespräch mit einem unserer Kunden – dem sehr erfolgreichen Familienunternehmer ging es vor allem darum, über das Wachstum seiner Firma und entsprechende Strategien zu sprechen, denn er möchte aktuell noch eine Schippe drauflegen und seiner Firma zu noch mehr Wachstum verhelfen. Um gleich mal ein Beispiel dafür zu nennen, erwähnte er, dass er neulich den größten Auftrag in der Geschichte seiner Firma erhalten habe. Und zwar nicht nur „den größten“ in puncto finanzieller Umfang, sondern auch was die Quantität – also Stückzahl – und die Qualität der geordneten Produkte angeht. Also alles, was er in Zukunft stärker forcieren möchte. Sozusagen der perfekte Auftakt für die neue Wachstumsstrategie. Ein Grund zum Feiern, oder?

In der Kommunikation tauchten plötzlich Unsicherheiten auf

Ich bestärkte den Unternehmer selbstverständlich bei seiner Strategie, denn ich kenne ihn als echten Macher, der seine Firma durch eine derartige Wachstumsoffensive sicher in ganz neue Höhen katapultieren könnte. Doch ich bemerkte schnell: Zu 100 Prozent erfolgssicher scheint er sich dennoch nicht zu sein. Er wirkte, als mache er sich sogar Sorgen um den bereits unterschriebenen Auftrag.

Ich fragte also nach, warum er nicht bis über beide Ohren strahle, wo es sich doch um so eine großartige Neuigkeit handle. Daraufhin antwortete er mir, dass er mich aufgrund unserer langjährigen Zusammenarbeit und unseres sehr guten Verhältnisses gerne ins Vertrauen ziehen möchte: Er erzählte mir, dass er einige Zeit, nachdem der Auftrag bereits unterschrieben war, äußerst schlecht geschlafen habe. Daraufhin habe ich ihn gefragt, ob das an der Freude über den erfolgreichen Vertragsabschluss lag. Nein, entgegnete er mir, das habe mit all den Dingen zu tun, die ihm durch den Kopf gegangen seien: Würde er den Auftrag fristgerecht erfüllen können? Was, wenn die gewünschte Qualität doch nicht zu erreichen – oder zumindest nicht zu halten – war? Erfahrungsgemäß ist gerade Letzteres schwer, wenn gleichzeitig die Firma einem Wachstumsprozess unterzogen wird. Kurzum: Ihn plagten Selbstzweifel.

Würden Sie den Menschen kennen, von dem ich spreche, dann wären Sie jetzt total verblüfft. Denn mein Gesprächspartner ist ein typischer Macher-Unternehmer – eine Unternehmer-Typologie, die ich bereits in einigen Artikeln und Podcasts nähergebracht habe. Er ist selbstbewusst, geht zielstrebig voran und ist sich seiner eigenen Stärken sowie der Stärken seiner Firma bewusst. In seinem spezifischen Fall zählt die Firma sogar zu den Top-3-Unternehmen ihrer Branche. Und dennoch stellte er sich diese Fragen und hegte Zweifel. Ein psychologisches Phänomen, das üblicherweise als „Hochstapler-Syndrom“ bezeichnet wird.

Das Hochstapler-Syndrom: Paradoxes Phänomen unter Top-Performern

Beim „impostor syndrome“, zu Deutsch „Hochstapler-Syndrom“, hegen die betroffenen Personen massive Selbstzweifel, wenn es um ihre persönlichen Leistungen und Fähigkeiten geht. Sie sind (meist unterbewusst) davon überzeugt, dass sie ihren Erfolg nicht verdient haben. Sie hegen den Verdacht, dass die eigenen Leistungen einzig Glück oder Zufall zuzuschreiben sind. Allein der Name des Syndroms zeigt diesen psychologischen Zwiespalt bereits an, denn die Betroffenen fürchten sich davor, insgeheim „Hochstapler“ zu sein (und als solche irgendwann erkannt zu werden), obwohl ihr Erfolg objektiv betrachtet tatsächlich aus der eigenen Arbeit und den eigenen Fähigkeiten entspringt.

Das Phänomen begegnet uns immer wieder bei Top-Unternehmern und Top-Performern aus Wirtschaft, Show, Sport, Kunst und Kultur. Dabei kommt es häufig zu einem Mix aus Antrieb und Selbstzweifeln. Sprich: Ehrgeiz und der Wunsch, voranzukommen, treffen auf eine Skepsis, ob das Vorgenommene wirklich realisierbar ist. Es kommt also zu einem regelmäßigen Hin und Her zwischen Motivation und Angst.

Dieser Umstand hat nichts mit der herkömmlichen Verunsicherung zu tun – das Hochstapler-Syndrom ist ein typisches Merkmal von Erfolgsmenschen. Aus diesem Grund ist es auch entscheidend, dass Finanzberater sich dieses Syndroms bewusst sind und ihre Unternehmerkunden nach derartigen Zweifeln fragen. Denn Top-Unternehmer nutzen diese Gedankengänge („Kann ich das schaffen?“), um sich ihrer Leistungsfähigkeit bewusst zu werden und sich dazu anzuspornen, den nächsten Schritt zu gehen. Damit in Verbindung steht jedoch auch immer das Risiko eines Burn-outs, denn wer sich ständig selbst infrage stellt, läuft Gefahr, sich zu übernehmen und selbst auszubrennen. Für alle Kreditentscheider unter Ihnen – diese Zweifel sind, richtig erkannt, eben kein Problem in der Kreditvergabe, sondern Anschlag! Daher bitte ich Sie, die vertrauensvolle Offenheit des Unternehmers nicht falsch einzuschätzen und unter Umständen deshalb sogar die Finanzierungen abzulehnen.

Übrigens: Ironischerweise gibt es exakt entgegengesetzt zum Hochstapler-Syndrom den sogenannten Dunning-Kruger-Effekt. Dieser tritt bei weniger kompetenten Menschen auf, die häufig dazu tendieren, ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen. Zudem tun die Betroffenen sich schwer damit, überlegene Fähigkeiten bei anderen zu erkennen und wertzuschätzen. Der Dunning-Kruger-Effekt tritt also bei Personen auf, die sich selbst nie infrage stellen und nicht an sich zweifeln, da sie der festen Überzeugung sind, Experten zu sein. Anders gesagt: Viele Top-Unternehmer mit Hochstapler-Syndrom machen sich Sorgen darum, genau das zu sein, was Menschen sind, bei denen der Dunning-Kruger-Effekt greift: „Hochstapler“, die ihren Erfolg eigentlich nur Glück und Zufall oder gar Betrug zu verdanken haben.

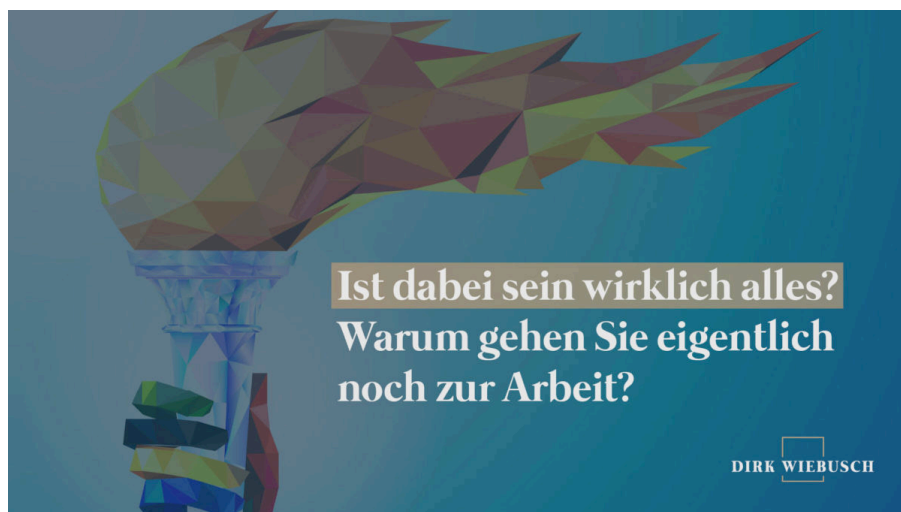
Was kann man als Finanzberater aus diesem Gespräch mitnehmen?

Das Hochstapler-Syndrom ist nur sehr schwer zu erkennen, da gerade ambitionsgetriebene Top-Unternehmer diese vermeintliche Schwäche in der Regel nicht zeigen möchten. Denn sie haben Angst, als „Hochstapler“ bloßgestellt zu werden. Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Finanzberater und Unternehmer ist daher enorm wichtig. Hat man dieses Vertrauensverhältnis erst einmal aufgebaut – beispielsweise durch empathische Fragen zu den ersten zehn Jahren der Kindheit (wie ich es im dritten Teil der Sommerserie des Versteher-Magazins beschrieben habe) oder den ersten fünf Jahren der Firma (wie im Artikel „11 Fragen und Sätze, mit denen Sie Unternehmer von sich überzeugen“ skizziert) – und fragt man den Unternehmer ehrlich interessiert „Welche Dinge lassen Sie nachts nicht schlafen?“, dann kann man seine Psychologie sowie sein Unternehmen tiefer durchdringen und sich auf einzigartige Weise positionieren.

Ich kann Ihnen versichern: Unternehmer haben im Laufe eines Jahres nicht nur eine einzige schlaflose Nacht, es gibt für Sie also ausreichend Gelegenheit.

Allerdings sind Unternehmer durch ihr besonderes Mindset auch stets bereit, den Kampf aufzunehmen und sich anzupassen – ohne sich dabei übermäßig zu beschweren oder zu jammern. Seien Sie also feinfühlig und signalisieren Sie dem Unternehmer, dass Sie ihn wirklich verstehen. Positionieren Sie sich als einzigartiger Partner, und zwar unabhängig davon, wie groß das jeweilige Unternehmen bzw. das Firmenvermögen ist (300.000 Euro sind für einen Handwerksbetrieb genauso schwerwiegend wie 3.000.000 Euro für ein Großunternehmen). Verstehen und nutzen Sie genau solche Thematiken sowie ein Verständnis des Hochstapler-Syndroms, um bei Ihren Kunden den subjektiven Wohlfühlfaktor herzustellen – denn dieser ist häufig das Zünglein an der Waage und entscheidet über Abschluss oder Nicht-Abschluss.

Ist dabei sein wirklich alles? Warum gehen Sie eigentlich noch zur Arbeit?



Regelmäßige Leser des Verstehers-Magazins wissen: Ich liebe Sport-Analogien! Warum auch nicht? Schließlich demonstriert kaum ein anderer Bereich die Wechselwirkungen zwischen menschlicher Psychologie und Höchstleistungen sowie Erfolg und Teamgeist so klar verständlich wie der Sport. Doch dieses eine Mal muss ich mit einem bekannten Credo brechen, das insbesondere im Zuge der Olympischen Spiele wieder in aller Munde ist: „dabei sein ist alles“. Dieses Motto ist ungemein inspirierend für die vielen olympischen Sportler, die sich neben dem normalen Beruf noch als Beste ihres Landes qualifiziert haben und in Olympia zeigen konnten, was in ihnen steckt. Doch gilt dasselbe auch im Berufsleben?

Ambitionierte, realistische Ziele zu erreichen — das ist der Anspruch

Im Taumel der beeindruckenden sportlichen Leistungen aus Tokio wird in Social Media aktuell wieder der Sinnspruch „dabei sein ist alles“ vom olympischen Gedanken zum Lebensmotto umdefiniert. Ob in der Beziehung oder im Beruf, man soll stolz darauf sein, überhaupt Teil von etwas gewesen zu sein – auch wenn man letztlich keines seiner Ziele erreicht hat. Oder sich, unter dem Eindruck dieses Mottos, vielleicht gar keine Ziele gesetzt hatte. Genau entgegengesetzt gibt es dann noch diejenigen, die meinen, dass es einfach reicht, sich eigene Ziele zu setzen, man müsse sich nur fokussieren und dann geht alles von selbst. Dabei wird aber außen vor gelassen, dass die meisten Arbeitnehmer (und eben auch viele Unternehmer, Selbstständige, Freiberufler und Solo-Selbstständige) in mitunter engen täglichen Korsetts stecken.

Schauen Sie sich Ihre Top-Unternehmerkunden an, und Sie werden schnell feststellen: Bei diesen herrscht nicht das Motto „dabei sein ist alles“, sondern „winner takes all“. Zumindest unter den 5 von 500 Unternehmern, die statistisch gesehen auch 20 Jahre nach der Existenzgründung noch aktiv sind. Diesen Menschen geht es darum, das beste Restaurant aufzubauen, die besten Produkte zu verkaufen oder auch einen Impfstoff in Rekordzeit zu entwickeln. Sie haben eine Vision und setzen sich realistische Ziele, die ambitioniert, aber nicht utopisch sind. Und wenn sie ihr Ziel erreicht haben, dann hören sie nicht einfach auf, sondern setzen sich darauf aufbauend neue Ziele. Denn was viele vergessen: „dabei sein ist alles“ ist zwar der olympische Gedanke, doch wer es überhaupt bis in die Arena geschafft hat, der hat vorher mindestens 4 Jahre hart trainiert mit dem klaren Ziel, es bis nach Olympia zu schaffen. Und warum sollte man sich dann nicht noch das neue Ziel setzen, es bis auf die Siegertribüne zu schaffen? Oder wie es der weltberühmte Balletttänzer Rudolf Nurejew mal ausdrückte: „Besessenheit ist der Motor, Verbissenheit ist die Bremse.“

In vielen Artikeln und Podcasts vergleiche ich die Zusammenarbeit in der Beratung von Unternehmern und deren Familien sowie Firmen mit einer Mischung aus Sendung mit der Maus, Löwenzahn und Sesamstraße. Immer wieder aufs Neue bin ich begeistert von Betriebsbesichtigungen, um darin Dinge zu sehen und zu lernen, die nahezu allen anderen Menschen verwehrt bleiben. Und diese außergewöhnlichen Menschen bei der Umsetzung ihrer Ideen und Visionen zu begleiten, das finde ich faszinierend. Aber das ist mein Antrieb. Welcher ist Ihrer?

Was treibt Sie an – und was treibt Ihre Kunden an?

Schauen Sie sich Profi- oder Amateursportler an, dann lassen sich verschiedene Verhaltensweisen beobachten: Es gibt diejenigen, die in ihrem Leben genau einmal den Grand Slam, die Formel-1-Weltmeisterschaft oder den Europapokal gewinnen und dann aufhören – sowie diejenigen, die diese Leistung immer wieder erbracht haben. Oder eben diejenigen Olympioniken, die es bis nach Olympia schaffen, und diejenigen, die dann außerdem noch eine Medaille gewinnen. Auf Beraterseite unterscheiden wir analog diejenigen, die jeden Tag pflichtbewusst zur Arbeit gehen, von denen, die das Spiel mit dem Unternehmer wirklich lieben. Diejenigen, die genau wissen, was sie wollen: Unternehmer-Versteher zu werden!

Lassen Sie uns ein Beispiel betrachten: Stellen Sie sich einen Firmenkundenberater vor. 42 Jahre alt, verheiratet, 2 Kinder, eigenes Haus und seit 2 Jahren im Institut mit dem Top-Kunden-Segment betraut. Dieser Berater hat es mit Anfang 40 „geschafft“. Er hat ein ordentliches Einkommen und betreut die größten und wichtigsten Kunden, die zu mind. 95 % auch in den nächsten Jahren noch die größten, wichtigsten und ertragreichsten Kunden beim Institut und bedeutende Unternehmen und Arbeitgeber in der Region sein werden. Er geht bei seinen Führungskräften und Vorständen ein und aus, hat alle bekannten Risiken im Griff, kennt seine Kunden und macht gute Erträge. Gleichzeitig hat der Berater keine Ambitionen, in die Führungsetage zu wechseln, da er sich in seiner aktuellen Situation eigentlich so weit wohlfühlt, wenn er auch im alltäglichen Trott in eine gewisse Lethargie verfällt.

Fragen Sie sich selbst: Was treibt einen solchen Berater überhaupt noch an? Warum geht er jeden Morgen pünktlich zur Arbeit, wenn er doch kein höheres Ziel verfolgt, als nur jeden Tag dieselben Arbeitsabläufe zu wiederholen? Denn machen wir uns nichts vor: Diese Abläufe sind aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen, institutsinterner Bedingungen, Anweisungen, Ablaufpläne etc. weitgehend unveränderlich. Im Gegensatz zum Unternehmer bekommt der Berater sogar seine Zielsetzung vorgegeben. Vielleicht hat der Berater sogar in der Vergangenheit erlebt, dass diese Zielsetzung jedes Jahr auf Basis des erfüllten Ziels erhöht wurde – nicht auf Basis des im Vorjahr gesteckten Ziels. Wenn also das Ziel – simplifiziert ausgedrückt – 100 war und der Berater 110 erreicht hatte, dann wurde das Ziel im kommenden Jahr auf 115 gesetzt, nicht auf 105. Es handelt sich also um eine externe Zielvorgabe, die noch dazu eine Übererfüllung gefühlt „bestraft“. Da ist Unruhe selbstverständlich vorgeplant. Um wieder auf den Sport zurückzukommen: Das ist, als ob ein Verein z.B. die Champions League als Ziel ausruft, der Kader selbst dieses Ziel für sich jedoch gar nicht definiert hat. Das wird zu einem ewigen Kampf um die Leistungsfähigkeit.

Was treibt diesen Berater also an? Die Rahmenbedingungen machen ihm wahrscheinlich keinen Spaß und das, was ihm Spaß macht – meistens ist das der Kundenkontakt –, ist oft nur ein Bruchteil seines Alltags.

Das Ziel ist Teil einer Vision

Die Herausforderung für diesen exemplarischen Berater ist, dass Finanzinstitute oft immer noch nicht klar definieren, wofür sie stehen und was sie erreichen wollen. Es fehlt entweder eine Vision, oder die Vision wird den Mitarbeitern nicht ausreichend vermittelt. Top-Unternehmen oder Top-Institute zeichnen sich nämlich vor allem dadurch aus, dass sich oft vom Vorstand bis zum einzelnen Mitarbeiter dieselbe Vision durchzieht. Man identifiziert sich mit der Firma, deren Aufgaben, Produkten und Bestimmungen – und arbeitet gemeinsam auf ein nachvollziehbares Ziel hin.

Als Gegenbeispiel fällt mir da die Jahresauftaktveranstaltung eines Finanzinstituts ein, zu der ich mal als Speaker gebucht war. Da warf der Vorstand dann seinen Mitarbeitern Zahlen und Fakten entgegen mit dem (nachfolgend stark verkürzten) Tenor: „Trotz widriger Umstände XY haben wir im vergangenen Jahr ein gutes Ergebnis (wahlweise: Rekordergebnis, bestes Ergebnis seit ... usw.) erzielt, müssen aber im kommenden Jahr (aufgrund von XYZ) noch mehr Erträge erwirtschaften, um nicht auf der Strecke zu bleiben.“ Und die Mitarbeiter saßen gelangweilt im Auditorium und hätten fast jedes Wort mitsprechen können, weil sie das Ganze schon aus dem Vorjahr und dem davor und dem davor kannten – die Vision des Vorstands und die von ihm vorgegebenen Zielsetzungen jedoch gar nicht teilten.

Deshalb geht an dieser Stelle auch mein Aufruf an alle Vorstände und Führungskräfte: Holen Sie Ihre Mitarbeiter stärker ab! Vermitteln Sie ihnen eine Vision davon, was das Institut erreichen möchte, und bringen Sie sie mit an Bord. Vertrauen Sie nicht lediglich auf von Ihnen vorgegebene Ziele, sondern sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich selbst entsprechende Ziele setzen, da sie aus eigener Motivation der gleichen Vision entgegenarbeiten. Ihre Mitarbeiter brauchen etwas, für das es sich auch emotional lohnt, jeden Tag aufzustehen, zur Arbeit zu gehen und sich dabei als Teil einer größeren Sache zu fühlen. Wohlgemerkt: Nichts ist rosarot zu beschönigen. Es gibt gute Tage, es gibt schlechte Tage, es gibt Erfolge und auch ganz heftige Misserfolge. Aber wenn man ein „Warum“ hat, wird es zumindest leichter, damit umzugehen.

Nur dabei zu sein, ist eben doch nicht alles

Zum Abschluss möchte ich noch mal auf unsere Sport-Analogie zurückkommen: Wenn Sie nach dem Motto handeln „dabei sein ist alles“, Hauptsache, Sie verdienen Ihre Brötchen im Alltagstrott, dann sind Sie mit 40 eigentlich schon am Ende Ihrer Karriere angelangt. Und dann haben Sie noch 20+ Jahre zu arbeiten, bis Sie in den Ruhestand gehen. Das sind bei 250 Arbeitstagen im Jahr insgesamt 5.000 Tage, an denen Sie Ihre Arbeit machen, ohne ein konkretes Ziel oder auch nur eine übergreifende Vision zu verfolgen.

Fragen Sie sich als Beraterin oder Berater also: Was treibt mich eigentlich an? Was ist mein Ziel – und passen die aktuellen Rahmenbedingungen meines Arbeitsalltags überhaupt zu dieser Zielsetzung? Ich verspreche Ihnen: Der Unternehmer, der Ihnen im Gespräch gegenüber sitzt, der weiß genau, was ihn antreibt. Und er merkt, wenn Sie mit der gleichen Zielstrebigkeit an das Gespräch herangehen – so ist schnell ein beiderseitiger Respekt geschaffen, denn Sie demonstrieren ihm, dass Sie noch ein Stück besser „unternehmerisch sprechen“. So werden die Gespräche nicht nur ertragreicher, sondern auch für Sie langfristig spannender. Ich wünsche Ihnen schon heute viel Spaß bei der Selbstfindung und den tollen Gesprächen, die sich daraus entwickeln werden.

Verwarentgelt, Kreditprovision und Gebührenerhöhungen: Nutzen Sie die Chance, mal wieder Positives mit Ihren Unternehmerkunden zu besprechen!



Wie viele von Ihnen habe ich dieses Jahr aufmerksam die gerichtliche Auseinandersetzung zwischen dem Verbraucherzentrale Bundesverband e. V. und der Postbank verfolgt. Mit seinem Urteil vom April hat der Bundesgerichtshof nun klargestellt: AGBs, die ein Still-schweigen des Kunden als Zustimmung zu Vertragsänderungen werten, sind in ihrer aktuellen Form ungültig. Viele von Ihnen werden dadurch ihre Kunden in kürzester Zeit mindestens dreimal auf Kostenerhöhungen ansprechen müssen, oder es stehen diese Gespräche noch bevor: Verwarentgelt, Kreditprovision, Kontoführungsgebühren. All das wird kommen und jedes Mal wird man es dem (Unternehmer-)Kunden im Gespräch erklären müssen. Höchste Zeit also, mal wieder erfreulichere Themen sowie positive Ansätze stärker in die Beratung einfließen zu lassen!

Gespräch mit dem Berater = schlechte Stimmung vorprogrammiert?

Nach meinen persönlichen Beobachtungen – sowie den Erfahrungen vieler Unternehmerkunden des Instituts für UnternehmerFamilien (IFUF) – gab es in den letzten Jahren meist nur wenige Gründe (neben den obligatorischen Jahresgesprächen) für einen Finanzberater, sich bei (bestehenden) Unternehmerkunden zu melden. Die zwei häufigsten waren:

- Es gibt schlechte Neuigkeiten, z. B. Kostenerhöhungen
- Es gibt ein Finanzprodukt zu verkaufen

Zeit für ungezwungene Gespräche ist leider fast nicht mehr vorhanden. Kein Anruf, um zum Geburtstag zu gratulieren, kein „Wie war Ihr Sommerurlaub?“ Kurz: Der seit langem stetig steigende Vertriebsdruck auf die Berater hat auch dazu geführt, dass dieser Teil der Kundenpflege etwas außer Acht gelassen werden musste. Für den Unternehmer bedeutet das effektiv: Wenn der Finanzberater sich meldet, dann wird es teuer. Gemäß dem Kommunikationsmodell wurden Unternehmerkunden so über die Jahre zu einer negativen Reaktion auf Beratergespräche konditioniert:



Damit geht einher, dass die häufigen Anrufe zu steigenden Gebühren, Verwarentgelten und Co. beim Kunden schnell den Eindruck entstehen lassen, dass die Preise kontinuierlich in die Höhe gingen. Womöglich sogar „ohne echten Gegenwert“ – da dieser nicht so regelmäßig kommuniziert wird.

Ein positiver Spin für schlechte Nachrichten

Da ich selbst Unternehmer bin, kann ich diesen Eindruck gut nachvollziehen. Doch meine Erfahrung aus der Finanzwelt sagt mir auch: Finanzdienstleister sind – genau wie die Unternehmen ihrer Kunden – in erster Linie Wirtschaftsunternehmen. Als solche sind sie ökonomischen Vorgaben unterworfen. Sie sind beispielsweise gesetzlich dazu gezwungen, Rücklagen zu bilden, oder müssen Strafgebühren auf Geld zahlen, das sie bei der Europäischen Zentralbank einlagern. Und sie sind nicht zuletzt für das finanzielle Auskommen ihrer Mitarbeiter und von deren Familien verantwortlich.

Und genau hier sehe ich eine Chance für Sie als Finanzberater. Wenn Sie schon kaum noch Zeit für einen ungezwungenen Plausch mit dem Kunden haben und gleichzeitig gezwungen sind, mit Ihren Kunden über Verwahrentgelt, Kreditprovisionen und Gebührenerhöhungen zu sprechen, dann nutzen Sie die Gunst der Stunde. Machen Sie aus den schlechten Neuigkeiten eine Gelegenheit, ins Gespräch zu kommen. Erklären Sie Ihren Unternehmern, dass das Institut die Gebühren erhöhen muss, um wirtschaftlich handeln zu können – diesen ökonomischen Druck verstehen Unternehmer nur zu gut. Die eigentliche Nachricht mag dann zwar immer noch negativ sein, doch auf menschlicher Ebene haben Sie sich erfolgreich an Ihren Unternehmern angenähert. Denn die meisten Unternehmer sind vernünftige Menschen. Wenn man ihnen die Notwendigkeiten des eigenen Unternehmens offen erklärt, dann schafft man eine emotionale Verbindung von Mensch zu Mensch mit ihnen, die idealerweise sogar den emotionalen Wohlfühlfaktor beflügelt: „Der Bank geht es da genau wie meinem Unternehmen.“

Und wie schon öfters beschrieben, ist der entscheidende Satz – der Türöffner – weiterhin: „Das ist wie bei Ihnen in der Firma, wenn ...“ Denn nach wie vor gilt: Ihre Gründe für die negativen Nachrichten sind dem Unternehmer in der Regel egal. Es aber in seine Welt sprachlich zu transportieren, zeigt ihm, dass Sie sich mit ihm und seiner Firma sowie seinen persönlichen Rahmenbedingungen auseinandergesetzt haben. Und das hinterlässt trotz der eher negativen Situation einen positiven Eindruck.

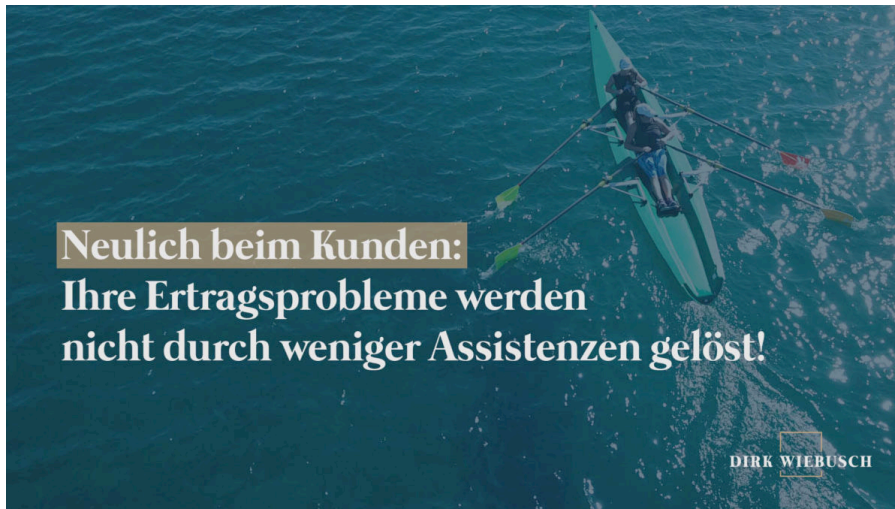
Auf diese Weise kommen Sie übrigens auch wunderbar ins Gespräch mit Kunden, die in den letzten Jahren wenig Gesprächsbedarf signalisiert haben: Sie müssen ohnehin mit ihnen sprechen, um sie beispielsweise über neue Gebühren zu informieren, also packen Sie die Gelegenheit beim Schopf. Ein formeller Brief ist in solchen Situationen ohnehin der falsche Weg, denn der kann die schlechte Nachricht nur unpersönlich und unreflektiert überbringen. Nur das persönliche Gespräch kann darüber hinaus einen positiven Effekt auf menschlicher Ebene erzielen.

Mehr Zeit für Positives – und Negatives als Chance begreifen!

Ich rate Ihnen dementsprechend, sich mehr Zeit zu nehmen, um sich mit positiven Nachrichten oder einfach „auch mal so“ beim Kunden zu melden. Denken Sie bitte kurz darüber nach, was die Themen der letzten fünf Gespräche waren, die Sie mit ihrem Unternehmerkunden hatten. Ich würde wetten, dass es dreimal um Kostenerhöhungen und zweimal um den Verkauf Ihrer Finanzprodukte ging. Wenn Sie die Zeit frei machen können, dann nutzen Sie also Gelegenheiten wie Geburtstage, Firmenjubiläen oder den Urlaub (wohlgemerkt: NACH oder VOR dem Urlaub anrufen!), um mit dem Kunden auch mal wieder „einfach so“ zu sprechen. In einigen Bundesländern sind ja noch Sommerferien. Da sind viele Familienunternehmen im Tagesgeschäft eher ruhig. Das ist eine Chance, mit dem Unternehmer in Ruhe über seine Ideen zu sprechen, seine Visionen zu erfragen und natürlich – mein Lieblingsthema – mit ihm eine ruhige und entspannte Betriebsbesichtigung zu machen. Das verringert deutlich die „Schlechte-Nachrichten-Dichte“ des Geschäftsjahrs.

Falls das nicht in Ihren strammen Zeitplan passt, können Sie aber zumindest versuchen, schlechte Nachrichten als Chance für ein Gespräch zu betrachten – denn mit dem Unternehmerkunden sprechen müssen Sie ohnehin. Die eigene Einstellung: „Jetzt muss ich schon wieder mit dem Kunden sprechen“ oder „Jetzt muss ich ja schon wieder so viele Gespräche führen“ ist da nicht hilfreich. Richten Sie Ihr Mindset positiv aus und nutzen Sie den Anlass zum Gespräch, um sich von Ihrer menschlichen Seite und Ihr Institut aus dem unternehmerischen Blickwinkel in Szene zu setzen. Das will natürlich gut vorbereitet sein. Prüfen Sie also auf jeden Fall, auf welche Weise Sie dem Unternehmer einen Kostenpunkt wie das Verwahrentgelt menschlich sowie wirtschaftlich näherbringen können. Schauen Sie am besten in die „11 Fragen und Sätze, mit denen Sie Unternehmer von sich überzeugen“, die ich Ihnen vor Kurzem im Versteher-Magazin präsentiert habe. Lassen Sie sich davon inspirieren und sprechen Sie auch mal wieder über die positiven Dinge des Lebens und der Arbeit.

Neulich beim Kunden: Ihre Ertragsprobleme werden nicht durch weniger Assistenzen gelöst!



Wer sich noch an meinen letzten Artikel zum Thema Assistenzen erinnert, der weiß: Ich halte diese Mitarbeiter für unverzichtbare Zahnräder im Getriebe der modernen Finanzberatung. Und diese Einschätzung wurde mir gerade neulich wieder im Gespräch mit einem Familienunternehmer bestätigt. Denn der erzählte mir von einem Problem, das viele Unternehmer heutzutage nur zu gut kennen: Der Finanzberater ist super – aber man erreicht ihn so schlecht.

Ruft ein Unternehmer beim Berater an ...

Als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) weiß ich, wie es ist, einen ganzen Terminkalender voller Telefonate und Vor-Ort-Gespräche zu organisieren. Deshalb hatte es mich auch nicht wirklich überrascht, als mir neulich in einem Telefonat ein Klient erzählte, es würde immer schwerer, seinen Berater telefonisch zu erreichen:

Der Unternehmer hatte vor Kurzem direkt bei der Durchwahl seines Beraters angerufen. Doch der „direkte Draht“ führte ins Nichts. Der Unternehmer ließ es klingeln und klingeln, bis nach dem fünfzehnten Mal endlich jemand ranging. Leider war das nur die Institutszentrale, die auch nicht mehr tun konnte, als eine Bitte um Rückruf aufzunehmen. Der Unternehmer wartete dann noch mehrere Stunden auf den Rückruf – vergeblich. Er schrieb schließlich eine Mail. Als diese am nächsten Tag noch nicht beantwortet war, griff der Unternehmer erneut zum Hörer, rief aus eigenem Antrieb nochmals an und hatte tatsächlich Glück: Der Berater ging direkt ans Telefon.

Der Berater erklärte dem Unternehmer, dass er die ganze Zeit von Gespräch zu Gespräch gesprungen sei und deshalb nicht ans Telefon gehen oder sich zeitnah melden konnte. So weit, so verständlich. Regelrecht paradox wurde es dann allerdings, als der Unternehmer nachfragte, warum denn die Assistenz des Beraters nicht ans Telefon gegangen sei: „Wir haben keine Assistenzen mehr. Wir sollen direkt ans Telefon gehen, damit wir auch bei Kleinigkeiten mit dem Kunden ins Gespräch kommen.“

Assistenzen einsparen: keine gute Idee!

Es stellte sich also tatsächlich heraus, dass das Finanzinstitut flächendeckend die Assistenzen eingespart hatte. Der Unternehmer meinte dann auch zu mir: „Das verstehe ich nicht. Ich höre und lese immer wieder, dass die Finanzinstitute ja große Herausforderungen bei den Kosten und Erträgen haben – aber weniger Assistenzen macht doch den Kohl auch nicht fett, oder?“

Und da hat er meiner Meinung nach ins Schwarze getroffen. Ja, es stimmt natürlich, dass durch die voranschreitende Digitalisierung und Standardisierung wiederkehrender Prozesse Personal eingespart werden kann. Doch wer glaubt, dass man damit bei der Assistenz beginnen kann, verkennt, dass diese Mitarbeiter heute ein ganz anderes Anforderungsprofil haben als noch vor 30 Jahren. Selbstverständlich braucht man heute keine Assistenz mehr zum Abtippen von diktierten Verträgen und Briefen – hier ist ja vieles standardisiert und ohnehin kaum noch Gestaltungsspielraum vorhanden. Doch dazu kommt eine ganze Reihe von Arbeiten, die aktuell noch nicht wegrationalisiert werden können:

- Annehmen von Gesprächen und Informationsvermittlung (mehr als nur „Anrufbeantworter spielen“)
- Koordinieren von Terminen sowie deren Vorbereitung (auch Räume organisieren etc.)
- Outbound-Kommunikation per Telefon oder Mail (selbstständiges Kontaktieren von Kunden)

Insbesondere der Outbound-Bereich ist meines Erachtens ein spannendes neues und zukunftssträchtiges Tätigkeitsfeld, das bei der Assistenz hervorragend aufgehoben ist. Also das proaktive Kontaktieren der (potenziellen) Kunden im Rahmen der Wiedervorlage-Mappe, die heutzutage oft so voll ist, dass der Berater sie kaum alleine stemmen kann. Glauben Sie mir, das hat einen echten Mehrwert, da der Berater auf diese Weise frei gemacht wird für die akut dringenden Gespräche und trotzdem kein Potenzial verloren geht. Die für die Outbound-Kommunikation benötigten Fähigkeiten sind also idealerweise fester Bestandteil des Anforderungsprofils an die Assistenz.

Die neue Art der Assistenz

Es gibt also nicht nur Arbeiten, für die unbedingt noch eine Assistenz benötigt wird – es gibt auch ganz neue Arbeitsfelder, in denen die Assistenz dem Institut einen echten Mehrwert bieten kann.

Dazu sollte allerdings der Unterschied zwischen Assistenz, Sekretariat und Referent gut herausgearbeitet werden. Vor allem ist es ungemein wichtig, die Kompetenzen der Assistenz klar zu definieren: Wenn die Assistenz beispielsweise Termine ansetzen darf, dann nur verbindlich! Ruft die Assistenz hinterher den Unternehmer oder dessen Assistenz an bzw. diese melden sich selbst, und muss Bescheid geben, dass der Berater den vereinbarten Termin doch nicht wahrnehmen kann, können Sie sich vorstellen, dass das peinlich wird. Nicht nur für die Assistenz, die den Kunden dann trösten muss. Nein, auch das Institut als Ganzes sendet so ein fatales Signal an den Unternehmer: Du hast bei uns nicht Priorität.

Selbst wenn der Termin nicht ausfällt, sondern nur um einige Minuten verschoben werden muss, weil sich ein vorheriger Termin hinzieht, kann es peinlich werden. Wenn sich abzeichnet, dass eine Besprechung doch länger als erwartet dauern wird, dann ist es sinnvoll, zwischenzeitlich 5 Minuten Pause zu machen, sodass alle Beteiligten ihre Nachfolgetermine neu koordinieren können. Eine persönliche Nachricht vom Berater, ob der Termin um einige Minuten verschoben werden kann, kommt da immer am respektvollsten rüber. Und wenn die Assistenz anrufen muss, um den Termin zu verschieben, ist es nicht nur wertschätzend sondern vor allem auch professionell, wenn sie schon neue Terminoptionen parat hat.

Assistenz als Minijob?

Das umfangreiche Aufgabenfeld der Assistenzen erklärt auch, warum es mehr als suboptimal ist, die entsprechenden Arbeiten an die Zentrale des Instituts abzugeben:

- Eine Zentrale als Ansprechpartner ist immer unpersönlich, also kein subjektiver Wohlfühlfaktor.
- Viele Unternehmer möchten gar nicht, dass das gesamte Institut weiß, dass sie Kunden des Hauses sind. Und die persönlichen Vorstandskontakte wollen dieses oftmals erst Recht nicht.

- Insbesondere die Umstellung auf eine anonymisierte Zentrale des gesamten Instituts oder auf einen externen Anbieter, der durchaus bis zu 50 Institute gleichzeitig bedient, stößt viele Unternehmer vor den Kopf: „15 Jahre Kunde beim Institut und nun plötzlich alle Anfragen über eine Zentrale?“
- Aufgrund geringer Kundennähe sind Rückrufanfragen von der Zentrale für den Berater oft eher nichtssagend (keinen Anlass des Anrufs notiert, oder Namen so falsch verstanden und weitergeben, dass der Berater überhaupt nicht weiß, wer um Rückruf bittet, etc.)

Selbst das Einschränken der Anzahl an Assistenzen pro Berater kann schon zu ungewünschten Nebeneffekten führen. Ich kenne Institute, bei denen jede Assistenz fünf Berater unterstützt. Wenn jeder Berater 100 Verbünde hat, dann sind das 500 Verbünde pro Assistenz. Mit internen und externen Anrufen, Koordination und diversen kleinen internen Aufgaben sind das pro Assistenz mindestens 100 Vorgänge pro Tag. So verkommt die Assistenz zum „menschlichen Anrufbeantworter“, ohne Möglichkeit für Eigeninitiative (z. B. Outbound-Aufgaben). Sie können sich vorstellen, dass Ähnliches für Assistenzen gilt, die beispielsweise nur eine halbe Stelle haben oder als Minijobber angestellt sind.

Konkrete Tipps zum effizienten Einsatz der Assistenzen

Nicht nur die Auslastung der Assistenzen ist wichtig, auch die Zusammenarbeit mit ihnen sollte effizient gestaltet sein. Deshalb empfehle ich, dass sich die Assistenzen mit ihren Beratern mindestens zweimal wöchentlich (idealerweise täglich) abstimmen: Welche To-Dos stehen noch aus, wie werden die Prioritäten (neu) verteilt, was kann noch aufgenommen werden, um Quantität und Qualität zum vorgegebenen Zeitpunkt zu garantieren? So erleichtert man der Assistenz die Zeitplanung. Und selbstverständlich übergibt man wichtige Unterlagen nicht mit nur einem kurzen Kommentar oder einer hastig geschriebenen Notiz, sondern man bespricht sie detailliert, sodass die Assistenz genau weiß, was sie damit zu tun hat.

Wird die Assistenz auch im Outbound eingesetzt, empfehle ich dazu folgendes in der Praxis vielfach erprobte Vorgehen:

- Als Berater einmal im Quartal die Kundenverbünde ansehen und prüfen, was Priorität hat, was machbar ist und was überhaupt noch Relevanz hat. Auch die dort hinterlegten Informationen bringt man dabei auf den neuesten Stand. So verhindert man, dass die Assistenz zu Beginn eines Quartals drei Dutzend Wiedervorlagen abzuarbeiten hat, die alle eigentlich „sofort“ bearbeitet werden müssten.
- Die Quartalswiedervorlagen lassen sich dann nach Priorität auf die kommenden Wochen verteilen. So erstellt man eine nach Prioritäten sortierte Outbound-Liste, die beispielsweise so aussehen könnte (Tipp: Mit Rechtsklick haben Sie die Möglichkeit, das folgende Bild auf Ihrem Computer abzuspeichern – um dann die Liste ganz einfach nach Ihren individuellen Bedürfnissen nachzubauen):

Name Firma	Name Zielsprechpartner	Position Zielsprechpartner	Name Assistenz	Tel.-Nr., die anzuwählen ist	Datum letzter Kontakt "wer mit wem?"	WV-Grund und sonstige Bemerkungen	An wen Mailbestätigung? (Name und Adresse)	Datum Anrufversuche	Termin vereinbart (Über? Datum und Zeit?)
Musterfirma AG	Frau/Herr Mustername Tel.: +49 XXX XXX XXX Email: mustername@musterfirma.de	Gründer und Geschäftsführer	Frau/Herr Mustername Tel.: +49 YYY YYY YYY Email: mustername@musterfirma.de	Tel.: +49 YYY YYY YYY	Telefonat XXXX2021 mit Frau Mustername	Gegenseitiges Update Anmerkung: Frau Mustername bat um WV/Rückruf im XX/21 wegen Finanzierungsfrage	Frau/Herr Mustername Tel.: +49 YYY YYY YYY Email: mustername@musterfirma.de	XXXX2021	Über Frau Mustername am XX.XX.2021 um XXXX Uhr
Beispielfirma GmbH	--								

- Danach blockiert man sich als Berater Slots im Kalender, die der Assistenz explizit als mögliche Gesprächstermine vorgelegt werden. So hält man anstehende Gespräche in einem vorgegebenen Rahmen und gibt der Assistenz gleichzeitig den Freiraum, Gespräche selbstständig zu koordinieren. Das hat den großen Vorteil, dass man „Telefontage“ etablieren kann. Also z.B. ein Tag, an dem man 8 x 1 Stunde für Telefonate mit (Ziel-) Kunden blockt. Die Telefonate werden dann immer für maximal 45 Minuten angesetzt und dies wird dem Kunden auch im Vorfeld so mitgeteilt, damit noch Puffer bis zum nächsten Termin ist. Bitte beachten Sie: Dies sind Wiedervorlagentermine – also Termine für ein gegenseitiges Update. Kommt es während des Termins zu konkreten Inhalten und potenziellen Abschlussmöglichkeiten, gilt es, direkt einen sehr zeitnahen Nachfolgetermin zu koordinieren. Denn es wartet ja schon gleich der nächste Termin in der Leitung. Und da wäre es unhöflich und unprofessionell, den einen Termin zu überziehen und den Nachfolger warten zu lassen.

- Die Assistenz vergibt dann Gesprächstermine und teilt diese dem Kunden per Terminbestätigung und dem Berater per kurzer E-Mail mit. Je nach Stand der Digitalisierung im Institut eignet sich auch ein Online-Kalender mit gemeinsamen Zugriffsrechten für die Terminbuchung und -kommunikation. So lässt sich auch kurz und bündig kommunizieren, wenn vonseiten des Kunden etwas dazwischengekommen ist und beispielsweise das Gespräch erst ab einem gewissen Datum wahrgenommen werden kann oder gewünscht ist. Also Informationen, die für den Berater auch außerhalb der reinen Terminplanung nützlich sein könnten.
- Wer die Assistenzen noch stärker einbinden möchte, kann ihnen nach einem entsprechenden Training auch die Aufgabe zuteilen, Rückfragen zu stellen. Beispielsweise, weshalb der Unternehmer zu verstehen gegeben hat, dass er die kommenden Monate keine Anrufe wünscht.

So ist es für die Assistenz möglich, in einem gewissen Rahmen Unternehmerkunden zu kontaktieren und autonom (verlässliche) Gesprächstermine mit dem Berater zu organisieren. Das sorgt für eine extrem professionelle Außenwirkung sowie für den subjektiven Wohlfühlfaktor beim Unternehmer. Und selbst wenn der Unternehmer seinerseits Termine und Ähnliches über eine Assistenz organisieren lässt: Sobald die Assistenzen des Kunden den subjektiven Wohlfühlfaktor spüren, ist das so gut wie ein Fuß in der Tür. Immerhin bestimmen diese beim Unternehmer ebenfalls die Terminvergabe mit. Und demonstriert der Kunde mal Ablehnung gegenüber dem Gesprächs-/Telefonwunsch Ihres Instituts, wird dies zunächst von Ihrer Assistenz gefiltert, was emotional durchaus angenehmer für Sie sein kann.

Assistenzen sind immer noch unverzichtbar!

Ich hoffe, dass Ihnen die oben beschriebenen Tipps veranschaulichen, wie wichtig Assistenzen für reibungslose Abläufe sind und welchen Mehrwert sie bieten, wenn sie effizient mit den Beratern zusammenarbeiten. Die Investition in professionelle Assistenzen, in Vollzeit und in ausreichender Anzahl pro Berater, rechnet sich dann auch schnell. Einsparungen sollte man eher an anderen Stellen tätigen. Schließlich möchten Sie ja nicht, dass Ihre Kunden mal dieselben Erfahrungen machen wie der eingangs erwähnte Familienunternehmer.

Was Sie mit Unternehmerkunden zur Bundestagswahl besprechen sollten – als Private Banker wie auch als Firmenkundenberater



Der schlaue Vertriebler weiß: Politik, Sex und Religion haben nichts in einem Kundengespräch verloren! Doch nach fast zwei wirtschaftlich wie gesellschaftlich herausfordernden Jahren rückt nun die Bundestagswahl 2021 immer näher. Und mit ihr kommen Diskussionen über mögliche Regierungskoalitionen und deren Einfluss auf die Wirtschaft auf. Höchste Zeit, festzustellen: Selbstverständlich hat die Politik aus ideologischer Sicht nichts im Kundengespräch zu suchen. Doch ihr wirtschaftlicher Effekt, darüber können Sie mit Familienunternehmer nicht nur diskutieren – viele von ihnen brennen sogar darauf, die Thematik mal sachlich mit einem vertrauenswürdigen Berater durchsprechen zu können.

”Was kommt da wohl auf mein Unternehmen zu?”

An diese strikte Trennung von Ideologie und handfesten wirtschaftlichen Effekten halte ich mich auch in diesem Artikel. Ich möchte deshalb auch keine politische Bewertung der aktuellen Parteienlandschaft oder möglicher Regierungs- und Oppositionskoalitionen tätigen. Es geht mir lediglich darum, zu zeigen, wie ich die aktuellen Gedanken und Sorgen der Familienunternehmer aus zahlreichen persönlichen Gesprächen in den letzten Wochen wahrnehme. Und wie man diese als Finanzberater geschickt ergründet.

Denn – und hier gebe ich Ihnen gleich zu Beginn einen wichtigen Blick hinter die Kulissen – während Finanzdienstleister zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage gerne auf die Börsen schauen („welche Auswirkungen hat welche Regierung auf die Börsenkurse?“), liegt den allermeisten Familienunternehmern der Blick auf die Politik tatsächlich deutlich näher. Familienunternehmer sind eben auch Bürgerinnen und Bürger unseres Landes und dementsprechend am demokratischen Prozess beteiligt. Sie schauen also genau darauf, wie sich der Ausgang der Wahl auf ihr Leben, vor allem aber auf vier markante Bereiche, auswirken wird:

- auf ihr Unternehmen
- auf ihren privaten Immobilienbesitz
- auf die persönliche Einkommensteuer
- auf die Erbschaftsteuer der nächsten Generation der Familie

Je nachdem, zu welchen Schlüssen der Unternehmer bei der Betrachtung dieser Aspekte kommt, kann dies nicht nur merkliche Auswirkungen auf das Privatvermögen haben, sondern auch auf den Cashflow sowie das Wachstum des Unternehmens. Und genau deshalb ist es sowohl für Private-Banking-Berater als auch für Firmenkundenberater wichtig, über die Ansichten und Einschätzungen des Unternehmers Bescheid zu wissen.

Bundestagswahl 2021: Was kann überhaupt dabei herauskommen?

Wenn wir davon ausgehen, dass keine der großen Parteien (und damit meine ich alle, die nicht unter „Sonstige“ zusammengefasst werden müssen) eine Regierungsbildung mit der AfD in Betracht ziehen wird, dann sind dieses Jahr gemäß aktueller Umfragewerte diverse Regierungskonstellationen möglich. Das sind, in keiner besonderen Reihenfolge:

- CDU/CSU und SPD
- CDU/CSU, SPD und GRÜNE
- CDU/CSU, SPD und FDP
- CDU/CSU, GRÜNE und FDP
- SPD, GRÜNE und FDP
- SPD, GRÜNE und LINKE

Aus naheliegenden Gründen werden zwei dieser Koalitionsoptionen unter Unternehmern aktuell besonders kontrovers diskutiert:

Eine Koalition von SPD, GRÜNEN und LINKEN wird von diesen sehr kritisch beäugt. Das hat vor allem einen Grund: Für sie fehlt in dieser Konstellation der unternehmerische und wirtschaftliche Gedanke – und somit ein wirtschaftliches Regulativ in der Regierung – fast vollständig. Allerdings kommen einige Unternehmer auch zu dem Schluss, dass bei einer solchen Regierung zumindest eine starke Opposition von CDU/CSU und FDP möglich wäre. Das würde zumindest die Möglichkeit geben, dass CDU und FDP sich auf ihre Kernelemente konzentrieren, in den kommenden vier Jahren neu formieren und die oben genannte Konstellation wieder ablösen könnten.

Bei der Verbindung von CDU/CSU, SPD und GRÜNEN fühlen sich viele Unternehmer inhaltlich besser vertreten. Allerdings wird hier sehr kritisch gesehen, dass ein Bündnis aus diesen drei voraussichtlich sehr stark im Bundestag vertretenen Parteien kaum Platz für eine effektive Opposition lassen würde. So wäre dann das Risiko gegeben, dass auch wirtschaftlich wenig sinnvolle Ideen „durchgewinkt“ werden könnten, da die Opposition stimmtechnisch praktisch irrelevant würde. Zudem befürchten nicht wenige Unternehmer, dass keine wirklichen Konkurrenten mehr entstehen könnten, da die drei Parteien den Bundestag dominieren würden – andere Parteien würden dann nicht so schnell so groß, dass sie „Druck“ machen könnten. Es wird auch befürchtet, dass dann die oben ausgeführte Konstellation „auf ewig“ bestehen würde, da man es sich sehr gemütlich machen könnte.

Neue Regulationen und das Bürokratie-Paradox

Als Finanzdienstleister ist es manchmal nicht ganz einfach, nachzuvollziehen, warum Familienunternehmer so aufmerksam darauf schauen, welche Parteien eine Bundestagswahl gewinnen. Das liegt daran, dass man es im Finanzwesen gewohnt ist, auf das große Ganze zu schauen: Wie verändert sich der DAX nach der Wahl? Da kann es schonmal sein, dass sich nur kaum merkliche Veränderung ergeben, aber der einzelne Familienunternehmer plötzlich bei seinen 100 Mietwohnungen mit neuen Regularien zu kämpfen hat.

Auch das Vertrauen in die Politik ist nicht immer gegeben. Viele unserer Mandanten sprechen in diesem Zusammenhang vom „Bürokratie-Paradox“: Politiker schaffen einen Wust an Regelungen, die wiederum das Erzielen von Gewinnen bei den Unternehmen erschweren – obwohl sich aus diesen Gewinnen die Steuer errechnet, über die Politiker wiederum ihre Diäten finanzieren. Ähnlich wie bei der Einführung der „Strafzinsen“ tritt die Politik hier nicht nur sich selbst auf die Füße, sondern auch denjenigen, deren Arbeit eigentlich von der Regulierung profitieren sollte. Wie ich schon 2019 festgestellt habe: Wenn Staat und Politik sich einmischen, verlieren am Ende alle.

Steuererleichterungen: Mehr Raum für Neid?

Die Steuerbelastung ist seit jeher ein sensibler Punkt für Familienunternehmer aus dem Mittelstand, denn Steuererhöhungen treffen sie am härtesten, während Steuersenkungen, von denen sie profitieren, immer das Risiko laufen, eine Neiddebatte auszulösen.

Die nachfolgende Geschichte/Allegorie werden einige von Ihnen schon kennen. Sie kursiert seit Jahren im Internet:

Stellen Sie sich einfach mal vor, dass eine Gruppe von fünf Freunden jede Woche gemeinsam ins Restaurant zum Abendessen geht. Jeder nimmt dort eine Mahlzeit für 10 Euro zu sich. Allerdings sind die Einkommen der fünf so unterschiedlich, dass es sich der eine oder andere gar nicht leisten könnte, jede Woche essen zu gehen. Deshalb hat man sich darauf geeinigt, die Rechnung von 50 Euro gemäß der finanziellen Möglichkeiten jedes Einzelnen aufzuteilen:

- Der Reichste unter ihnen zahlt 25 Euro (50 % des Gesamtbetrags)
- der Zweitreichste 15 Euro (30 %),
- der Dritte 10 Euro (20 %),
- und die beiden Ärmste unter ihnen müssen nichts zahlen (0 %).

Nun kommt aber eines Tages der Wirt und meint: „Sie sind so treue Kunden, ich gebe Ihnen einen Rabatt von 10 Euro auf Ihre Mahlzeiten.“ Die Fünf sitzen eine Weile beisammen und überlegen sich, wie sie diesen Preisnachlass am besten auf jeden Einzelnen verteilen, und kommen zu dem Schluss, ihn gemäß derselben Prozente wie bislang aufzuteilen:

- Der Reichste von Ihnen zahlt ab sofort 20 Euro,
- der Zweitreichste zahlt nun 12 Euro,
- der Dritte 8 Euro,
- und die beiden Ärmsten zahlen weiterhin nichts.

Doch dann fällt den beiden Ärmsten auf einmal auf: „Moment mal, da bekommen wir von den eingesparten 10 Euro ja gar nichts ab!“ Daraufhin meint der Zweitreichste: „Ja, genau! Und ich bekomme nur 3 Euro zurück, der Reichste von uns aber 5 Euro“ und der Dritte meint: „Warum bekommt der Reichste von uns eigentlich mehr als doppelt soviel zurück wie ich?“ So schreien alle den Reichsten unter ihnen an und werfen ihm vor, sich am System zu bereichern. Doch als sie in der kommenden Woche wieder zum Abendessen eintreffen, stellen sie fest, dass der fünfte Platz leer bleibt: Der Reichste hatte die Lust am gemeinsamen Abendessen verloren, weil er sich angegriffen fühlt. Und den vier Verbliebenen bleibt nun nichts anderes übrig, als die 30 Euro für das gemeinsame Abendessen neu unter sich aufzuteilen. Bei dieser neuen Aufteilung hat nun jeder einzelne entweder erheblich mehr an Kosten zu tragen als vorher, oder jeder einzelne muss seine Verzehrmenge deutlich einschränken.

Die Moral von der Geschichte

Einige von Ihnen werden jetzt sicher bereits Einwände gegen diese Allegorie haben, die sich aus den Komplexitäten der echten Welt ergeben: Essen denn wirklich alle dasselbe, oder auch unterschiedliche Gerichte je nach Einkommen? Und wird der Preisnachlass nicht gegenfinanziert durch eine Reduktion der Lebensmittelqualität bei den einfachen Gerichten, die nur die Ärmsten der Fünf zu spüren bekommen? Wie zu Beginn des Artikels erwähnt, möchte ich hier nur die Wahrnehmung der Unternehmer wiedergeben. Und die sind nunmal zahlengetriebene Menschen, die sich auf die tatsächlichen Kosten konzentrieren. Aus diesem Blickwinkel lässt sich da eine eindeutige Neiddebatte erkennen.

Um noch eine Metapher zu präsentieren, die für die meisten von uns vermutlich mit deutlich mehr Leidenschaft verbunden ist: Stellen Sie sich vor, die TV-Gelder der Bundesliga würden nicht danach vergeben, wie viele zahlende Zuschauer ein bestimmter Club anzieht, sondern gleichmäßig auf alle Vereine verteilt. Man würde also zum Beispiel den starken Clubs wie Dortmund und Bayern München 80 Millionen Euro wegnehmen und diese auf die restlichen 16 Teams verteilen – je 5 Millionen. Wer nun glaubt, diese Teams könnten mit 5 Millionen Extra-Einnahmen plötzlich auf demselben Niveau spielen wie die Bayern, der schaut offenbar zu wenig Bundesliga. Eine solche Umverteilung hätte nur zum Effekt, dass die Starken deutlich geschwächt (je 40 Millionen Euro weniger für 2 Vereine) und die Schwachen dadurch nicht nennenswert unterstützt würden (je nur 5 Millionen Euro für die 16 Vereine).

Auch hierbei gilt: Es wird vermutlich nie eine wirklich gerechte Welt geben und auch nie eine wirklich gerechte Wirtschaft. Aber die beiden Geschichten sollen zeigen, dass neben aller Komplexität unseres Lebens Emotionen noch immer der Hauptgrund für Streitigkeiten sind. Und Unternehmer sind eben „auch nur Menschen“.

Steuersenkungen, -erhöhungen und das Vertrauen in die Wirtschaftskompetenz der Regierung

Familienunternehmer machen sich also Sorgen darum, dass künftige Regierungen Steuersenkungen aufgrund des öffentlichen Aufschreis vermeiden und stattdessen eine Umverteilung betreiben könnten, die letztlich nur die Leistungsträger im Land schwächt. Ebenso sorgen sie sich um die Möglichkeit einer starken Steuererhöhung, wie sie zum Beispiel zum Abfedern der Corona-Kosten zeitweise diskutiert wurde. Der Grund: Steuererhöhungen reduzieren den Cashflow im Unternehmen, was wiederum die (vor allem auch internationale) Konkurrenzfähigkeit gefährdet.

Familienunternehmer wissen oft sehr genau: Eine höhere Besteuerung zur Umverteilung von Wohlstand an die Ärmsten im Land ist nur selten effektiv. Das liegt vor allem an zwei Punkten:

- Seitens der Politik wird häufig argumentiert, dass Menschen mit hohem Einkommen nur auf ihrem Geld sitzen geblieben. Das stimmt nicht: Gerade Top-Familienunternehmer und -Unternehmerfamilien sind in der Regel hohe Ausgabenkonsumenten und stecken ihr Einkommen meist direkt in wirtschaftliche Investitionen wie den Wohnungsbau (ganz abgesehen von den Löhnen, die sie den Menschen in der Region zahlen).
- Die Politik hat in den letzten 16 Jahren unzählige kostenintensive Projekte in Auftrag gegeben, die der Bundesrechnungshof als fragwürdig finanziert bezeichnet. In Anbetracht bröckelnder Infrastruktur und unterfinanzierter Schulen zweifeln viele Familienunternehmer an der Fähigkeit der Politik, Steuergelder sinnvoll zu investieren.

Schauen wir uns doch mal den typischen Mittelstandsunternehmer an: Er sichert in der Region Arbeitsplätze und zahlt Gehälter, von denen ganze Familien leben. Er investiert in Immobilien, schafft damit Wohnraum und fördert außerdem Kunst, Kultur sowie Vereinswesen (oft auch durch privates Geld). Stellen Sie sich vor, wie viel Gemeinnütziges ein echter Top-Unternehmer mit den Steuergeldern hätte anfangen können, die wir stattdessen in die Planungsarbeit, den vorzeitigen Abbruch und die gerichtlichen Schadensersatzforderungen im Rahmen des Pkw-Maut-Projekts gesteckt haben.

Doch statt die Steuern zu senken und den mittelständischen Unternehmern mehr Gestaltungsspielraum einzuräumen, werden sie behandelt wie internationale Großkonzerne: Die haben das Geld ja, da kann man es sich holen. Und es werden Regulierungen ausgeklügelt, die den Schwachen nutzen sollen, jedoch effektiv den gegenteiligen Effekt haben. Beispielsweise sollte die Home-Office-Pflicht dafür sorgen, dass Arbeitnehmer auch in der Pandemie noch sicher weiterarbeiten können. Doch die damit verbundenen Kosten (Internetverbindungen, Datensicherheit, Organisation etc.) haben nur dazu geführt, dass sich der eine oder andere Unternehmer zweimal überlegt hat, ob es nicht günstiger ist, Arbeitsplätze abzubauen oder zumindest Zeitarbeit einzuführen.

Derweil haben widersprüchliche Hygieneauflagen und immer höhere finanzielle Belastungen beim Betreiben von physischen Geschäften dafür gesorgt, dass die Kundschaft in den Online-Bereich abgewandert ist. Die internationalen Konzerne haben profitiert und der deutsche Mittelstand stirbt entweder aus, oder ist gezwungen immer mehr seines Geschäfts ebenfalls in den Online-Bereich zu verlegen. Was zurück bleibt sind leere Einkaufspassagen in den Innenstädten. Und viele der Verkäuferinnen und Verkäufer der geschlossenen Geschäfte verlieren ihren Job. Ein Paradoxon, denn sollten genau diese nicht eigentlich geschützt werden?

Konkrete Tipps zum Umgang mit der Politik in der Finanzberatung

Familienunternehmer beschäftigen sich mit all diese Gedanken. Sie verfolgen genau, welche Partei bei der Bundestagswahl die größten Chancen auf einen Wahlerfolg hat, welche Koalitionen entstehen können – und welchen Einfluss dies auf das Firmen- und Privatvermögen haben kann.

Aus diesem Grund empfehle ich, allen Warnungen zum Trotz mit Unternehmerkunden über die anstehenden Wahlen zu sprechen. Ganz wichtig: wie bereits erwähnt, soll es dabei nicht um Parteiendiskussionen und die persönlichen ideologischen Vorlieben gehen! Es geht darum, die Gedanken des Unternehmers zu erforschen: Was wird aus seiner Sicht auf wirtschaftlicher Ebene geschehen, wenn bestimmte Koalitionen an die Regierungsmacht kommen? Sie sind sich nicht sicher, wie sie das Thema anschneiden können, ohne dabei den Eindruck zu machen, es ginge Ihnen um eine ideologische Diskussion? Dann fragen Sie den Unternehmer doch mal nach einer Betriebsbesichtigung, wie ich es ohnehin immer wieder empfehle. Im Rahmen einer solchen Besichtigung lässt sich das Thema ganz „nebenbei“ ansprechen, ohne zu aufdringlich zu wirken.

Interessant kann dabei dann auch sein, den Unternehmer direkt zu fragen, was für ihn aus wirtschaftlicher Sicht der jeweils „beste“ und „schlechteste“ Wahlausgang wäre – natürlich immer im Rahmen des Möglichen, nicht rein hypothetisch. Sprechen Sie dabei auch gerne einzelne Punkte wie Einkommensteuer oder Privat- und Firmenvermögen an. Eventuell sieht der Unternehmer da durchaus Teilbereiche, in denen einzelne Parteikonstellationen Vor- und Nachteile haben können.

Positiver Wohlfühlfaktor durch geschicktes Ansprechen eines eigentlich heiklen Themas

Glauben Sie mir, über den wirtschaftlichen Effekt der Wahl werden die meisten Unternehmer gerne und ausführlich mit Ihnen sprechen, denn dieses Thema bewegt sie als Leistungsträger in der Gesellschaft nunmal jeden Tag. Orientieren Sie sich an den genannten Gedanken und Tipps, um nicht nur wertvolle Einsichten in die Gedanken des Unternehmers zu erhalten, sondern auch den subjektiven Wohlfühlfaktor beim Kunden auszubauen. Verhalten Sie sich geschickt, sind Sie für den Kunden vielleicht bald schon jemand „mit dem man auch über heikle Themen gut reden kann“. Diese einzigartige Position erreichen nicht alle Berater und sie öffnet Tür und Tor für Gespräche über diverse weitere eher persönliche Themen – beispielsweise das Generationenmanagement.

Nehmen Sie sich diese Tipps zu Herzen und sprechen Sie mit Ihren Unternehmern. Und wenn Sie schon dabei sind: Fragen Sie sich doch auch einmal selbst „Was wird der Ausgang der Bundestagswahl wohl für meine Beratertätigkeit und mein Produktangebot bedeuten?“ Das kann Sie nicht nur zu wichtigen politischen Erkenntnissen führen, sondern es bringt Sie auch einen weiteren Schritt näher an die Gedankenwelt Ihrer Unternehmern.

Generationenmanagement: Was einen leeren Schreibtisch, die Unternehmensnachfolge und Kreuzfahrten verbindet



Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung wird die Finanzberatung immer stärker von Daten und mathematischen Modellen unterstützt. Eines dieser Modelle, das in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist das Lebenszyklusmodell, nach dem mittlerweile viele Finanzdienstleister ihre Kunden clustern. Das hat auch durchaus seinen Sinn, doch an einer Stelle hat das Modell leider oft noch Schwächen. Und zwar immer dann, wenn es um Familienunternehmer geht. Denn für Unternehmer bräuchte man eigentlich zwei unterschiedliche Modelle.

Lebenszyklus und Firmenzyklus

Betreuen Sie einen Unternehmer als Privatkunden oder als Firmenkunden? So oder so werden Sie bereits festgestellt haben: Das lässt sich bei Familienunternehmern gar nicht so einfach auseinanderhalten. Denn die Firma beeinflusst praktisch zu jedem Zeitpunkt auch das Privatleben des Unternehmers. Oder anders gesagt: Beim Unternehmer läuft parallel zum persönlichen/sozialen Lebenszyklus noch ein Firmenzyklus mit. Und dieser hat oft nicht nur einen ganz anderen Verlauf, sondern er kann sogar den Lebenszyklus aus dem Rhythmus werfen. Und dann hilft Ihnen als Berater ein einfaches Lebenszyklusmodell allein auch nicht mehr weiter.

Warum der Firmenzyklus immer mit von der Partie ist

Stellen wir uns der Einfachheit halber mal das Leben eines normalen Angestellten vor: Er macht als junger Mensch seine Ausbildung oder schließt ein Studium ab, findet einen Job, verdient Geld, heiratet und bekommt Kinder, steigt in seinem Job auf, altert und geht irgendwann in Rente. Auf rein privater Seite läuft auch das Leben eines Unternehmers in etwa auf dieselbe Weise ab. Was jedoch beim Angestellten selten der Fall sein wird, ist, dass der Unternehmer privat den Gürtel enger schnallen muss, da das Privatvermögen gerade zur Unterstützung der Firma benötigt wird. Oder dass er unverhofft auf das sprichwörtliche Gold stößt und sich schon mit Ende 20, Anfang 30 ein eigenes Haus finanzieren kann. Private Ausgaben sind für Unternehmer immer an den Firmenzyklus gebunden, ganz anders als beim Angestellten, und in der Gründungsphase sowie in den letzten Jahren als aktiver Unternehmer handeln sie ohnehin völlig anders als ein Angestellter im gleichen Alter.

Derartige „Knicke“ im Lebenszyklus entstehen durch den Einfluss des Firmenzyklus. Und genau aus diesem Grund behalten Sie als Finanzberater am besten immer beide Zyklen im Auge. Das macht die Clusterung selbstverständlich schwieriger – aber eben auch deutlich präziser und nützlicher für eine einfühlsame, zielsichere Beratung.

Der private Lebenszyklus des Unternehmers

Selbst wenn wir plötzliche Veränderungen im Firmenzyklus mal außen vor lassen, unterscheidet sich der Lebenszyklus eines Unternehmers an einigen entscheidenden Stellen vom Lebenszyklus eines Angestellten:

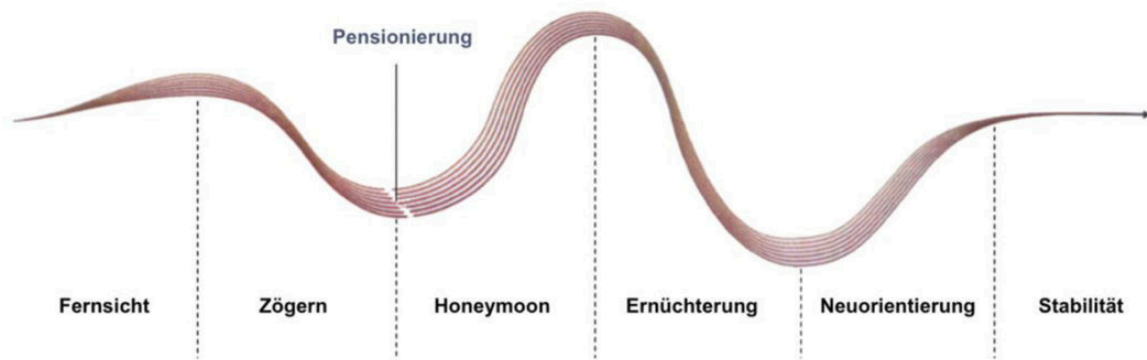
- Wenn sich junge Unternehmer verlieben, verloben und verheiraten, dann läuft das meist genauso ab wie bei Angestellten. Bei mir persönlich glich das damals einem „Friendly Takeover“ durch meine Frau, die als erste Amtshandlung zum Einzug in die erste gemeinsame Wohnung gleich den Großteil meiner Junggesellen-Einrichtung entsorgte.
- Kommen dann irgendwann Kinder dazu, muss das Eheleben oft ganz neu erfunden werden. Bei Unternehmern stellt sich dann jedoch die Frage: Wann arbeite ich wieder in der Firma? Unternehmerinnen sitzen oft deutlich schneller wieder am Schreibtisch, während Unternehmer früh der Ehefrau die Kinder überlassen. Die sich wandelnden Rollenbilder könnten das in Zukunft noch ändern, aber aktuell ist es wirklich so: Unternehmer und Unternehmerinnen wollen so schnell wie möglich wieder die Hebel in die Hand nehmen.
- Wenn die Kinder dann in den Kindergarten, die Grundschule, die weiterführende Schule, ans Gymnasium oder an die Uni kommen, richtet man sich wiederum darauf ein.

- Danach gehen die Kinder selbst arbeiten oder studieren und sind bald aus dem Haus. Das ist der Beginn der Empty-Nest-Phase, die wiederum eine Neuerfindung der Ehe erfordert. In dieser Phase treten leider auch Eheprobleme statistisch am häufigsten auf, da plötzlich viel private Zeit frei wird und man eventuell feststellt, dass man gar nicht mehr so richtig zusammenpasst, jetzt wo die Kinder als Bindeglied fehlen. Unternehmer bekommen das meist noch stärker zu spüren als Angestellte, da sie zeitlich so stark eingebunden sind.
- Zu guter Letzt kommt noch eine Phase, die quasi einzigartig für Unternehmer im Vergleich zu Angestellten ist: die Empty-Desk-Phase (meist 10 bis 20 Jahre nach der Empty-Nest-Phase). Diese Phase tritt ein, wenn der Unternehmer schließlich altersbedingt aus seiner Firma ausscheidet. Dann bekommt man es als Ehepartner mit einem „Power-Rentner“ zu tun, der es gewohnt ist, im Jahr 5.000 Arbeitsstunden zu leisten, jetzt aber ständig zu Hause ist und nicht abschalten kann.

Die Empty-Desk-Phase ist auch der Grund, aus dem Sie als Berater am besten frühzeitig mit Ihren Kunden über die Zeit im Ruhestand sprechen. Fragen Sie Ihre Kunden gerne schon mal einige Jahre vor der Rente, wie sie sich das vorstellen. Und fragen Sie den Ehepartner gerne mal, was er oder sie dann mit dem Power-Rentner in der Ehe machen möchte.



Für Unternehmer und ihre Ehepartner ist es wichtig, sich frühzeitig auf das Leben als Power-Rentner vorzubereiten. Vor allem sollten sie sich vorzeitig darin üben, vom Unternehmen loszulassen. Denn ihre Erfahrung und ihr über viele Jahrzehnte aufgebautes Netzwerk sind natürlich immer noch gefragt. Doch wenn man sich zu stark auf eigenen Antrieb einbringt, dann entwickelt man sich schnell vom VIP zum PIP – zur „Previously Important Person“. Wer sich als Rentner auf keinen Fall einfach auf die faule Haut legen will, kann beispielsweise auch abseits des ehemals eigenen Unternehmens sein Expertenwissen in unterschiedlichen kleineren Jobs noch gut anbringen. Wundern Sie sich aber nicht, wenn frischgebackene Unternehmer-Rentner zwischenzeitlich ziellos wirken. Das folgt alles dem Rentner-Phasenmodell:



Unterschätzen Sie bitte auch niemals, wie schwer es für einen Unternehmer sein kann, sich nach der aktiven Zeit neu zu erfinden. Ich kenne einen Unternehmer, der hat mit 40 Jahren seine Firma verkauft und dafür 300 Millionen Euro netto bekommen. Was für viele Menschen wie ein Traum klingt (40 Jahre jung, reich und ohne Arbeitsstress), kann für Menschen mit Unternehmergeist zum handfesten Problem werden.

Der Unternehmer aus diesem Beispiel hatte sich nie gefragt, was er mit seiner Zeit machen würde. Er stellte bald fest, dass er, wie viele Unternehmer, kaum private Freunde hatte, mit denen er sich beschäftigen konnte. Und die paar, die er hatte, waren alle noch fest im Arbeitsleben involviert, hatten also auch kaum Zeit. Mit 42 hatte dieser Unternehmer dann „gelernt“, die Leere in seinem Leben mit Alkohol zu füllen. Ich möchte Ihnen an dieser Stelle also eindringlich ans Herz legen: Unterschätzen Sie nicht die negativen Auswirkungen, die ein unvorbereiteter Ruhestand auf das Leben eines Menschen haben kann. Und unterschätzen Sie genauso wenig den positiven Einfluss, den Sie auf rein menschlicher Ebene haben können, wenn Sie Ihren Kunden, dessen Partner und Familie frühzeitig für die Zeit danach sensibilisieren.

Wie geht man als Berater mit Power-Rentnern um?

Wir sehen also deutlich: Es ist ratsam, den Unternehmer bereits vor der Rente darauf anzusprechen, was er mit seiner Zeit anfangen wird. So wie ein Unternehmen einen Business-Plan benötigt, braucht ein Unternehmer im Ruhestand einen Plan dafür, was er mit all der frei gewordenen Zeit macht.

- Fragen Sie gerne nach, was der Unternehmer und sein Ehepartner sich vorstellen. Und fragen sie auch nach, ob diese Vorstellungen wohl realistisch sind. Wer beispielsweise plant, viel Zeit mit den Enkeln zu verbringen, obwohl die Enkel dann bereits zur Schule gehen werden, der wird vielleicht am Ende doch noch viel zu viel unverplante Zeit haben. Und eine ausgedehnte Reise nach Australien ist mit 75 vielleicht auch rein körperlich nicht mehr zu machen.
- Raten Sie Ihren Kunden, für die Rente neue Spielregeln in der Ehe zu erstellen, um zu verhindern, dass man sich ständig gegenseitig auf die Füße tritt. Wie viel Zeit allein man sich gegenseitig einräumen sollte, können Unternehmer schon vor dem Ruhestand testen, beispielsweise auf einer zweiwöchigen Kreuzfahrt zusammen in einer Doppelkabine.
- Viele Unternehmer tun sich schwer damit, vom Unternehmen loszulassen. Raten Sie Ihren Kunden deshalb, sich schon in den Jahren vor dem Ruhestand ab und zu mal eini-ge Zeit vom Unternehmen fernzuhalten, um das zu üben. Vielleicht nutzt man die Zeit ja besser, indem man sich die bereits angesprochene Australien-Reise gönnt – die man in jungen Jahren auch deutlich besser verkraftet.

Ich rate Ihnen außerdem, den Unternehmer nicht nur „nebenbei mal“ auf dieses Thema anzusprechen. Es sollte schon einen eigenen Gesprächstermin wert sein. Das signalisiert dem Unternehmer nicht nur, wie wichtig das Thema ist, sondern man kann sich außerdem hervorragend von Mensch zu Mensch bei ihm positionieren. Denn nicht jedes Institut räumt dem Thema einen eigenen Termin ein – obwohl das den subjektiven Wohlfühlfaktor erheblich stärken kann. Da es sich beim Ruhestand um ein sehr menschlich-emotionales Thema handelt, kann man den Unternehmer hier übrigens auch gerne entsprechend emotional ansprechen, wenn man in der Berater-Kunde-Beziehung schon so firm ist. Ich durfte mal erleben, wie ein älterer Berater, der einen Kunden an eine jüngere Kollegin abgab, im Rahmen der Übergabe mit dem Unternehmer darüber sprach, wie er das Loslassen als Berater empfand. Gleichzeitig unterhielt sich seine Kollegin mit dem Nachfolge-Kandidaten des Unternehmers, der zu diesem Zeitpunkt bereits feststand, darüber, wie er die Zukunft des Unternehmens sieht.

Nicht vergessen: In den Unternehmer hineinversetzen

Ich erwähne immer wieder, wie wichtig es ist, die Sichtweise des Unternehmers anzunehmen, und auch bei diesem Thema ist das nicht anders. Deshalb möchte ich Sie an dieser Stelle daran erinnern: Auch Sie werden irgendwann in den Ruhestand gehen. Dann haben Sie vielleicht keine 5.000 Stunden mehr Zeit im Jahr so wie ein Unternehmer, aber auch bei einem Finanzberater können es bereits um die 2.000 Stunden sein.

Haben Sie denn schon eine Idee, was Sie mit 2.000 zusätzlichen Stunden Freizeit im Jahr anstellen möchten? Und das für 20 Jahre oder mehr?

Ein Unternehmer-Leben ist etwas Besonderes

Wie bereits eingangs erwähnt, passen die wenigsten Unternehmer in Lebenszyklusmodelle, sofern diese nicht auch den Lebenszyklus der Firma berücksichtigen. Und was auf den Unternehmer im Ruhestand zukommt, haben Sie nun ebenfalls miterlebt. Dabei haben Sie sicher erkannt: Der Ruhestand, die Neuorientierung in der Ehe und das Loslassen vom Unternehmen, das das bisherige Leben über Jahrzehnte geprägt hat, das sind alles sehr emotionale Themen.

Da muss es nicht immer mit Tränen zugehen, versteht sich. In meinen Vorträgen für Unternehmer zum Thema „Unternehmensnachfolge: Alles außer Steuern und Recht“ sorgt es beispielsweise immer für viel Gelächter, wenn ich den Unternehmern und ihren Ehepartnern erzähle, wie das so werden wird, wenn man plötzlich mit über 5.000 Freistunden zu Hause sitzt. Sprechen Sie das Thema also nicht immer nur als „Warnung“ an, sondern als Chance, die nächsten Lebensjahre aktiv zu gestalten. Denn auch, wenn man den Ruhestand mit einem gewissen Augenzwinkern anspricht: Das Gespräch sensibilisiert auf jeden Fall und sorgt dafür, dass die Unternehmer sich doch noch rechtzeitig mit der Frage auseinandersetzen: Was mache ich eigentlich mit meinem Leben, wenn ich aus der Firma raus bin?

Warum Vertriebsziele wichtig sind – und wie Sie damit bei Unternehmern punkten können



Wenn der Herbst seinen Höhepunkt erreicht, dann ziehen die Vögel für den Winter in den Süden und die Familienunternehmer beginnen mit der Planung für das kommende Jahr. Das ist ein Naturgesetz, das Sie wahrscheinlich auch in Ihrem Institut beobachten können – nicht nur, weil die Planung in Ihrem Institut vermutlich ganz ähnlich abläuft, sondern auch weil jetzt mögliche Planungsgespräche mit Ihren Unternehmern anstehen. Diese geben Ihnen die Chance, mit den Unternehmern über kommende Prioritäten sowie die Grundlagen für die Vertriebsziele im nächsten Jahr zu sprechen. Dass nicht jeder Vertriebsziele mag, ist mir klar. Ich selbst kenne nur eine Hand voll Vertriebler, von denen ich das behaupten würde. Und doch sind Vertriebsziele wichtig für den Erfolg beim Kunden. Lassen Sie mich Ihnen das Thema aus Sicht der Unternehmer näherbringen und Sie werden verstehen, warum das so ist – und wie man Vertriebsziele für die effektive Beratung von Mensch zu Mensch (MzM) nutzen kann.

Sprechen Sie mit Unternehmerkunden direkt über die Zielvorgaben

Ob beim Unternehmer oder in Ihrem Finanzinstitut, eine Herausforderung stellt sich bei den Zielvorgaben immer: Diese sind in den allermeisten Fällen nicht die Ziele der Vertriebler/Berater, sondern die Ziele ihrer Vorgesetzten. Deshalb nenne ich sie auch „Zielvorgaben“ und nicht „Zielvereinbarungen“. Dass das einen deutlichen Unterschied macht, merken Sie, wenn Sie sich folgende Situation vorstellen (Hinweis: bitte als Humor sehen, denn so ist es gemeint!):

Sagen Sie Ihrer Frau mal, sie solle in hohen Schuhen die Straße langlaufen und alle paar hundert Meter einen Batzen Geld an den Straßenrand legen. Oder sagen Sie Ihrem Mann, er solle sich in enge Hosen zwängen und dasselbe tun. Vermutlich wird Ihr Lebenspartner dann schon darüber nachdenken, ob Sie den Verstand verloren haben. Doch wenn sie sich am Samstagnachmittag mit Freundinnen zum Shoppen verabredet, oder wenn er am Freitagabend mit Freunden durch die Kneipen zieht, dann ist die Einstellung plötzlich eine völlig andere. Der Aufwand und der finanzielle Verlust sind identisch, warum also der Sinneswandel? Ganz einfach: das Ziel war diesmal selbstgewählt. Und genau das ist auch der Unterschied für Mitarbeiter in Unternehmen oder Finanzinstituten, wenn sie vom Chef Ziele vorgegeben bekommen, die nicht ihrer persönlichen Zielsetzung entsprechen. Deshalb ist es für Vorstände und Vorgesetzte wichtig, Ziele zumindest mit Augenmaß zu setzen, anspruchsvoll aber realistisch erreichbar.

Mir fällt auch immer wieder auf, dass es regelmäßig Diskussionen über die Sinnhaftigkeit von Kalkulationen gibt. Das kommt vor allem von den zwei unterschiedlichen Ansätzen, die das Top-Management (sowohl in Familienunternehmen als auch in Finanzinstituten) und Vertriebler typischerweise nutzen:

- Unternehmer und Vorstände bevorzugen den Top-Down-Ansatz, der vorsieht, dass Zielvorgaben von oben gesteckt werden: Was braucht das Unternehmen/Institut gerade?
- Beim Bottom-Up-Ansatz schaut der jeweilige Mitarbeiter in sein eigenes Portfolio und definiert: Welche Potenziale sind da, was ist machbar?

Der Top-Down-Ansatz ist bei Unternehmern wie auch Finanzinstituten besonders verbreitet, denn es gibt ein ökonomisches Umsatzminimum, das erreicht werden muss, um laufende Kosten zu decken und Rücklagen zu bilden. Darum können Mitarbeiter manchmal die Vorgaben von oben nicht nachvollziehen: Sie decken sich nicht mit der eigenen Potenzialeinschätzung, sind aber nötig, um „den Laden am Laufen zu halten“. Entscheidende Faktoren bei Ihnen im Institut sind dafür:

- Depot A
- Privatkunden
- Firmenkunden-Margen
- Kosten (aktuell, zukünftig, Aufbaukosten z.B. für Digitalisierung)

Ähnliche neuralgische Punkte sind auch für die Zielplanung von Familienunternehmen wichtig, weshalb es sich anbietet, diese im Zuge der Jahresgespräche auch mal mit dem Unternehmer persönlich zu besprechen. Das fördert nicht nur nützliche Informationen über dessen Führungsstil und die kommenden Herausforderungen zutage, sondern erlaubt es Ihnen außerdem, sich als guter Gesprächspartner zu profilieren. Insbesondere, wenn Sie im Gespräch die Sichtweise des „Zielgebers“ einnehmen. Sind Sie in der Lage, diesen Blickwinkel nachzuvollziehen, weiß der Unternehmer schnell, dass er an Ihnen einen Berater gefunden hat, der wirklich auf seiner Seite steht.

Einige Ansatzpunkte für das Gespräch

Eine typische Situation im Jahresgespräch: Der Unternehmer sagt Ihnen, dass er im kommenden Jahr plant, mit seinem Unternehmen beispielsweise mehr Umsatz oder ein größeres Wachstum zu erreichen. Diese Feststellung können Sie als Sprungbrett für weiterführende Fragen nutzen. Vor allem: „Wie soll dieses Ziel erreicht werden?“ Sprechen Sie dabei auch gerne einige Punkte direkt an, um zu zeigen, dass Sie verstehen, was den Unternehmer bewegt:

- Produkte (neue Produkte, Änderungen am Preis, Reduzierung der Fertigungskosten etc.)
- Märkte (Erschließen neuer Märkte, Ausbau auf bereits bedienten etc.)
- Kunden (Erschließen neuer Kundengruppen etc.)
- Mitarbeiter (Weiterbildung bestehender Mitarbeiter, zusätzliche Mitarbeiter etc.)

Gehen Sie dabei gerne ins Detail. Soll beispielsweise zusätzlicher Umsatz über den Verkauf größerer Mengen von Produkten erreicht werden, dann stellen sich Fragen wie: „Wie viele Produkte mehr müssen Sie dafür verkaufen?“, „wer verkauft diese Produkte und wer kauft sie?“ sowie „müssen neue Kundengruppen erschlossen werden, um die zusätzlichen Produkte zu verkaufen – und wie kommen Sie an diese neuen Kunden?“. Viele der oben genannten Punkte sind eng miteinander verzahnt und als Berater können Sie sich gut profilieren, wenn Sie demonstrieren können, dass Sie diese Zusammenhänge verstehen.

Auch Fragen zum Timing sind nicht nur berechtigt, sondern zeugen auch davon, dass Sie dem Unternehmer folgen können: „Bis wann wollen Sie diese Ziele erreicht haben?“ Das ist insbesondere deshalb wichtig, da Unternehmer, die Produkte für private Endkunden herstellen, oft zeitlich beschränkte Aktionen und Kampagnen fahren (z.B. die etwas martialisch betitelten „Frühjahrsoffensiven“). Bei Unternehmen, die vor allem im B2B-Geschäft tätig sind, ist das weniger relevant, da Unternehmen nicht zu den „Lustkäufern“ gehören und nicht auf derartige Kampagnen anspringen. Ähnlich wie bei Ihnen im Institut, wo geballte und zeitlich eng begrenzte Kampagnen wahrscheinlich ebenfalls nur im Privatkundenbereich gefahren werden (sollten).

Jahresziele sind immer sinnvoll – auch wenn sie Diskussionsbedarf erzeugen

In Unternehmen wie auch in Ihrem Institut sind kurzfristige „Aktionen“ und „Kampagnen“ also nur abhängig von der Art der Zielkunden praktikabel, weshalb auch nur in diesen Bereichen kurzfristige Zielsetzungen Verwendung finden. Doch Jahresziele sind immer ökonomisch sinnvoll und praktisch alle Unternehmen oder Finanzinstitute setzen sich derartige Ziele. Als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) durfte ich bereits an vielen Zielbesprechungen in Familienunternehmen teilnehmen und aus meiner Zeit als Finanzberater weiß ich, dass die Reibungspunkte bei diesen Besprechungen oft mit denen bei der Zielbesprechung in Finanzinstituten übereinstimmen. Deshalb habe ich Ihnen hier mal einige Punkte aufgelistet, bei denen es in Unternehmen regelmäßig zu Diskussionen kommt:

- Vertriebsmitarbeiter im Unternehmen (wie auch Berater in Instituten) haben oft ein eingeschränktes Spielfeld. Sie sind praktisch immer auf ihre jeweiligen Kundenverbände beschränkt. Wird also beispielsweise die Zielvorgabe gemacht, dass mehr Produkte verkauft werden müssen, stehen sie vor der Frage: Wie sollen wir den bestehenden Kunden noch mehr Produkte verkaufen? Insbesondere, wenn es Unternehmerkunden sind, die sich – wie erwähnt – nicht durch Aktionen und Kampagnen locken lassen.

- Manche Unternehmer und Vorstände sind sich nicht bewusst – oder nicht mehr bewusst, weil schon lange aus dem mühsamen Klein-Klein-Tagesgeschäft 'raus – wie viel Arbeit es erfordert, einen Unternehmerkunden zum Kauf zu bewegen. Selbst wenn man sich schon jahrelang kennt. Insbesondere beim Cross-Selling wird davon ausgegangen, dass das Geschäft schon in trockenen Tüchern ist, wenn der Firmenkundenberater zum Beispiel den Private-Banking-Berater zum Kunden mitbringt. Die meisten Unternehmer werden den Private-Banking-Berater erst noch kennenlernen müssen, um ihm vollstes Vertrauen zu schenken.
- In einigen Fällen ist für die Vertriebler/Berater unzureichend definiert, wie die Führungsetage den Erfolg des jeweiligen Mitarbeiters berechnen wird. Geht es darum, möglichst viele Gespräche vorzuweisen (nach dem Motto „Kontakte schaffen Kontrakte“)? Oder zählen nur Abschlüsse und die erreichte Marge?
- Werden sich die Zielvorgaben im kommenden Jahr danach berechnen, ob die Zielvorgaben für dieses Jahr erreicht wurden, oder werden sie anhand der tatsächlich erreichten Zahlen berechnet? So mancher Vertriebler oder Berater hat in einem guten Jahr schon 110 % der Zielvorgaben erreicht, nur um im darauffolgenden Jahr eine Zielvorgabe zu erhalten, die diese Übererfüllung schon als neuen Mindestwert definiert. Das erzeugt Frust und ein echtes Hamsterrad-Gefühl beim Berater/Vertriebler. Manche von ihnen werden dann schon im November schauen, ob sie sich Dinge auf das kommende Jahr legen können, um in diesem Jahr möglichst nicht „zu viel Erfolg“ zu haben.

Familienunternehmer sind typischerweise gut darin, Ziele nach Augenmaß zu definieren. Das bedeutet: Sie gehen bei den Zielvorgaben von „so viel wie möglich ist“ aus. Und wenn die gesteckten Ziele nicht erreicht werden, dann schauen sie: Wurden wirklich alle Möglichkeiten ausgeschöpft? Haben die Mitarbeiter wirklich alles gegeben? Stellt der Unternehmer dann fest: Ja, es wurde alles getan, was möglich war – und ja, man hat die Ziele nicht erreicht, war aber immer noch besser als die Konkurrenz oder angesichts der Rahmenbedingungen überraschend erfolgreich – dann ist der Unternehmer persönlich auch ganz zufrieden mit dem, was konkret erreicht wurde. Wichtig ist ihm auch hier, dass zumindest die ökonomischen Ziele erreicht wurden – also soviel Umsatz gemacht wurde, dass der „Laden am Laufen“ gehalten wird.

Gedacht für die Zukunft

In gewisser Hinsicht ist es schon eine Ironie des Schicksals, wenn ich Ihnen an dieser Stelle rate, sich mit den Unternehmerkunden über deren Zielvorgaben und Vorstellungen für die Zukunft zu unterhalten. Denn für die Zukunft Ihres Instituts ist es wiederum wichtig, dass Sie genau das mit sich selbst und Ihren Führungskräften oder Mitarbeitern auch tun. Familienunternehmer und Unternehmerfamilien sind DIE Zukunftsfelder der Finanzdienstleistungsbranche, sowohl auf Private-Banking- als auch auf Firmenkundenseite (und natürlich mit den dazugehörigen Segmenten wie Zahlungsverkehr, Auslandsgeschäft, Versicherungen, Generationenmanagement und vielen mehr). Der individuelle Beratungsansatz wird in Zukunft in erster Linie einer kleinen Gruppe von Top-Kunden vorbehalten sein, bei denen dieser deutlich komplexer wird, aber gleichzeitig eine wesentlich größere Marge erzeugt. In Zukunft werden mitunter bis zu 90 % der Gewinne in den unterschiedlichen Vertriebsseinheiten mit Familienunternehmern und Unternehmerfamilien eingefahren werden (müssen). Die Beratung von Mensch zu Mensch wird daher wichtiger und das Jahresgespräch über die Zukunft des Unternehmens ist hier ein guter Weg in Richtung des subjektiven Wohlfühlfaktors.

Das gilt insbesondere, wenn Sie im Gespräch zeigen, dass Sie die Denkweise des Unternehmers, seine Sorgen und Nöte, aber auch die Chancen, die sich ihm bieten, verstehen. Sich dort hineinzudenken ist gar nicht so schwierig, denn wie wir bereits gesehen haben, gibt es in Unternehmen und Finanzinstituten viele sehr ähnliche Punkte zu beachten, wenn es um die Zielvorgaben geht. Alles, was Sie noch benötigen, ist der Blickwinkel des „Zielgebers“. Denn als Unternehmer braucht man wirklich nicht noch jemanden, der von der anderen Seite aus argumentiert und erklärt, warum alles, was man sich vorgenommen hat, doch nicht klappen wird.

Als Berater können Sie sich über diese Entwicklung eigentlich nur freuen, denn Familienunternehmer und Unternehmerfamilien werden in Zukunft diejenigen Kunden sein, mit denen Sie am meisten Zeit verbringen – und das ist auch gut so, denn sie sind auch Ihre faszinierendsten Kunden. Lernen Sie also am besten schon heute, Unternehmer (noch besser) zu verstehen, sodass Sie mit einem positiven Mindset an diese Veränderungen herangehen können.

Einzigartig positionieren mit dem Blickwinkel des Unternehmers

Unternehmer und Finanzinstitute funktionieren – zumindest was die Zielsetzung angeht – praktisch identisch: Die Ziele werden mit mehr oder weniger Rücksprache von der obersten Stelle vorgegeben. Sprechen Sie also mit Familienunternehmern über die Ziele des nächsten Jahrs (oder in einem gesonderten Gespräch sogar über die Ziele der kommenden 5 Jahre) und nutzen Sie die Erfahrung, die Sie dazu bereits bei sich im Institut sammeln konnten. Was Sie jetzt noch benötigen, ist der Blickwinkel des Unternehmers: Warum gibt er seinen Mitarbeitern die Ziele vor, die er ihnen nun mal gibt (z.B. ökonomische Zwänge)? Im Gespräch mit dem Unternehmer gilt es bei diesem Thema, seinen Blickwinkel einzunehmen.

Glauben Sie mir, Zweifel an den Zielvorgaben hört der Unternehmer von seinen Mitarbeitern schon genug, das braucht er nicht auch noch von seinem Finanzberater. Vielmehr wünscht er sich hier jemanden, der seine Sichtweise versteht und zusätzlich neue Ideen einbringt oder beispielsweise auch mal einen Aspekt anspricht, den der Unternehmer eventuell noch nicht ausreichend überdacht hat („Wenn mehr Produkte verkauft werden sollen, wer soll diese dann kaufen und wie kommt man an diese Leute ran?“).

Ich rate Ihnen an dieser Stelle: Lassen Sie sich ohne Vorbehalte auf den Blickwinkel des Unternehmers ein, denn hier werden in Zukunft ihre interessantesten Gespräche und Ihre größten Erfolge stattfinden. Lassen Sie die Ideen und Tipps dieses Artikels auf sich wirken und nutzen Sie sie, um für den Unternehmer zum perfekten Sparringspartner zu werden. So können Sie sich bei ihm in eine einzigartige Vertrauensposition manövrieren. Und vielleicht können Sie dadurch bereits direkt das eine oder andere Geschäft für das kommende Jahr einfädeln?

Neulich beim Kunden: Müssen Firmenkundenberater arrogant sein?



Als regelmäßiger Leser des Versteher-Magazins wissen Sie: Das Mensch zu Mensch ist für Familienunternehmer mittlerweile DAS Entscheidungskriterium schlechthin, wenn sie ihrem Firmenkundenberater (FKB) gegenüber sitzen. Es muss also die Chemie stimmen, sonst bleibt man als FKB schnell auf der Strecke. Eine gehörige Portion Selbstbewusstsein passt da perfekt in die Mischung, denn Kompetenz und Zielsicherheit imponieren Familienunternehmern. Doch wenn das Selbstbewusstsein in (vermeintliche) Arroganz abrutscht, dann schadet es dem FKB mehr, als dass es hilft.

Der Drahtseilakt

Wie so oft hat mich auch diesmal ein selbst miterlebtes Kundengespräch dazu gebracht, das Thema hier anzuschneiden: Wieder einmal war ich in meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) zu einem Gespräch mit einem unserer Familienunternehmer-Klienten eingeladen. Nach dem Gespräch fragte mich der Unternehmer dann, ob ich nicht noch für das Gespräch mit seinem Firmenkundenbetreuer bleiben wolle. Und selbstverständlich bin ich immer dafür zu haben, diese spannenden Interaktionen persönlich mitzuerleben und einen Blick darauf zu werfen, wie sich ein mir nicht bekannter Berater so schlägt.

Und was soll ich sagen: Der FKB hat mich wirklich beeindruckt! Gute Agenda, guter Zeitplan, merklich hervorragend vorbereitet, tief in die Wertschöpfungskette und das Geschäftsmodell des Unternehmers eingearbeitet etc. Dieser Berater hatte sich um alles gekümmert, was auch ich in meinen Artikeln immer wieder rate. Er war in Topform – und das wusste er auch. Er trat selbstsicher und zielgerichtet auf. So selbstsicher, dass mir schnell klar wurde: Dieser Berater wird den Unternehmer entweder sehr beeindrucken oder er tappt in die Falle und sein deutliches Selbstbewusstsein wird als Arroganz wahrgenommen.

Zum Glück kam es nicht so weit: Der Berater konnte das Gespräch souverän lenken, so dass es sich auch dann noch sehr angenehm anfühlte, wenn man mal nicht einer Meinung war. Der Unternehmer meinte dann auch hinterher zu mir: „Klasse – ein Berater, der weiß, was er will, was er kann und was am Ende des Gesprächs herauskommen soll!“ Ich dachte mir nur: „Interessant, ob das die Kollegen des FKB, ein anderer Gesprächspartner oder ein weiterer Beobachter genauso wahrgenommen hätten?“

Wo geht Selbstbewusstsein in Arroganz über?

Alle Menschen haben einen „sozialen Kompass“. Das ist das mentale Werkzeug, das uns dabei hilft, beispielsweise bei einem Abend mit Freunden intuitiv zu verstehen, wann man sich am besten verabschiedet, um die Gastfreundschaft nicht zu überstrapazieren. Auch beim Selbstbewusstsein kommt dieser Kompass zum Einsatz und schlägt heftig aus, wenn unser Gegenüber die unsichtbare Grenze zur Arroganz übertreten hat.

Dieses Werkzeug ist so wichtig für uns, da beide Eigenschaften untrennbar zueinander gehören. Beide sind das öffentlich zur Schau gestellte Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Die feinen Unterschiede zu kennen, ist deshalb umso wichtiger:

- Arroganz entsteht, wenn das zur Schau gestellte Selbstbild deutlich positiver ist als das vom Gegenüber empfundene Fremdbild. Wohlgemerkt: In einigen Fällen ist das Fremdbild, das der Gesprächspartner von Ihnen hat, vielleicht tatsächlich zu negativ und Sie werden ungerechtfertigterweise als „arrogant“ empfunden.
- Angebliches Selbstbewusstsein, das darauf aufbaut, anderen ihre (vermeintlichen) Mängel aufzuzeigen, wird ebenfalls als Arroganz wahrgenommen. Schlimmer noch: Ein solches Verhalten wird schnell (und in vielen Fällen völlig zutreffend) als ein Mangel an Selbstbewusstsein identifiziert, da versucht wird, durch die eigene Überhöhung einen „Abwehrpanzer“ aufzubauen.

- Selbstbewusstsein gründet sich auf Leistung und Leistungsfähigkeit. Handfeste Beweise dafür überzeugen das Gegenüber, dass das Selbstbewusstsein gerechtfertigt ist. Ein fehlender Nachweis Ihrer Leistungen und Fähigkeiten lässt Sie wiederum eher arrogant wirken. Gleiches gilt übrigens auch für Leistungsnachweise, die allzu penetrant vorgetragen werden: Bekämen Sie jeden Tag einen Anruf von Cristiano Ronaldo, der Ihnen erzählt, wie toll er Fußball spielen kann, dann würden Sie ihn auch bald als arrogant wahrnehmen – auch wenn er objektiv gesehen natürlich recht hat.

Ungeachtet dessen, ob die Wahrnehmung Ihres Gegenübers korrekt ist, können wir eines feststellen: Arroganz ist Gift für das Mensch zu Mensch, während Selbstbewusstsein ein wichtiger Bestandteil vor allem im Gespräch mit dem Unternehmerkunden ist.

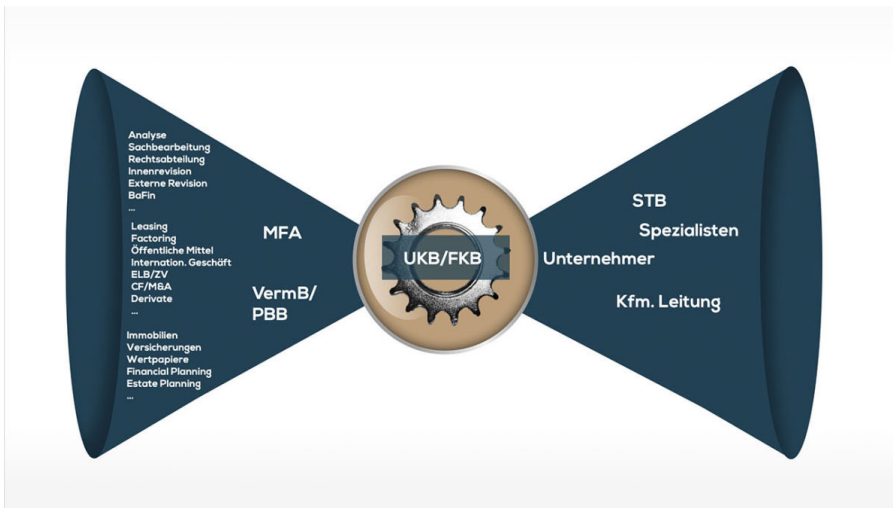
Wie stellt man sich richtig dar?

Da die Unterscheidung zwischen Arroganz und Selbstbewusstsein sehr subjektiv ist, ist es Ihre erste Aufgabe beim Kundenkontakt, den Punkt zu finden, ab dem Ihr selbstbewusstes Auftreten negativ wahrgenommen wird. Ich rate Ihnen in diesem Sinne sehr, sich mal objektiv selbst zu betrachten und herauszufinden, welche Verhaltensweisen potenziell als arrogant wahrgenommen werden könnten.

Heutzutage gilt: Ein richtig guter FKB ist mutig und selbstbewusst, aber auch ein guter Teamplayer. Er ist schnell und direkt, um bei den mitunter ruppigen Unternehmergegesprächen bestehen zu können, aber gleichzeitig oft herzlich, sowohl in Bezug auf den Unternehmer und seine Familie als auch in Bezug auf das eigene Team. Ein richtig guter Firmenkundenberater zeigt Einzelkämpfer-Talente, wenn er sie braucht, und bleibt (insbesondere intern) ein Teamplayer (wie in meinem Podcast dazu besprochen).

Risiken für dieses gesunde Selbstbewusstsein gibt es freilich viele: Im Gespräch sitzt der FKB oft Unternehmer, kaufmännischem Leiter und Steuerberater gegenüber und wird intern ständig gemessen und beurteilt, wie im Artikel „Diva oder Opfer“ beschrieben. Man arbeitet also in dem Bewusstsein, sich jederzeit verteidigen und rechtfertigen zu müssen, denn die Kundenverbände werden laufend von Dritten überprüft und alle Leistungen werden den vom Vorstand gesteckten Zielen gegenübergestellt. Und natürlich bekommt man als Berater schnell den Eindruck, dass es im eigenen Institut alle besser wissen, wenn einem beispielsweise Führungskräfte oder interne Abteilungen vorhalten, dass der Kunde doch direkt auf das Angebot anspringen müsste, denn er ist ja schon seit 20 Jahren beim Institut – man selbst weiß aber aus Erfahrung, dass das mit einem Familienunternehmer nun mal nicht so schnell geht.

Der FKB sitzt bei der Interaktion mit dem Familienunternehmer eben genau an der Stelle, an der er alles „abkriegt“:



In meinen Seminaren und Coachings stelle ich immer wieder fest, dass es diese herausfordernde Position ist, die den Berater in eine permanente Abwehrhaltung zwingt. Da rutscht ihm dann auch im Team oder sogar beim Kunden mal ein Satz raus, der ihm sofort als arrogant ausgelegt wird. Auch in meinen Veranstaltungen merke ich beispielsweise zu Beginn häufig eine Haltung unter den teilnehmenden Firmenkundenberatern, dass man ja jetzt schon seit X Jahren diese Arbeit mache und man ja wohl schon alle Tricks – und natürlich auch die Unternehmerekunden – kenne. Das mag auf den ersten Blick arrogant wirken, ist aber nur ein Effekt des ständigen Drucks, dem FKB ausgesetzt sind. Ich sage dann immer: Wer in diesem Setting selbstbewusst genug ist, um zu erkennen, dass er vielleicht doch noch etwas Nützliches dazulernen kann, der läuft auch im Gespräch mit dem Unternehmer nicht so leicht Gefahr, arrogant zu wirken.

Zu wenig Selbstbewusstsein ist auch keine Lösung

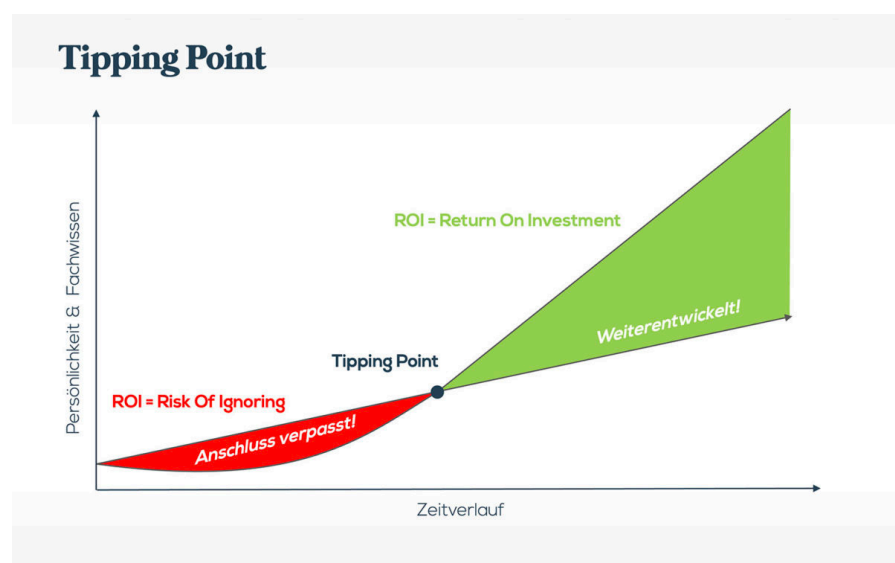
Wer jetzt auf Nummer sicher gehen möchte, der könnte der Versuchung erliegen, sich mit Konjunktiven und übertrieben vorsichtigen Formulierungen in Sicherheit zu bringen: Wer kein Selbstbewusstsein an den Tag legt, läuft auch nicht Gefahr, am Ende arrogant zu wirken, oder?

Selbstverständlich ist das ein Trugschluss: Als FKB ist man permanent in einer Welt der Alphatiere unterwegs (extern bei Unternehmern und intern z.B. beim Vorstand) und die respektieren eben insbesondere persönliche Stärke. Nur wer sich klar positioniert und durchsetzt, wird auch ernst genommen. Wer das nicht kann, verblasst schnell im Gespräch mit Top-Unternehmern, die vielleicht selbst Weltmarktführer in ihrer Branche sind. Für zögerliche und unsichere Firmenkundenbetreuer haben diese Menschen einfach keine Zeit. Ganz zu schweigen davon, dass Sie beispielsweise Kreditwünsche des Kunden auch intern den verschiedensten Abteilungen verkaufen müssen. Klappt das nicht, weil Sie auch intern nicht selbstbewusst genug agieren, dann will der Unternehmer bald gar nichts mehr von Ihnen hören.

Selbstbewusst ist eine Person, wenn sie weiß, was sie kann. Ich finde, man darf auch entsprechend selbstbewusst auftreten. Natürlich, ohne andere zu düpiieren oder kleinzumachen. Aber man sollte sein Licht auch nicht unter den Scheffel stellen.

Selbstbewusstsein ist Teil des Anforderungsprofils

Ein gesundes Selbstbewusstsein bedeutet vor allem auch die Fähigkeit, zu erkennen, wo man eventuell noch Wissenslücken hat, um diese aufzuarbeiten. Ein Berater sagte mal zu mir: „Die jungen Leute heute tippen mit 10 Fingern, aber was sie schreiben, ist nur Schrott.“ Darauf angesprochen, wie er denn so tippt, meinte er mit einem Lächeln: „Zweifingersuchsystem, aber das Ergebnis hat Hand und Fuß.“ Daraufhin fragte ich ihn: „Und wenn die heute noch jungen Mitarbeiter in Zukunft auch noch inhaltlich gut werden, dann sind die am Ende schnell und gut – werden Sie dann bis dahin auch schnell?“ Der Berater erkannte dann, dass es einen Tipping Point gibt zwischen „weiterentwickeln“ und „Anschluss verlieren“. In dem Moment dachte er wohl auch darüber nach, ob er nicht doch vielleicht das Tippen mit 10 Fingern trainieren sollte.



Selbstbewusstsein und der Teamgedanke

Meines Erachtens gibt es drei Arten von Firmenkundenberatern:

- Top-Berater gehen selbstbewusst voran, aber schaffen es auch, andere mitzunehmen.
- Durchschnittsberater lassen passiv alles über sich ergehen.
- Underperformer stören sich an allem und kritisieren, anstatt an Lösungen zu arbeiten.

Damit es nicht missverständlich wird: konstruktive Kritik und lösungsorientierte Ideen sind sogar ausdrücklich erwünscht – nur dauerhaftes Jammern geht halt nicht. Selbstverständlich sollten alle FKB danach streben, zu den Top-Beratern zu gehören. Das bedeutet, dass wir unser Anforderungsprofil der Zukunft erweitern: Die Herausforderung für den Firmenkundenbetreuer der Zukunft ist kooperative Führung ohne hierarchische Macht. Damit zusammenhängend rate ich allen Beratern, sich mal ehrlich zu fragen: Kann ich das? Will ich das? Und hat man mir mal gezeigt, wie man das eigentlich erfolgreich macht?

Arroganz ist immer schädlich, nicht nur dem Kunden gegenüber. Ich rate Firmenkundenberatern deshalb außerdem, ihr Auftreten gegenüber Kollegen, auch aus anderen Bereichen des Instituts, genau im Auge zu behalten – und sich bewusst zu machen, welche Umstände im Job dazu führen können, dass man unabsichtlich mal arrogant wirkt. So wird einem zum Beispiel klar: Im Tagesgeschäft ist man oft nah am Vorstand dran. Wer jedoch ständig erwähnt, dass er „gleich noch in die Vorstandssitzung muss“, der wird schnell als arrogant wahrgenommen, auch wenn das lediglich den Tatsachen entspricht.

Ich rate Ihnen vor allem, intern ein Teamplayer zu sein: Es ist allzu leicht, sich selbst zu überhöhen, da beim FKB alle Stränge der Kundenkommunikation zusammenlaufen. Doch wirklich selbstbewusste Berater erkennen den Wert ihrer Kollegen. Oder glauben Sie, dass Weltstars wie Messi, Ronaldo und Lewandowski allein durch ihr rigores Training dahin gekommen sind, wo sie heute stehen? Nein, den wirklichen Durchbruch haben sie erst geschafft, als sie anfangen, mehr und mehr für das Team zu arbeiten. Oder um es mit Jürgen Klopp zu sagen: „Meine größte Stärke ist, richtig starke Leute um mich herum zuzulassen und sie dann auch machen zu lassen. Wir brauchen alle in bestimmten Bereichen Experten um uns herum, mit mehr Know-how als man selbst.“

Nehmen Sie sich all das, was ich in diesem Artikel angesprochen habe, zu Herzen und Sie werden schnell erkennen: Die Balance zwischen selbstbewusstem Teamplayer und arrogantem Einzelkämpfer ist nicht leicht und oft sehr subjektiv – doch wer sich auf dem Drahtseil halten kann, der sorgt damit für starke Kooperation unter den eigenen Kollegen und ein hervorragendes Mensch zu Mensch mit dem Unternehmer.

Zusammenspiel zwischen den Vertriebseinheiten: Meins? Deins? Unseres!



Wenn Familienunternehmen und Finanzinstitute auf dem Markt agieren, dann handeln sie dabei gemäß der Theorie der unsichtbaren Hand von Adam Smith. Mit anderen Worten: Jeder versucht, für sich selbst den größten Gewinn herauszuschlagen, und vertraut darauf, dass sich der Markt als Gesamtkonstrukt zum Allgemeinwohl selbst reguliert. Doch greift dieses Prinzip auch dann, wenn verschiedene Vertriebseinheiten innerhalb desselben Instituts um den gleichen Kunden wetteifern? Die Erfahrung zeigt: institutsintern bewährt sich eine ganz andere Herangehensweise.

Adam Smith: Die Theorie von der unsichtbaren Hand des Marktes

Der schottische Ökonom Adam Smith beschreibt im 18. Jahrhundert ein ökonomisches und gesellschaftliches Modell, nach dem (in heutiger Lesart) jeder Akteur auf dem Markt aus Eigennutz handelt. Gemäß Smith hat dies zur Folge, dass sich die Starken durchsetzen, was wiederum der Gesellschaft als Ganzes nutzt. Eine externe Regulierung des Marktes ist in diesem System nicht notwendig, da die „unsichtbare Hand“ des Marktes denselben automatisch im Gleichgewicht hält.

Wenn Sie sich Ihre Unternehmerkunden anschauen, werden Sie schnell feststellen: Hier wird eindeutig nach Adam Smith gespielt. Jeder Unternehmer arbeitet ausschließlich für das eigene Unternehmen und sieht jeden Verlust eines anderen Unternehmens als potenziellen eigenen Gewinn an. Konkurrieren zwei oder mehrere Unternehmen in derselben Branche, versuchen sie ganz selbstverständlich alles, um sich gegenseitig zu übertrumpfen – von Preissenkungen bis zur Erforschung neuer proprietärer Technologien für die eigenen Produkte. Und genau so verhalten sich Unternehmer auch gegenüber Finanzinstituten und versuchen, sie gegeneinander auszuspielen.

Adam Smith bei den Finanzdienstleistern

Ihr Institut handelt auf dem Finanzmarkt nach genau demselben Muster. Stellen Sie sich beispielsweise vor, in Ihrem Geschäftsbereich benötigen 100 Unternehmer jeweils eine neue Maschine. Würden diese nun alle jeweils einen Kredit bei den regionalen Finanzinstituten anfragen, wären letztere sicher froh, denn dann könnte jedes Institut ein Stück vom Kuchen abbekommen. In der Realität sieht die Sache jedoch anders aus: Von den 100 neuen Maschinen wird ein Großteil direkt bezahlt. Immerhin „schmilzt das Vermögen auf dem Konto dank Verwahrentgelt nur so dahin“ (aus dem Blickwinkel des Unternehmers) – da erscheint es sinnvoller, keinen Kredit aufzunehmen, sondern direkt das Firmenkonto zu belasten. Ein weiterer Teil der Maschinen wird wiederum über Herstellerfinanzierungen abbezahlt. Und am Ende bleiben von 100 Maschinen nur noch rund 20 übrig, für die tatsächlich Kredite bei Finanzinstituten angefragt werden (wohlgemerkt: die Finanzprodukte werden nicht gleich gekauft, nur angefragt).

Das sorgt für eine harte Konkurrenzsituation, bei der sich die einzelnen Institute gegenseitig über-/unterbieten müssen, um Erfolg beim Kunden zu haben. Hier kommt also Smiths „unsichtbare Hand“ zum Zug: Man versucht, Kreditzinsen zu senken oder weniger Sicherheiten zu fordern, um ein besseres Angebot als die Konkurrenz machen zu können – die geringe Nachfrage sorgt dafür, dass sich das Angebot anpasst. Eine ähnliche Situation haben wir im Private-Banking-Bereich, bei den Versicherungen und bei vielen weiteren Dienstleistungen der Institute. Das ökonomische System von Adam Smith herrscht also nicht nur bei Familienunternehmern, sondern auch bei Finanzinstituten vor – zumindest extern.

John Nash: Gleichgewicht durch Anpassung der eigenen Handlungen

Ende des 20. Jahrhunderts definierte der amerikanische Mathematiker John F. Nash Jr. die „regulierende Dynamik“, die bald als „Nash-Gleichgewicht“ bekannt wurde und als Teil der Spieltheorie auch auf die Ökonomie angewendet werden kann. Das zentrale Element dieser Theorie ist, dass es für Akteure auf dem Markt unter bestimmten Umständen sinnvoll sein kann, ihr Handeln unter Berücksichtigung des Handelns der anderen Akteure so anzupassen (oder gegebenenfalls nicht anzupassen), dass die gesamte Gruppe am Ende besser dasteht, als wenn jeder rein nach Eigennutz handeln würde.

Verfügt Ihr Institut lediglich über einen Firmenkunden- oder einen Private-Banking-Bereich, dann können Sie getrost bei Adam Smith bleiben, denn Sie interagieren nur mit externer Konkurrenz. Bietet Ihr Institut jedoch Dienstleistungen aus beiden Vertriebsseinheiten an, dann kann es sein, dass beispielsweise Private Banking und Firmenkunden-Banking beide um denselben Kunden buhlen. Würden Sie hier nach Smith handeln, dann würde das Institut nicht nur gegenüber der externen Konkurrenz Eigennutz anstreben, sondern auch jede Vertriebsseinheit intern gegeneinander arbeiten. Und das geht erfahrungsgemäß schnell schief.

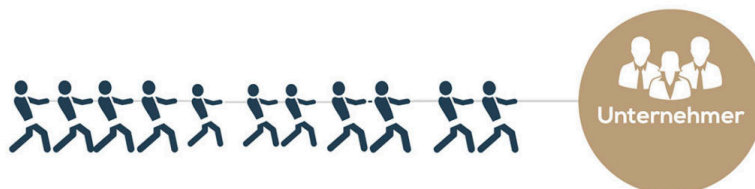
Ich rate darum Instituten, sich intern an John Nashs „Nash-Gleichgewicht“ zu orientieren. Mit anderen Worten: Institutsintern ist es deutlich sinnvoller, sich genau abzusprechen und einheitenübergreifend zu kooperieren. Denn der Gewinn des Einzelnen ist der Gewinn des Instituts – egal, welche Vertriebsseinheit ihn erwirtschaftet. Kommen sich die Vertriebsseinheiten jedoch gegenseitig in die Quere, kann es sein, dass sich am Ende keine von beiden beim Kunden durchsetzen kann – und das ist ein Verlust für das gesamte Institut, so wie es die Filmbiografie „A Beautiful Mind“ über Nash ganz anschaulich demonstriert.

Konkurrenz nach außen, Kooperation intern: Smith und Nash im Finanzinstitut

Adam Smiths Theorie intern im Finanzinstitut umzusetzen, würde nur zur Folge haben, dass verschiedene Vertriebseinheiten an den wenigen verfügbaren Unternehmerkunden zerren würden. Das sähe dann in etwa so aus:



Man muss kein Physiker sein, um zu erkennen, dass hier viel Kraft verloren geht, da man in unterschiedliche Richtungen zieht. Das schwächt den Krafteinsatz des gesamten Teams und lässt es gegenüber Konkurrenten unterliegen, bei denen jeder in dieselbe Richtung zieht, wie es beispielsweise nach Nash der Fall wäre. Das sähe dann so aus:



+  Alle Mitarbeiter, mit direktem Kundenkontakt (Assistenzen, Spezialisten, Führungskräfte, etc.)

Ich rate Ihnen also, im Institut das Nash-Gleichgewicht umzusetzen oder zumindest mal ergebnisoffen zu diskutieren. Die Umsetzung erfordert typischerweise eine Umstellung von Strukturen und Prozesse, da diese häufig noch auf eine Konkurrenzsituation gemäß Smith ausgelegt sind. Erfahrungsgemäß gibt es in den meisten Instituten folgendes zu tun:

- Sauberes Abstimmen der Zielkarten aufeinander: Das kann insbesondere dann als Chance betrachtet werden, wenn gerade die Ziele für das kommende Jahr definiert werden.
- Ziele und Prioritäten abgleichen: In vielen Instituten sind die einzelnen Vertriebsseinheiten unterschiedlichen Vorstandsressort-Seiten zugeordnet. Haben diese unterschiedliche Ziele und Prioritäten, kann das die Abstimmung der Zielkarten erschweren.
- Klar definieren, wem ein Erfolg zugeordnet wird: Wie ich in der Vergangenheit schon in einem meiner Neulich-beim-Kunden-Artikel verdeutlicht habe, ist es für die Moral des Teams wichtig, dass Erfolge Anerkennung erhalten. Und da die meisten Erfolge von vielen Händen gemacht werden, empfehle ich ein System, in dem auch alle dafür Anerkennung erhalten.
- Für Größenunterschiede im Deckungsbeitragsdenken sensibilisieren: In einem meiner Realfall-Coachings erwähnte mal ein Firmenkundenberater, dass er pro Jahr mehrere hunderttausend Euro Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Und als der Private-Banking-Berater aus demselben Institut seine Zahl nannte, rutschte es dem FKB heraus: „Für so kleine Summen nehme ich dich gar nicht mit“. Sein erster Gedanke war, dass er dafür nicht seinen eigenen Deckungsbeitrag aufs Spiel setzen wollte – was natürlich ungewollt den Kollegen vor den Kopf stieß, wie ich es in meinem Artikel zu Arroganz und Selbstbewusstsein von Firmenkundenberatern vor Kurzem thematisiert habe.
- Definieren, wer die „Büttelarbeit“ macht: Sich in das Routine-Tagesgeschäft reinzufuchsen, Vor- und Nachbereitungen zu machen etc. gilt nicht gerade als der glamouröseste Teil der Beraterarbeit, doch er muss gemacht werden. Arbeiten mehrere Berater unterschiedlicher Vertriebsseinheiten bei einem Kunden zusammen, sollte darum klargestellt werden, wer für diese Arbeiten zuständig ist. Und gegebenenfalls kann man diesem Berater dann auch das größere Maß öffentlicher Anerkennung zuteil werden lassen.
- Klarstellen, wem der Kunde „gehört“: Finanzberater können manchmal sehr hartnäckig werden, wenn es um „ihre“ Kunden geht. Und dann lassen sie sich auch nicht von Beratern aus anderen Vertriebsseinheiten bei „ihrem“ Kunden dazwischenreden. Es ist also klarzustellen, dass es sich beim Kunden um den Kunden des Instituts handelt und alle Berater als verlängerter Arm des Instituts auftreten. Sich untereinander um die Zuständigkeit zu streiten, ist also weder notwendig noch sinnvoll.

Das Team zählt

Zu guter Letzt möchte ich diesen Punkt noch einmal gesondert hervorheben: Die Finanzberatung ist seit langem schon keine Ein-Mann-Show mehr, sondern ein Stück, bei dem jeder im Team seine Rolle spielt – und in dieser Rolle maßgeblich zum Erfolg des gesamten Schauspiels beiträgt.



Es ist also nicht ratsam, im Institut den Kollegen aus anderen Vertriebseinheiten zu sagen: „Ich mache erstmal mein Geschäft mit dem Kunden und wenn ich damit fertig bin, nehme ich dich vielleicht auch mal mit.“ Wer extern dem Konkurrenzkampf gegen andere Institute standhalten muss, der braucht garantiert nicht noch einen internen Konkurrenzkampf gemäß Adam Smith.

Ziehen Sie lieber gemeinsam an einem Strang gemäß Nash: Wenn die Chance da ist, in beiden Einheiten Erfolg mit dem Kunden zu haben, dann sollte man zusammenarbeiten, um für das Institut den größtmöglichen Gesamterfolg herauszuschlagen. Das gilt für alle Beratungssituationen, vom Tandem bis zur Kundenkonferenz. Ich empfehle also: Weniger „Wenn ich meinen Abschluss habe, dann nehme ich Kollegen mit“ und mehr „Lass uns zusammen zum (Ziel-)Kunden fahren, um gemeinsam das Maximum aus ihm herauszuholen“.

Etablieren Sie Strukturen für die perfekte Mischung beider Theorien

In einer Welt, in der der Konkurrenzkampf nicht nur zwischen Ihren Kunden, sondern auch zwischen den Instituten gemäß Adam Smith tobt („Jeder tut im Wettbewerb das, was für ihn das Beste ist“), rate ich den Instituten dringend, intern nach John F. Nash Jr. zu handeln („Jeder tut im Wettbewerb das, was für ihn und für die Gruppe das Beste ist“). Denn eine interne Konkurrenzsituation nach Smith schwächt nur das eigene Institut, während die Zusammenarbeit nach Nash den maximalen Erfolg für das Institut herausholt. Und das ist es, was am Ende zählt: Gemeinsam das Beste für alle Vertriebseinheiten und damit für das Institut als Ganzes erreichen. Dies wird letztendlich auch dazu führen, dass Sie für sich selbst das Beste erreichen werden.

Wenn es Ihnen gelingt, sich intern (noch mehr) abzustimmen, den (Ziel-)Kunden als Ganzes zu betrachten und professionell in die Gespräche zu gehen, dann bin ich mir zu hundert Prozent sicher: Ihren Unternehmern wird es gefallen. Wie schon erwähnt, befinden sich Unternehmer eh schon im permanenten Wettbewerbsstress á la Smith. Da sind Gespräche mit Finanzberatern, die sich professionell abstimmen, ihre Rollen und Bedürfnisse definieren und im gemeinschaftlichen Sinne handeln, sehr angenehm und wohltuend. Und das wiederum schafft den subjektiven Wohlfühlfaktor, von Mensch zu Mensch transportiert, der ihn dazu bringen wird, bei Ihnen abzuschließen und nicht bei Ihrer Konkurrenz.

Alles digital? Warum bei einem ruinösen Hightech-Rattenrennen am Ende Finanzinstitute und Unternehmer zugleich verlieren könnten

Alles digital?

Warum bei einem ruinösen Hightech-Rattenrennen am Ende Finanzinstitute und Unternehmer zugleich verlieren könnten



DIRK WIEBUSCH

Die Digitalisierung in der Finanzdienstleistungsbranche ist innerhalb der letzten Jahre schnell vorangeschritten. Es hat sich ein schmaler Grat zwischen Standard-Produkten für den Massenmarkt und individueller Beratung für Unternehmernkunden gebildet. Die Institute mussten sich die Frage stellen, wo sie digitalisieren können, ohne die Qualität der individuellen Beratung aufs Spiel zu setzen. Doch mittlerweile zeichnet sich auch ab, dass nicht jedes Institut eine optimale Antwort darauf gefunden hat. Vielmehr gehen viele Institute aktuell das Risiko ein, durch ein digitales „Aufrüsten“ auf allen Seiten in ein Rattenrennen zu verfallen, das letztlich weder den Instituten noch den Unternehmern nutzen wird.

Unternehmer vs. Privatkunden – wo wird digitalisiert?

Ich habe schon oft erwähnt, dass standardisierte und digitalisierte Customer Journeys im Privatkundenbereich richtig und wichtig sind: Hier wird mehr oder weniger spontan auch mal eine Lebensversicherung abgeschlossen, ohne eine persönliche Beratung zu bekommen – es sind ja nur 20 Euro im Monat, da stört sich kaum ein Kunde daran, dass er das unpersönlich (aber komfortabel) von zu Hause aus macht.

Doch die komplexen Finanzprodukte (oder Finanzierungen) im Wert von mehreren Millionen Euro, für die sich Unternehmerkunden interessieren – die kauft man nicht einfach mal so. Automatisierte Erinnerungen, ein digitaler Infoservice, all das macht Sinn für Unternehmer. Doch wenn es ans Eingemachte geht, dann erwarten sie ein Gespräch von Mensch zu Mensch und die dazu passenden stärker individualisierten Angebote. Und Finanzinstitute tun gut daran, diesem Wunsch Folge zu leisten, schließlich sind die Deckungsbeiträge in diesem Segment oft am höchsten, auch wenn die Kundenanzahl deutlich niedriger ist als im Privatkundenbereich.

Ich empfehle deshalb, drei Beratungsansätze passgenau und differenziert in die Gesamtstrategie des Instituts zu integrieren:

1. Vollständige Standardisierung/Automatisierung
2. Modularisierung (individuelle Zusammenstellung von Standardmodulen)
3. Absolute Individualisierung

Dass ich Privatkunden eher bei Ansatz Nummer 1 und große Top-Unternehmerkunden eher bei Nummer 3 sehe, sollte niemanden überraschen. Doch meiner Erfahrung nach ist Ansatz Nummer 2 – die Modularisierung – ein guter Mittelweg, der für einen Großteil der Unternehmerkunden völlig ausreichend und akzeptabel ist. Denn oft muss das Angebot am Ende gar nicht so individuell sein, wie es in den ersten Gesprächen vielleicht klingt.

Beim modularen Ansatz geht es darum, dem Kunden ein „individuelles“ Angebot aus mehreren Standard-Modulen zusammenzustellen. Als Beispiel nehme ich hier gerne MyMüsli, da ich deren Gründer mal bei einem sehr interessanten Vortrag erleben durfte. Das Geschäftsmodell der Firma ist modular: Die Kunden können sich ihr persönliches Müsli aus mehreren vordefinierten Modulen zusammensetzen. Sie kombinieren also beispielsweise ihre Lieblingsnüsse aus einer Auswahl an Nuss-Modulen mit einem entsprechenden Körnermodul – je nach persönlichem Geschmack. Für die Firma selbst bedeutet das, dass sie unterschiedliche Module bereithalten muss, doch für die Endkunden bedeutet es deutlich mehr Individualisierbarkeit als beim Standard-Müsli aus dem Supermarkt.

”Premium“ darf nicht verwässert werden!

Bei aller Individualisierbarkeit ist selbstverständlich zu beachten, dass das Premium-Segment sich nicht irgendwann auch nach „Massenmarkt“ anfühlt. Mit anderen Worten: Auch modularisierte Ansätze für Unternehmerkunden sollten sich so deutlich von den Standard-Angeboten für Privatkunden unterscheiden, dass der Unternehmer merkt: Ich bekomme hier das Premium-Angebot! Es gilt also, überall dort zu digitalisieren und zu standardisieren, wo es möglich ist, ohne diesen Premium-Gedanken zu verlieren – beispielsweise beim Zahlungsverkehr. Denn wenn Premium draufsteht, dann muss auch Premium drin sein.

Digitalisierungswahn und Rattenrennen – ein hausgemachtes Problem?

So sehr die Institute durch wirtschaftliche Notwendigkeiten zur Digitalisierung ihrer Angebote gezwungen wurden, so sehr müssen wir uns aber auch eingestehen, dass die stark verallgemeinernde Art und Weise, wie diese Digitalisierung durchgeführt wurde, auch ein Problem ist, das die Institute selbst herbeigeführt haben – mit allen negativen Konsequenzen:

Zu Beginn stand typischerweise der Wunsch der Institute, Personal abzubauen, um unter dem aktuellen Marktdruck Kosten zu sparen – schließlich kann man viele Arbeiten ja auch digital automatisieren, oder? Das mag teilweise stimmen, allerdings sind die Anzahl der Kunden und der mit ihnen zusammenhängende Aufwand gleich geblieben. Die Folge: Mehr Kunden pro Berater und weniger Zeit für jeden einzelnen, da insbesondere die eigentlich extrem hilfreichen Assistenzen oft direkt weggespart wurden – in einem Artikel im Versteher-Magazin habe ich diese Herausforderung vor Kurzem bereits angesprochen. Dadurch ergibt sich kaum noch Platz, um zu agieren und es wird meistens nur noch reagiert. Das sorgt für sinkende Abschlussquoten, da dann auch keine Zeit (oder keine Nerven mehr) für Cross-Selling-Ansätze bleibt. Ein geringerer Umsatz pro Kunde führt wiederum zu mehr Druck und zu anspruchsvolleren Zielkarten. Diese führen dann eventuell wieder zu mehr Abschlüssen, doch die Qualität der Beratung geht dabei verloren.

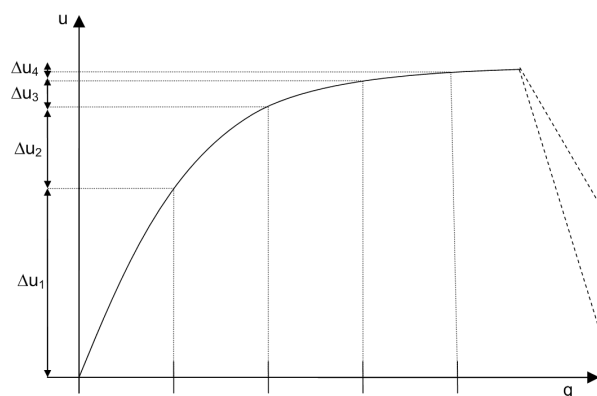
Hier ist mit der Zeit in der Digitalisierung der Institute ein sogenanntes Rattenrennen entstanden. Also ein Wettkampf, bei dem nur einer der Konkurrenten gewinnen kann und bei dem deshalb jeder Wettkämpfer Ressourcen über Ressourcen in den Erfolg pumpt. Am Ende haben dann alle bis auf einen ihre Ressourcen komplett verschwendet – und selbst der „Sieger“ musste möglicherweise so viele Ressourcen aufbringen, dass ihn der Sieg am Ende mehr gekostet hat, als er gewonnen hat. Fußball-Enthusiasten kennen dieses Phänomen womöglich von der aktuellen wirtschaftlichen Lage deutscher und europäischer Fußballvereine, deren Bestehen aufgrund der hohen Ausgaben oft von jeder einzelnen TV-Rate abhängig ist, wie es selbst wissenschaftliche Publikationen mittlerweile attestieren können.

Was hätte passieren sollen?

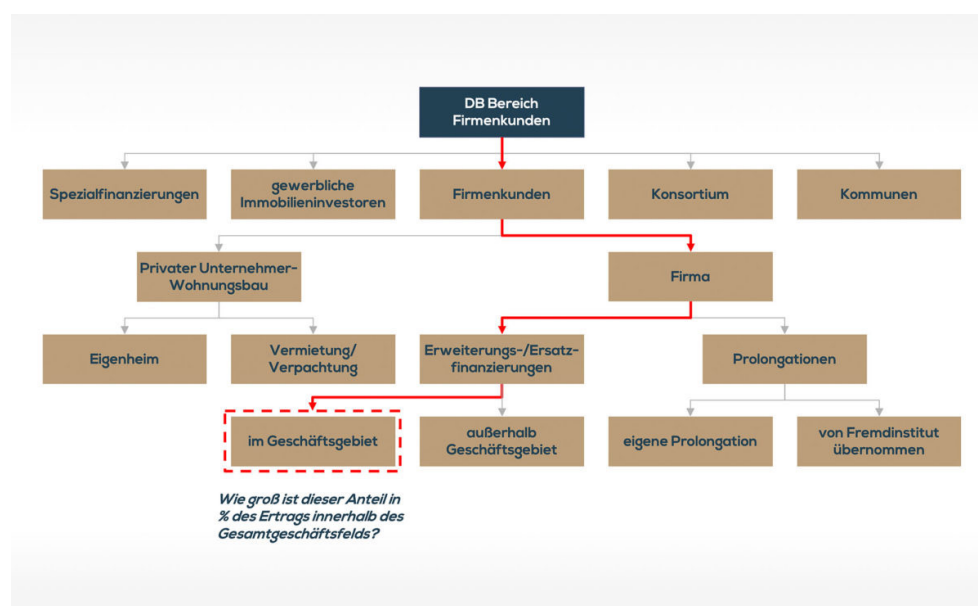
Gerade im Bereich Familienunternehmer und Unternehmerfamilien hätte es eigentlich mehr Investitionen in kompetente Mitarbeiter (Berater, Assistenzen, Weiterbildungen etc.) gebraucht, um dem obersten Kundensegment die erwartete Betreuungsqualität aufbauen, optimieren und dann dauerhaft liefern zu können. Stattdessen wurden oftmals wenig zielgerichtet viele Ressourcen in eine IT investiert, die letztlich auch nicht viel mehr tut als das, was auch Berater und ihre Kollegen tun könnten.

Der einzige Unterschied: Die IT macht dieselbe Arbeit deutlich weniger individuell, ganzheitlich und persönlich. Stellen Sie sich vor, für Unternehmerkunden sind in der IT die Lösungsansätze A und B vorgesehen – nun tritt aber Fall C ein. Die IT kommt damit nicht klar und bietet womöglich am Ende wieder nur Lösung A oder B an. Selbstverständlich sind digitale Strukturen und Machine Learning eine gute Methode, den Arbeitsalltag zu vereinfachen – aber manchmal braucht es eben „Human Learning“, um Kunden individuell zu beraten, für die es in der IT (noch) keine passende Standardlösung gibt. Und dann sind der Unternehmer und/oder sein Unternehmen die Verlierer, weil sie zumindest ein Produkt brauchen, das moduliert ist. Gerade in den Segmenten der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wird die digitale „Masse-Individualisierung“ die größte Herausforderung sein.

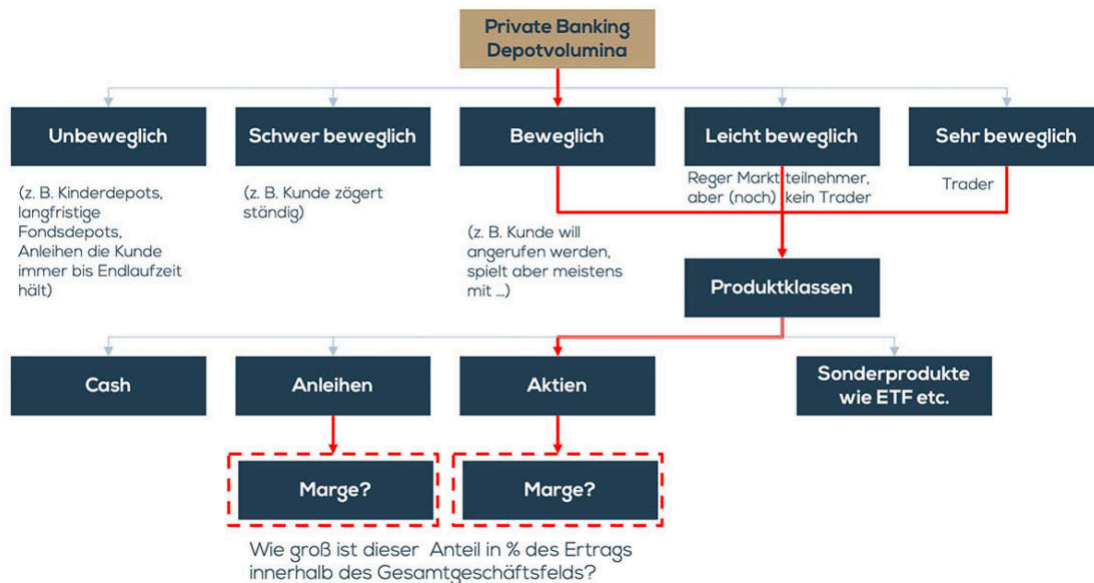
Was viele Institute unterschätzt haben, ist Folgendes: Es ist durchaus sinnvoll, durch digitale Systeme Kosten einzusparen. Doch das darf wiederum nicht auf Kosten der persönlichen, vertrauensbildenden Beratungsqualität geschehen. Schließlich kaufen Unternehmer nicht plötzlich mehr Finanzprodukte, nur weil man auf einmal intern Kosten einsparen kann. Oder nur weil der Kreditzins so günstig ist, kauft der Unternehmer ja keine Maschine, die er eigentlich nicht braucht. Den iTunes-Film für 9,99 € hingegen kauft er gern aus einer Laune heraus. Insbesondere regional ist die Nachfrage gleich geblieben, egal wie viele digitale Customer Journeys die Institute angeboten haben (wobei: aktuell sind noch sehr wenige Institute in digitalen Customer Journeys unterwegs). Für Institute entsteht so schnell ein Grenznutzen, da sie immer mehr Ressourcen aufwenden müssen, um die wenigen verbleibenden Finanzierungsanfragen durch teure IT-Infrastrukturen für sich gewinnen zu können – und das ist genau das Rattenrennen, das ich oben bereits angesprochen habe.



In vielen Firmenkundenbereichen liegt der Fokus mittlerweile so stark auf dem privaten Immobiliengeschäft des Unternehmers, dass man schnell nackt in der Brandung stehen könnte, falls der Immobilienmarkt mal deutlich nachlässt. Schauen Sie sich mal die folgende Grafik an und fragen Sie sich selbst: Wie viele Erträge erwirtschaften Sie eigentlich noch im rot markierten Abschnitt des Firmenkundenbankings?



Ich sehe auch immer wieder, dass in Vorstandsrunden vor allem Negativszenarien besprochen und kalkuliert werden. Was ja absolut sinnvoll ist und unternehmerisch ein „Must“. Da werden dann oft die Vertriebsziele erhöht und die Kosten gesenkt, um auf das Eintreten des Horrorszenarios vorbereitet zu sein – und dann kommt es doch ganz anders, teilweise gibt es sogar ein Rekordergebnis (aktuell vor allem in Bezug auf die generelle Immobilien[kredit]nachfrage und Wertpapierprovisionen als Konsequenz des Verwarentgelts) und dann „ist alles wieder gut“. Das kann zu einer trügerischen Sicherheit führen, wenn die Erträge nicht wie in den Grafiken dargestellt aufgeschlüsselt sind, sowohl im Firmenkundenbanking als auch im Private Banking und im Depotbereich.



Herausforderung der Digitalisierung – lean, clean, digital, individual

Wie bereits erwähnt, haben viele Institute ihr Heil in der Digitalisierung gesucht oder sind auf dem Weg dorthin – und sogar schon über den Point of no Return hinaus. Doch wie viele von ihnen haben digitale Prozesse wirklich dort etabliert, wo sie einen merklichen Nutzen für das Tagesgeschäft bieten?

Oft wird schon gefeiert, wenn Unternehmerkunden ihre Verfügungsberechtigungen selbst digital erstellen können. Doch – mal ganz ungeachtet der Frage, ob die Digitalisierung hier wirklich all ihre Möglichkeiten ausspielt oder doch nur ein Gimmick ist – wo ist denn der wirkliche monetäre Nutzen für das Institut? Ist es nicht vielmehr so, dass die zusätzliche Zeit, die digital eingespart wird, den Beratern auch nicht viel bringt, da die Nachfragemenge ja gleich bleibt?

Die Nachfrage bleibt auf ihrem normalen Niveau stehen und die Berater der Institute müssen im externen Wettbewerb untereinander um jeden Kunden kämpfen. Vielleicht kommt es sogar institutsintern zu einem „jeder für sich“-Wettkampf der Abteilungen um die wenigen noch verfügbaren Anfragen, wie ich es letzte Woche erst im Versteher-Magazin dargestellt habe. Hat die Digitalisierung im Bereich Verfügungsberechtigungen da wirklich einen zeitlichen und monetären Nutzen im Vertrieb erzielt, oder wurden hier nur Ressourcen verbrannt, die keinerlei echten Einfluss darauf haben, ob der Kunde bei Ihnen kauft?

Und vor allem: Wie werden die ganzen zusätzlichen Kosten für die digitale Infrastruktur eigentlich wieder reingeholt? Durch weiteren Personalabbau, der letztlich einen deutlich stärkeren (negativen) Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden haben kann? Und vergessen Sie nicht, dass man den Kunden auch im Digitalen emotional mitnehmen muss, um ihn für sich zu gewinnen. Das kostet ebenfalls Ressourcen. Und sind diese es dann wert oder hätte man das eine oder andere nicht günstiger analog abgebildet – also im guten alten Gespräch von Mensch zu Mensch? Und bitte nicht vergessen: Die IT-Kosten gehen dabei unweigerlich in die Höhe. Vorsicht, dass es nicht „rechte Tasche (Kosten im Vertrieb runter) – linke Tasche (Kosten in IT hoch)“ wird.

Zusätzliche Digitalisierungsschwierigkeiten bei Volksbanken-Raiffeisenbanken und Sparkassen

In Anbetracht des bereits Gesagten stellt sich insbesondere für Volksbanken-Raiffeisenbanken und Sparkassen die Frage: Kann die Digitalisierung auch unseren Markenkern beschädigen? Denn typischerweise verfügen hier einzelne Institute nicht über die nötigen Ressourcen für die Umsetzung dieser Digitalisierungsbestrebungen. Es muss also eine einheitliche Strategie entwickelt werden – durch die wiederum die Regionaleinteilungen aufgeweicht werden und die regionale Identität der einzelnen Institute verloren gehen könnten. Und gerade diese regionale Identität ist für viele Familienunternehmer und Unternehmerfamilien wichtig, da sie sich stärker mit ihrer Heimat verbunden fühlen. Das kann ein echter Vorteil sein, der durch eine zu einheitliche digitale Customer Journey verloren gehen könnte.

Dasselbe gilt natürlich im gleichen Maße für Großbanken, denn warum sollte sich ein Unternehmer aus dem Ruhrgebiet sein Vermögen nicht in München verwalten lassen – im selben Institut? Auf der Ebene des mittelständischen Familienunternehmens spielt nicht nur die Heimatverbundenheit eine Rolle, sondern auch die reine Praktikabilität, also die physische Nähe zum Institut.

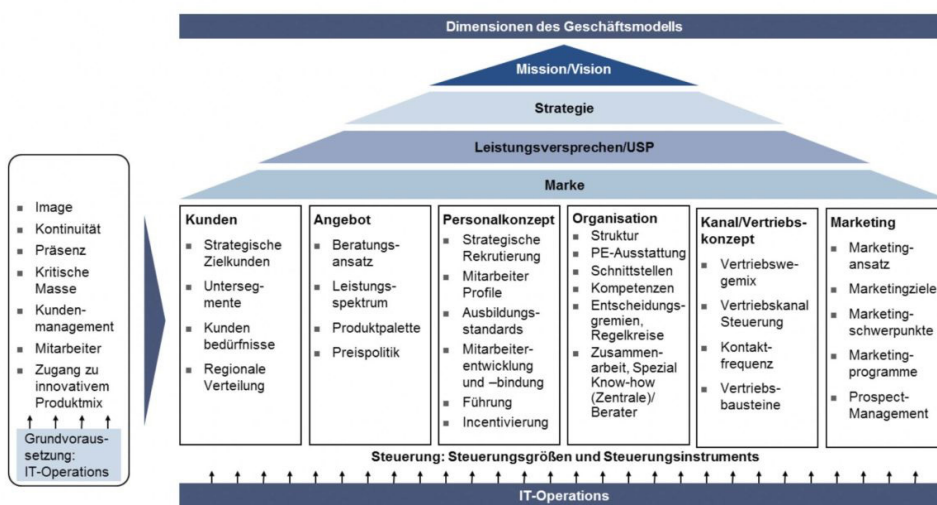
Zukünftige Entwicklungen

Es bleibt also erst mal beim Rattenrennen: Die Institute nutzen alle Ressourcen, um die Abschlüsse zu gewinnen, und am Ende wird doch nur einer gewinnen können – denn die Anzahl an möglichen Abschlüssen steigt kaum, egal wie viele Ressourcen die Institute aufwenden. Ein knallharter Verdrängungswettbewerb wird entstehen: vom War of Customer über den War of Talent zum War of Sustainability.

Aufgrund der internen Bewertungsasymmetrie ist es aktuell so, dass die Vorstände über das gesamte Institut rechnen, während die Berater täglich voll ausgelastet sind. Haben dann zum Beispiel 10 Berater im Institut jeweils 100 Verbünde, kann es vorkommen, dass der Vorstand Fluktuationen nutzt, um die Beraterzahl zu reduzieren. Dann haben am Ende vielleicht 8 Berater jeweils 125 Kunden. Für den Berater ändert sich dann das Bild kaum, da er ja weiterhin voll – oder sogar noch mehr – ausgelastet ist. Lediglich die Zeit, die ihm für jeden Kunden bleibt, wird sich ändern.

Wege aus dem Rattenrennen

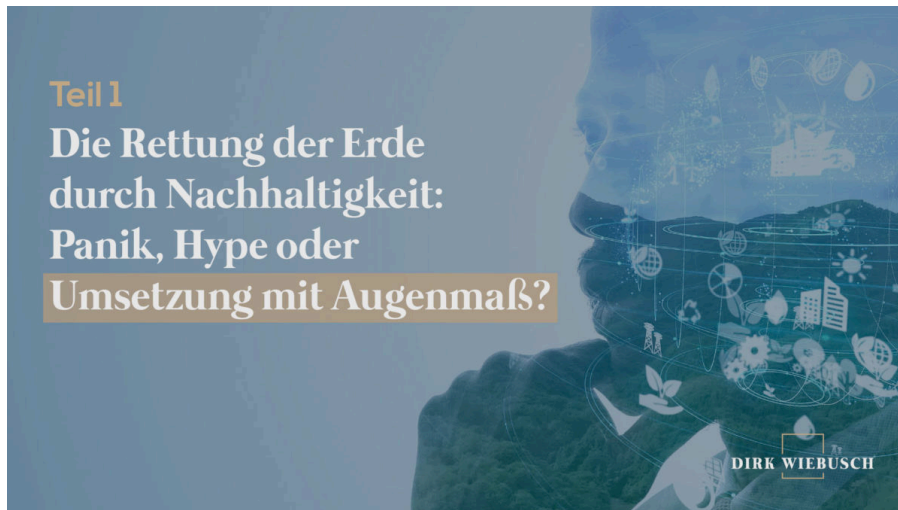
Die Institute brauchen für die Zukunft klare Strategien und ein Verständnis dafür, wofür sie stehen. Daraus wird eine Positionierung im Sinne des Strategiehauses abgeleitet.



Erst dann kann man sich aus dem Rattenrennen herauslösen und genau definieren, welche Digitalisierungsoptionen für die eigene Positionierung wirklich Sinn ergeben und sich wirklich für das Institut lohnen.

Übrigens: Genau diese Realisierung und genau dieses Umdenken im Digitalen geschieht aktuell in vielen unterschiedlichen Branchen, nicht nur in der Finanzdienstleistung. Allerdings wird das von vielen Beteiligten – also auch Ihren Unternehmerkunden – noch nicht richtig wahrgenommen, da sie zu sehr mit dem Tagesgeschäft beschäftigt sind und keine Zeit für Selbstreflexion haben. Vielleicht sprechen Sie dieses Thema ja mal bei Gelegenheit bei Ihrem Unternehmer direkt an. Das bringt ihn eventuell nicht nur zum Nachdenken darüber, ob die heutigen Gewinne wirklich so viel wichtiger sind als die möglichen Gewinne der Zukunft – es zeigt ihm auch, dass Sie verstehen, was zurzeit in der Branche passiert, und das kann Ihnen helfen, den subjektiven Wohlfühlfaktor zu etablieren und damit zu verhindern, dass der Kunde irgendwann international Finanzprodukte kauft und für Ihr Institut als potenzieller Kunde einfach wegfällt.

Die Rettung der Erde durch Nachhaltigkeit: Panik, Hype oder Umsetzung mit Augenmaß? – Teil 1



Von Astronauten heißt es, dass sie bei ihrem ersten Blick auf den Blauen Planeten schlagartig ein Bewusstsein dafür entwickeln, wie fragil die Erde doch ist. Deshalb engagieren sich viele von ihnen nach ihrer Rückkehr jahrelang für Themen wie Umwelt- und Klimaschutz. Doch eigentlich müsste man gar nicht den vertrauten festen Boden verlassen, um sich darüber klar zu werden. Da reicht es eigentlich schon, an der eigenen Straße entlangzuschauen und die Türme an Gelben Säcken zu zählen. Der Themenbereich ESG (Environmental, Social and corporate Governance) ist deshalb mittlerweile auch für viele Familienunternehmer zentral wichtig geworden. Denn Familienunternehmer wissen: Ihre Kinder werden zukünftig nicht nur die Firma erben, sondern auch die Welt, die von der Firma maßgeblich mitgestaltet wurde.

Warum sich mit diesem Thema auseinandersetzen?

Ich gebe es gerne zu: Ich bin jetzt in einem Alter, in dem die Restlaufzeit weniger als 50 % der Gesamtlaufzeit ausmacht. Da mache ich mir natürlich auch meine Gedanken über die nachfolgenden Generationen. Mit 20 war das noch anders. Da galt für mich nur das Hier und Jetzt. Und das war auch in Ordnung so, denn die Jungen sollten das Privileg haben, sich voll entfalten zu können. Aufgabe der Menschen im mittleren Alter ist es, die Rahmenbedingungen dafür zu liefern und gleichzeitig die älteren Generationen zu unterstützen – denn diese haben im mittleren Alter ja bereits ohne Wehklagen dieselbe Arbeit abgeliefert.

Wenn man dann einen Partner gefunden und selbst Kinder hat, dann kommt schnell die Frage auf: „Wie wollen wir den Jungen eigentlich unsere Welt hinterlassen?“ Uns sollte klar sein: Die nahe Zukunft wird ein Wahnsinns-Spagat zwischen Digitalisierung, Komplexität und dem damit einhergehenden Ressourcen hunger auf der einen Seite und Klimaveränderung sowie der Endlichkeit von Ressourcen auf der anderen Seite. Denn eine vollständig vernetzte Welt benötigt auch Unmengen an Energie – nicht nur für die Endgeräte, sondern auch für die riesigen Serverfarmen, die am Laufen gehalten und aufwendig gekühlt werden müssen.

Deshalb möchte ich eines gleich vorwegstellen: Ich bin kein Wissenschaftler, sondern nur ein interessierter Konsument frei verfügbarer Daten und Informationen. Wenn also Wissenschaftler der Vereinten Nationen vor der Klimaveränderung warnen, dann habe ich persönlich kaum die Möglichkeit, die Daten, auf denen diese Einschätzung beruht, unabhängig zu überprüfen. Aber ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass die Sommer in meiner Jugend nicht so oft so heiß waren wie heute, dass in den Wintern noch ordentlich Schnee lag und dass Überschwemmungskatastrophen oder sogar Tornados früher noch Seltenheitswert in unseren Breitengraden hatten. Und ich kann entlang meiner Straße schauen und die Unmengen an Gelben Säcken begutachten, vollgestopft mit Verpackungsmaterial, Styropor, Plastik – in der Corona-Zeit war das gefühlt sogar noch mehr, denn im Lockdown bestellt man eben mehr im Internet oder lässt sich Essen kommen.

Es sollte mittlerweile also klar sein, dass das Thema wichtig ist und dass es richtig ist, es beim Unternehmerkunden anzusprechen. Denn hier – bei den Produzenten der Produkte, die wir täglich verwenden – gibt es noch erhebliche Optimierungsmöglichkeiten. Es geht mir in diesem Artikel also nicht darum, mich als Moralapostel aufzuspielen. Dafür gibt es in meinem eigenen Privatleben immer noch zu viele Klimaschutz-Aspekte, die ich auch mal optimieren könnte, müsste und auch werde.

Es geht mir lediglich darum, Ihnen einige Punkte aufzuzeigen, an denen Sie im Gespräch mit Ihren Unternehmerkunden ansetzen können. Denn den Familienunternehmern ist das Thema ESG genauso wichtig wie uns allen. Das sehe ich seit Jahren in allen Gesprächen, die wir beim Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) mit unseren Mandanten führen – und ich habe darauf aufbauend bereits 2020 schon in einem Versteher-Magazin-Artikel auf die Komplexitäten bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen hingewiesen. Es bietet sich also an, jetzt gezielt, aktiv und regelmäßig mit Ihren Kunden über das Thema zu sprechen. Denn wenn die Klienten des IFUF da repräsentativ sind, dann gibt es viel Gesprächsbedarf – und einen echten Willen sowie die Möglichkeit, wirklich Maßnahmen im Sinne des Umweltschutzes umzusetzen.

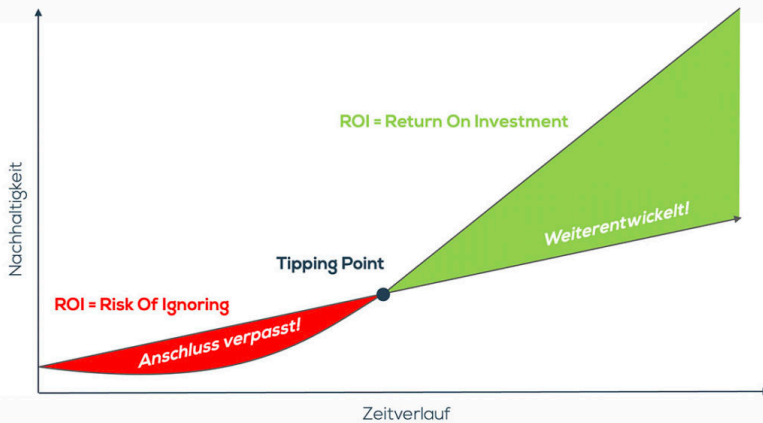
Die Innensicht des Unternehmers: eine Frage der Umsetzbarkeit ...

Dass etwas geschehen muss, um den Klimawandel aufzuhalten oder zumindest in einem erträglichen Rahmen zu halten, das ist nicht erst seit den aktuellsten UN-Studien klar. Doch nicht jedes Gewitter und jeder Schneesturm ist gleich Klimawandel und nicht 100 % des Klimawandels ist menschengemacht – obwohl wir ihn selbstverständlich mindestens beschleunigen. Bei Unternehmern gibt es also das Bewusstsein, dass etwas geschehen muss, doch in meiner Erfahrung ist dies weniger der geradezu panische Aktionismus, der von vielen Seiten gefordert wird, sondern mehr ein ruhiger und durchdachter Strategiewechsel.

Für Familienunternehmer ist der Klimaschutz also schon längst kein Erkenntnisproblem mehr, sondern lediglich noch eine Herausforderung bei der Umsetzung und Finanzierung der nötigen Maßnahmen. Denn ist das Unternehmen überhaupt technisch so weit, entsprechende Maßnahmen umzusetzen? Sind beispielsweise moderne stromsparende Maschinen vorhanden? Und was muss eventuell organisatorisch geändert werden, um dem neuen Fokus gerecht zu werden? Hier müssen womöglich über Jahrzehnte entstandene Strukturen eingerissen und neu gedacht werden – das macht man nicht mal eben auf die Schnelle.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, welchen monetären Nutzen das Unternehmen in der ersten Zeit aus den Maßnahmen ziehen kann. Denn der Unternehmer trägt Verantwortung für den Bestand der gesamten Firma und die Zukunft seiner Belegschaft. Da haben nicht viele Lust, als First Mover viel Geld in F&E und Marketing zu stecken, nur um dann zuzuschauen, wie andere auf ihrer umweltfreundlichen Idee aufbauen und sofort großen Erfolg haben. Warten sie jedoch zu lange, kommen sie eventuell später nicht mehr in den Markt hinein, da andere Firmen schon mit ihrer Vorreiterrolle glänzen. Und was, wenn ein Manager im Unternehmen medienwirksam eine ökologische Kehrtwende im DAX-Unternehmen verspricht – und dann drei Jahre später schon nicht mehr im Unternehmen arbeitet? Was hat das für Auswirkungen auf die komplette Wertschöpfungskette mit Hunderten von kleineren Familienunternehmen? So mancher Unternehmer hat die Befürchtung, er könne auf diese Weise in einen Kampf gegen Windmühlen gestürzt werden, den der Manager selbst gar nicht mehr austragen muss.

Tipping Point



**Mein Tipp: Halten Sie sich als Berater vor Augen, dass die meisten Familienunternehmer ohnehin schon für das Thema Umweltfreundlichkeit/Nachhaltigkeit sensibilisiert sind – sie sind sich womöglich nur noch nicht sicher, welche Maßnahmen präzise angepackt werden müssten. Setzen Sie an dieser Stelle an. Vielleicht fragen Sie Ihren Kunden einfach mal: „Wenn Sie sich keine Gedanken über Zeit und Ressourcen machen müssten, welche ESG-Maßnahmen würden Sie als Erstes umsetzen wollen?“ So lässt sich bereits herausfinden, wo der Unternehmer den Schwerpunkt setzen würde, bevor man darauffolgend durchrechnet, wie das realistisch umgesetzt werden könnte – oder (falls es überhaupt nicht realistisch ist) wie man die Strategie realistischer gestalten könnte, ohne ihren Kern anzugreifen.
... und der Finanzierung**

Stellen Sie sich mal folgendes Beispiel aus Ihrem eigenen Leben vor: Sie ersetzen Ihren Pkw durch ein umweltfreundliches Elektroauto. Selbstverständlich eine tolle Sache für die Umwelt. Doch Studien haben ergeben, dass Privatpersonen pro Tag ca. 40 km fahren. Leasen Sie sich also ein E-Auto, dann bekommen Sie typischerweise alle 2 bis 3 Jahre einen neuen Wagen – nur, damit Sie ihn dann ca. 21 bis 23 Stunden am Tag lediglich irgendwo stehen lassen. Selbst bei 60 täglich gefahrenen Kilometern ist der Wagen so jedes Jahr nur etwa 700 Stunden lang in Bewegung bei 8.000 Stunden Standzeit (ca. 92 %). Hat sich die Anschaffung dann überhaupt aus Umweltsicht gelohnt? Oder werden durch die Produktion des neuen Wagens, den Sie alle paar Jahre leasen, nicht doch mehr Ressourcen verbraucht als durch den Kraftstoff?

Tanken ist ohnehin ein aktuelles Problem der E-Mobilität: Stellen Sie sich eine Wohnsiedlung mit ca. 2.000 Personen vor – dort gibt es im Schnitt 1.000 Privatautos. Und jetzt stellen Sie sich vor, dass es regional nur eine einzige Tankstelle mit Ladesäulen gibt.

Schon bei einem Ladevorgang von nur 30 Minuten würden die E-Autos dort Schlange stehen, während Kraftstoff-Modelle inklusive An- und Abfahrt sowie Bezahlvorgang vielleicht 5 Minuten brauchen. Jetzt stellen Sie sich den Tankstellenbetreiber vor, der auf E-Mobilität umgestiegen ist und nun 30 Minuten für die Abwicklung eines Tankvorgangs benötigt, wo er früher in derselben Zeit bei 6 Autofahrern hätte kassieren können. Hat sich der Umstieg für ihn gelohnt? Mal ganz davon abgesehen, dass durch eine weitere Verschärfung der Eigenkapital-Richtlinien der BaFin in Kombination mit den neuen Ausgaben auf Basis der eigenen ESG-Linien die Finanzierung einer solchen Investition immer schwerer wird.

Analog ein Beispiel aus dem Produktionsbereich: Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmerekunde hätte 10 Maschinen, die noch um das Jahr 2000 angeschafft wurden. Wenn so eine Maschine im Durchschnitt 30 Jahre hält, dann wird der typische Unternehmer verstehen, dass die Maschinen von 2000 nicht nachhaltig oder stromsparend sind – damals war ja längst nicht dieselbe Sensibilisierung für das Thema vorhanden. Doch wird er seine 10 Maschinen sofort verschrotten und moderne anschaffen? Wohl eher nicht. Er nimmt sich vielmehr vor, neue umweltfreundliche Geräte zu kaufen, sobald die alten sich amortisiert haben oder aufgrund der Abnutzung ersetzt werden müssen. Und auch dann wird er sie nicht alle auf einmal abschaffen, sondern nach und nach, als Evolution statt Revolution. Denn letztlich spielen Unternehmer nach den Gesetzen des Marktes und der Markt sagt: Es rentiert sich nicht, aus Aktionswillen funktionstüchtige Maschinen zu entsorgen.

Mein Tipp: Bedenken Sie bei der Kommunikation mit dem Kunden, dass im geschäftlichen Kontext nicht immer ein (vernünftiger) Weg da ist, nur weil es einen Willen gibt. Und machen Sie dem Unternehmer klar, dass Sie das wissen. Dass Sie ihn nicht für einen schlechten Menschen halten, nur weil er nicht von heute auf morgen seinen gesamten Maschinenpark ausmistet. Unternehmer sind es gewohnt, dass Außenstehende so etwas von ihnen erwarten, da ist es ein besonderes Zeichen der Vertrauenswürdigkeit, wenn Sie offensichtlich verstehen, dass solche Änderungen nicht von heute auf morgen geschehen können. Sprechen Sie stattdessen mit Ihren Kunden darüber, welchen Zeitplan sie für grundlegende Veränderungen im Unternehmen einschlagen würden und wie sie das finanzieren würden.

Evolution statt Revolution

Wir sehen: In der Kommunikation mit Familienunternehmern zum Thema ESG ist ein gewisses Verständnis dafür gefragt, dass Familienunternehmer zwischen dem Willen zu Veränderung einerseits und den marktwirtschaftlichen Realitäten andererseits sitzen. Wer das versteht und es dem Unternehmer zu verstehen gibt, hat bereits einen großen Schritt dazu gemacht, in diesem stark emotionalisierten Themengebiet, bei dem es in der öffentlichen Debatte nur noch Extreme zu geben scheint, eine ausgewogene Meinung zu zeigen – und damit den subjektiven Wohlfühlfaktor beim Unternehmer zu stärken.

Kommende Woche möchte ich dann gemeinsam mit Ihnen beleuchten, welche Rolle die Konsumenten und Finanzdienstleister in dieser Beziehung spielen. Denn wenn wir eines in den letzten Jahrzehnten gelernt haben, dann, dass der Klimawandel ein Thema ist, bei dem jeder mitarbeiten muss.

Die Rettung der Erde durch Nachhaltigkeit: Panik, Hype oder Umsetzung mit Augenmaß? – Teil 2



Das Klischee des Industriellen als reuelosem Zerstörer der Umwelt hat längst ausgedient. Als Gründer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) habe ich bereits in zahllosen Gesprächen mit Familienunternehmern festgestellt, dass diese Menschen genau wie jeder andere wissen, dass ESG (Environmental, Social and corporate Governance) ein wichtiger Schritt zu einer nachhaltigeren und ökologischeren Wirtschaft ist. Letzte Woche haben wir uns gemeinsam angesehen, warum Unternehmer dennoch nicht aus unüberlegtem Aktionismus sofort ihre gesamte Wertschöpfungskette über den Haufen werfen (können) – auch wenn sie natürlich wissen, dass es umweltfreundlichere Alternativen gibt. Heute möchte ich Ihnen noch einige weitere Aspekte dieses Themengebiets aufzeigen, die Sie im Gespräch mit dem Unternehmernutzen können, um den subjektiven Wohlfühlfaktor herzustellen.

Druck von allen Seiten

Letzte Woche haben wir uns bereits angesehen, welche finanziellen Gründe aus dem Blickwinkel des Unternehmers dafür sprechen, auf eine durchdachte Evolution statt auf eine überhastete Revolution zu setzen, beispielsweise beim Anschaffen neuer, umweltfreundlicherer Maschinen in Produktionsunternehmen. Hier stehen der sofortigen Erneuerung des Maschinenparks oft rein finanzielle Überlegungen im Weg: „Kann ich die Ausgaben für neue Maschinen vor meiner Bilanz rechtfertigen, wenn die alten Maschinen doch noch völlig funktionstüchtig sind?“

Gerade an diesem Punkt kommen mit Blick auf äußere Umstände noch weitere Überlegungen auf den Unternehmer zu. Zum Beispiel: „Wenn ich Geld in eine umweltfreundlichere Produktion stecke, bekomme ich das hinterher überhaupt wieder raus?“ Denn klimafreundlichere Produktionsmethoden sind häufig deutlich aufwendiger und erzeugen Mehrkosten, die dann ja jemand tragen muss.

Leider sind viele Verbraucher entweder nicht gewillt oder nicht in der Lage, bei einer eventuell nötigen Preissteigerung mitzugehen. Das hat man eindrücklich bei den Hamsterkäufen zu Beginn der Coronapandemie gesehen: Da blieben mancherorts nur noch die hochpreisigen Bio-Produkte in den Regalen liegen. Das hängt auch damit zusammen, dass gerade die U-30-Generation eigentlich viel Wert auf klimaschonende Produkte legt – gleichzeitig aber oft finanziell noch nicht so gut aufgestellt ist, um beim Einkaufen immer den eigenen Idealen treu bleiben zu können. Und nicht zuletzt verschlimmern auch die aktuell wieder stark steigenden Verbraucherpreise dieses Problem zusätzlich.

Je nach Branche kann es sich der Unternehmer eventuell auch gar nicht leisten, die Preise zu erhöhen. Denken Sie an die Zulieferbetriebe der Global Player wie VW oder Apple: Wenn die ihre Preise erhöhen, weil sie jetzt klimafreundlicher produzieren, dann sucht sich der Großkonzern ganz einfach eine günstigere Alternative.

Mein Tipp: Eine klimafreundlichere Produktion ist in vielen Fällen ein schöner Werbeslogan, erschwert aber den eigentlichen Absatz der Produkte und kann die Position des Unternehmens auf dem Markt gefährden, wenn andere Firmen mit günstigeren Produkten an einem vorbeiziehen. Letztlich gelten bei allem Willen zum Umweltschutz sowohl bei Unternehmern als auch bei Verbrauchern die Regeln des Marktes. Fragen Sie Ihren Unternehmern Kunden gerne mal danach, wie er eventuelle Mehrkosten wieder reinholen möchte. Und ob er beispielsweise über Kundenbefragungen sichergestellt hat, dass seine Kundschaft auch bereit ist, ihrerseits für den Klimaschutz tiefer in die Tasche zu greifen. Eventuell fallen Ihnen bei einem Blick auf die Wertschöpfungskette auch Möglichkeiten ein, die Mehrkosten abzufangen, ohne sie an die Kunden weitergeben zu müssen – das wäre ein wertvoller Input, sollte aber auf jeden Fall durchdacht sein. Denn der Unternehmer kennt seine Wertschöpfungsketten besser als Sie und wird von offensichtlichen Schnellschüssen entsprechend wenig beeindruckt sein.

Nicht dem Hype verfallen

So sinnvoll das Thema Klimawandel auch ist, müssen wir doch feststellen: Die Art und Weise, wie es aktuell gesellschaftlich behandelt wird, ist es nicht. Vielmehr gehen wir gerade medial und gesellschaftlich einen Zyklus durch, der für die wenigsten von uns neu sein wird:

1. Thema wird (medial) hochgekocht und zum Hype gemacht.
2. Politiker und Wirtschaftslenker lassen sich dazu drängen, zum Teil völlig unrealistische Ziele und Absichtsbekundungen abzugeben.
3. Dinge werden auf Basis dieser Aussagen in die Wege geleitet und täglich geprüft, doch da die Ziele unrealistisch sind, wächst der Druck.
4. Unter diesem Druck werden undurchdachte Beschlüsse gefasst, die dann wieder zu Nachlässigkeiten in den Aufträgen und sogar Missbrauch führen können.
5. Zum Schutz vor Missbrauch wird mehr Bürokratie nötig, was wiederum die Umsetzung der Maßnahmen verzögert.
6. Und am Ende will es wieder keiner gewesen sein.

Mein Tipp: Diese Entwicklung kann sowohl gesamtgesellschaftlich als auch im Mikrokosmos eines einzelnen Unternehmens stattfinden. Versuchen Sie also, erste Anzeichen dafür im Unternehmen Ihres Kunden zu erkennen und ihn gegebenenfalls davor zu warnen. Ja, manchem Unternehmer ist das Thema Klimaschutz tatsächlich so wichtig, dass es ratsam ist, ihn bei der Umsetzung zu zügeln, um die Firma vor unerkannten Kosten und anderen Problemen zu bewahren. Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Kunden nicht verzetteln und sich darauf fokussieren, global zu denken, national zu planen und regional zu handeln. Und wo Sie schon dabei sind: Erläutern Sie Ihrem Unternehmernkunden, dass Investitionen in Öko-Fonds, -Aktien und -Anleihen nicht sinnvoll sind, da die Gelder nicht wirklich ins Unternehmen fließen, sondern nur von einem Investor an den nächsten weitergegeben werden.

Vom Privaten zum Professionellen

Meiner Einschätzung nach gibt es aktuell vier Kernthemen, die gesamtgesellschaftlich gelöst werden müssen, um uns auf einen guten Weg in Richtung Klimaschutz zu bringen:

1. Population: Mehr Menschen bedeutet mehr Bedarf, bedeutet mehr Produktion ...
2. Mobilität: Betrifft sowohl die Frage nach „Automobil oder Bahn?“ als auch die Entscheidung zwischen Diesel, Strom und Wasserstoff.
3. Reisen: Wie lassen sich private, aber auch geschäftlich notwendige Reisen klimafreundlich umsetzen?
4. Ernährung: Die Massentierhaltung verschlingt beispielsweise Unmengen an Energie und erzeugt klimaschädliche Gase und Abfallprodukte.

All diese Themen lassen sich sowohl auf der Makro-Ebene als auch im Privaten untersuchen. Und dann sollte man sich den Unterschied bewusst machen zwischen „sollte man machen“ und „tue ich bereits, auch wenn es Einschränkungen für mich bedeutet“. Es sind jetzt von der mittleren Generation (die Jungen sind zu jung und die Alten haben ihren Beitrag schon geleistet) pragmatische Lösungen gefragt, auch wenn wir die positiven Effekte unserer Handlungen eventuell gar nicht mehr miterleben.

Mein Tipp: Der persönliche Blickwinkel ist ein guter Weg, um das Thema Nachhaltigkeit anzuschneiden. Vermeiden Sie dabei aber einen nach „von oben herab“ klingenden Tonfall. Vielleicht beginnen Sie das Gespräch schon mal damit, dem Unternehmer nebenbei zu erzählen, an welchen Stellen Sie selbst privat noch nicht nachhaltig genug sind – so stellen Sie schon von Anfang an klar: Keiner von uns beiden ist ohne Optimierungspotenzial.

Die Rolle der Finanzdienstleister im Wettlauf zwischen Markt und Klima

Wir merken: Eine Evolution hin zu klimafreundlichen ESG-Prinzipien ist schon längst im Gange, denn Familienunternehmer verstehen, wie wichtig das Thema ist. Was sie nun brauchen, sind Finanzdienstleister, die ihnen als Berater, Finanzierer und Entwickler für zukunftsfähige Ideen beistehen. Alle anderen Spielsteine sind bereits an Ort und Stelle: Regularien erschweren die Kreditvergabe, während immer neue ESG-Produkte für Anreize sorgen. Nun liegt es an den Beratern aus dem Firmenkundenbanking, Private Banking und Versicherungsbereich, die Frage nach ESG, nach Umwelt- und Klimaschutz zu verinnerlichen und im Gespräch mit den Kunden als Standardfrage anzubringen.

Und das bringt uns zu einem meiner Lieblingsthemen: Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten. Als Berater ist es Ihre Aufgabe, diese bei Ihren Kunden gut genug zu kennen, um gezielt bezüglich der Umsetzung von ESG nachzufragen und Vorschläge zu machen. Auch die Marktfolge Aktiv sollte sich da auskennen, um Chancen und Risiken zu erkennen. Und für alle Berater ist generell ein Verständnis der Wertschöpfungsketten und der umzusetzenden ESG-Maßnahmen zentral, um zu verstehen, wie der Unternehmer bei dem Thema tickt. Denn erst, wenn man ihn wirklich versteht, lässt sich auch der subjektive Wohlfühlfaktor aufbauen, der in Zukunft den Ausschlag dazu gibt, bei wem der Unternehmerkunde kauft.

Vom Kleinen ins Große

Klimaschutz fängt bei jedem Einzelnen an. Warum muss es jedes Jahr ein neues Handy sein? Warum kauft man Produkte, die um den halben Globus geflogen werden – beispielsweise Himbeeren aus Marokko? Warum akzeptieren wir, dass 250-g-Grillsteaks für unter 3 Euro zu haben sind – sogar schon mariniert und (in Plastik) verpackt? So kann jeder seinen eigenen Beitrag zum Schutz des Klimas leisten, sobald wir bereit sind, entsprechende Einschränkungen zu akzeptieren (ein „veraltetes“ Handy und teureres Grillfleisch). Solange wir den Gesetzen des Marktes unterworfen sind, liegt es an Ihnen als Berater, dabei zu unterstützen, das umzusetzen, was umsetzbar ist – und zwar so, dass es nicht durch überhasteten Aktionismus langfristig Schaden anrichtet. Denn wer sich hier keine Ziele setzt, der wird auch nie einen wirklich positiven Einfluss auf das Klima haben – wer sich wiederum zu große Ziele setzt und diese ständig kontrolliert, der wird irgendwann auch entnervt aufgeben. Diesen Spagat müssen Unternehmer mit Ihrem Rat hinbekommen. Klimaschutzziele sollten konkret, messbar und täglich in kleinen Mengen umsetzbar sein. So tut man vielleicht jeden Tag nur einen Schritt, aber nach einem Jahr ist man schon 365 Schritte gegangen.

Und letztlich sollten wir uns auch über eines im Klaren sein: Der Klimawandel lässt sich nicht mehr vollständig aufhalten. Wir können ihn höchstens noch einschränken – auch, da es weltweit viele Nationen und Konzerne gibt, die gar nicht mitmachen werden. Auf jeden Fall können wir aber lernen, mit dem Klimawandel zu leben. So wie es unsere Vorfahren getan haben, wenn sich das Klima auf natürlichem Weg geändert hat. Und die haben es ja schließlich auch geschafft, sonst wären wir heute nicht hier.

Fünf Anzeichen für eine Verschlechterung der Verhältnisse beim Firmenkunden [Gastbeitrag Jürgen Wieczorrek]



Nach mehr als 10 Jahren wirtschaftlicher Hochkonjunktur mehren sich nun die Anzeichen, dass eine ausgeprägtere Schlechtwetterphase bevorsteht. Schwierig ist hierbei, die wirklichen Problemengagements von den vorübergehend schwächeren zu unterscheiden. Eine Hilfestellung des Staates während der Corona-Pandemie muss nicht unbedingt ein Indiz für ein künftig problembehaftetes Engagement sein. Dafür gibt es häufig andere Merkmale. Dies sind Anzeichen, die nicht nur im Rahmen der materiellen Kreditanalyse, sondern insbesondere auch außerhalb dieser Betrachtungssphäre auffallen.

Über Herrn Jürgen Wieczorrek

Seit mehr als 30 Jahren ist Jürgen Wieczorrek als Sanierungsberater bei verschiedenen Kreditinstituten unterschiedlicher Größe tätig. Er konnte dabei eine Vielzahl von Branchen kennenlernen und hat viele Unternehmen sowohl in der Krise als auch während der Restrukturierung begleitet. Die frühzeitige Erkennung von möglichen ungünstigen Entwicklungen war dabei stets entscheidend für eine erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen.

1. Die Dynamik in der Kommunikation zwischen Kreditgeber und -nehmer verändert sich

In regelmäßigen Abständen wird die Entwicklung der bestehenden Kundenbeziehungen einer Überprüfung unterzogen. Auf der einen Seite geht es um sachliche Inhalte. Zahlenmäßige Veränderungen werden in der Regel zuverlässig vom Firmenkundenberater bzw. von der Kreditanalyse herausgearbeitet. Das ist hilfreich in der Bewertung des Engagements und unterstützt die emotionale Betrachtung des Engagements – das „Bauchgefühl“.

Auf der anderen Seite müssen aber auch mögliche Veränderungen in der Kommunikation wahrgenommen werden. Und hier ist die Aufmerksamkeit der Firmenkundenberater gefragt! Sie sind regelmäßig mit ihren Kunden im Austausch und sollten daher wachsam werden, wenn die Kommunikation mit dem Kunden vom „üblichen“ Business-as-usual-Verlauf abweicht. Ausgenommen sind natürlich emotionale Ausnahmesituationen des Kreditnehmers (wie z. B. der Tod eines nahen Angehörigen).

Aktives Zuhören ist gefragt. Meint: Redet der Kunde seit geraumer Zeit auffällig oft über Belanglosigkeiten, statt in die nüchternen Fakten einzusteigen? Entsteht beim Firmenkundenbetreuer der Eindruck, dass aktiv von heiklen Themen abgelenkt wird? Jetzt kann natürlich nicht jedes lockere Gespräch Indiz für eine Krise beim Kreditnehmer sein. Aber nach diesen lockeren Gesprächsrunden ist ein nüchterner Faktenabgleich mit Unterhaltungen aus der jüngeren Vergangenheit hilfreich, um ein „Bauchgefühl“ zu bestärken oder zu entkräften. In diesen lockeren Gesprächsrunden sind in meiner langjährigen Berufspraxis schon viele Ungereimtheiten zutage gefördert worden.

Zur Kommunikation gehört auch die Aufbereitung einzureichender Unterlagen. Hat sich die Darstellung verändert? Werden z. B. bestimmte Positionen zusammengefasst, sodass optisch ein besseres Bild entsteht? Werden möglicherweise Unterlagen nicht mehr automatisch mitgeliefert? Die Summen-und-Salden-Liste zur betriebswirtschaftlichen Auswertung hat schon häufig neue Einsichten zutage gefördert; sei es, dass eine treffsichere Analyse der Verhältnisse möglich ist, oder aber auch, dass neue Kreditgeber erkennbar werden.

2. Es werden zusätzliche Kreditverbindungen zu Mitbewerbern aufgenommen

Grundsätzlich belebt ja Konkurrenz das Geschäft. Vor diesem Hintergrund ist es nicht weiter ungewöhnlich, wenn neben der bestehenden Kreditbeziehung neue Kreditgeber in Erscheinung treten. Problematisch könnte es allerdings sein, wenn ein langjähriger Kunde unmittelbar nach einem abgelehnten Neukreditwunsch „fremdgeht“. Diese Entscheidung darf vom Firmenkundenbetreuer nicht persönlich genommen werden, sondern sollte vielmehr als ein mögliches Warnsignal Beachtung finden.

Häufig weiß der Kreditnehmer sehr genau, dass er ohne zusätzliche Liquidität in einen ernsthaften Liquiditätsengpass gerät und sich genau deshalb anderswo umschaute. Denn auch das wissen die Kreditnehmer sehr genau: Ein neues Kreditinstitut wird sicherlich Interesse an einer langjährigen Geschäftsbeziehung haben und somit Konditionen anbieten, die zu einem Wechsel der Hausbank führen sollen.

Allerdings sollte der neue Kreditgeber gerade bei unterschwellig angedeuteten, atmosphärischen Schwierigkeiten mit der bisherigen Hausbank eine gewisse Vorsicht walten lassen. Es ist auf jeden Fall ratsam, in Gedanken selbst mal die Intention des bisherigen Hausbankers zu hinterfragen. Warum lässt er einen womöglich langjährigen Kunden in einer plötzlich auftretenden, besonderen Situation ohne Schirm im Platzregen stehen?

3. Änderung des Zahlungsverhaltens

Stellt der Firmenkundenbetreuer der bisherigen Hausbank fest, dass das Zahlungsverhalten seines Kunden sich verändert, ist auch an dieser Stelle Aufmerksamkeit angesagt. Nimmt ein Kunde bei Lieferantenrechnungen plötzlich nicht mehr Skontozahlung in Anspruch, sondern schöpft das Zahlungsziel aus, könnte auch dieser Umstand ein weiteres Puzzleteilchen in der Gesamtbewertung des Kunden sein, bei dem sich ein Liquiditätsengpass anbahnt.

Es ist generell hilfreich, von Zeit zu Zeit mal die Kontoumsätze seiner Kreditnehmer zu durchleuchten, insbesondere wenn sich die Kontoführung etwas enger gestaltet. Hellhörig sollte der Firmenkundenbetreuer auf jeden Fall werden, wenn Empfänger und/oder Verwendungszweck darauf hindeuten, dass schon Mahnungen vor der Zahlung vorhanden waren.

4. Berücksichtigung der allgemeinen Branchenentwicklung

Die Kreditinstitute clustern gerne ihre Kunden und können so relativ gut einen sicheren Eindruck davon bekommen, wie es allgemein in der jeweiligen Branche der Kunden aussieht. Ganz wichtig ist hierbei, das Entwicklungspotenzial des Invests zu berücksichtigen.

Dabei sollte der Kundenbetreuer nicht auf „Copy-and-Paste“-Angebote irgendwelcher Portale zurückgreifen, sondern eine kundenbezogene, individuelle Betrachtung vornehmen. Neben den Auswirkungen der Corona-Pandemie nehmen auch die technischen Veränderungen auf unsere wirtschaftliche Entwicklung Einfluss. Die Automobilindustrie trifft es besonders hart:

Egal wie man z. B. zur E-Mobilität steht – wir können auf jeden Fall davon ausgehen, dass die bisherige Automobilindustrie samt der umfangreichen Zulieferbetriebe sich radikal ändern wird. Nicht alle neuen Ideen sind dazu geeignet, fundamentale Veränderungen herbeizuführen, aber es ist durchaus Potenzial vorhanden, eine deutliche Modifizierung der Branche zu erreichen.

Der Firmenkundenbetreuer sollte also sehr vorsichtig werden, wenn die Entwicklungskosten beim Kunden rückläufig sind und mit Blick auf künftige Fortschritte keine echten Zukunftsprojekte in der Erprobung sind. Denn wer jetzt mit Entwicklungen erst anfangen möchte, hat den Anschluss wahrscheinlich schon verschlafen.

Wenn wir beim Beispiel der Autoindustrie bleiben und uns vorstellen, dass bei einem E-Auto konstruktionsbedingt weniger als die Hälfte der Einzelteile für die Fertigung eines Fahrzeuges benötigt werden und vor allem auch viele Komponenten (wie z. B. Getriebe oder Abgasanlagen) nicht mehr benötigt werden, braucht man nicht viel Fantasie, um zu erahnen, dass für die Zulieferindustrie der Kuchen kleiner wird und vor allem eine weitere Umverteilung innerhalb der Branche erfolgt.

Sicherlich werden Produkte im Zusammenhang mit der Verbrennungstechnologie noch für eine gewisse Zeit notwendig sein, jedoch ist abzusehen, dass dieser Technologiezweig mittelfristig zumindest in weiten Teilen des täglichen Lebens aussterben wird.

Das andere Zauberwort ist Digitalisierung. Damit ist allerdings nicht gemeint, dass die Außendienstmitarbeiter neue Smartphones erhalten, sondern dass die Unternehmen ernsthaft prüfen, wie unter Einbeziehung sinnhafter Ansätze künftig Kosten gespart werden können und eine Verbesserung der Reaktionszeiten gegenüber über den Kunden möglich wird. So könnte ein Weg sein, bei Maschinen die Möglichkeit einer Fernwartung zu installieren, sodass der Maschinenhersteller bei Problemen schneller reagieren kann. Außerdem wäre es dann in vielen Fällen nicht mehr erforderlich, dass ein Techniker extra zum Kunden kommt. Hat der Firmenkundenbetreuer den Eindruck, dass trotz grundsätzlich vorhandener Möglichkeiten dieser Weg nicht beschritten wird, sollte eine gewisse Skepsis an den Tag gelegt werden. Es ist damit zu rechnen, dass Mitbewerber unseres Kunden diese Option wählen werden, sodass unser Kunde ins Hintertreffen geraten könnte. Eine deutliche Verschlechterung der Wettbewerbsposition wird sich in einem solchen Fall nicht vermeiden lassen, was natürlich Auswirkungen auf die Ertragssituation hat. Es ist also unter Umständen ein weiteres kleines Mosaikstückchen im betrieblichen Abwärtstrend.

5. Unterschiede zu den Mitbewerbern

Es ist ratsam, den eigenen Kunden mit Mitbewerbern aus der gleichen Branche zu vergleichen, am besten, wenn sie sich hinsichtlich Größe und Angebotspalette ähneln.

Nehmen wir als Beispiel Getränkegroßhändler, die ja bekanntermaßen mit dem Verkauf von Fassbier die höchsten Margen erzielen. Mit Blick auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie wird es in der Gastronomie künftig noch größere Verwerfungen geben, aber wenn unter Berücksichtigung der Umsatzrückgänge als Folge der massenhaften Schließungen von vielen kleinen Gastronomiebetrieben weitere überproportionale Rückgänge in diesem Umsatzbereich zu verzeichnen sind, sollte sich der Berater Gedanken über die eigentlichen Ursachen machen.

Hat der Großhändler keinen guten Kundenstamm? Hat die Pandemie gerade viele kleinere Gastronomen zur Aufgabe gezwungen, ohne dass Ersatz für den entfallenen Umsatz erkennbar ist? Oder haben sich Mitbewerber beweglicher gezeigt? Hat der Großhändler nicht erkannt, welche seiner Produkte den höchsten Deckungsbeitrag bringen? Sinnbildlich auch für andere Branchen müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass die Gastronomie selbst bei einer guten Erholung von der Corona-Pandemie deutliche Veränderungen aufweisen wird. Nur wenn unsere Kunden schnell und konsequent genug sind, um anstehende Veränderungen zu antizipieren, werden auch bei einem schwierigen Umfeld Gewinne möglich sein.

Vor diesem Hintergrund ist gerade der kritische Vergleich innerhalb der Branche notwendig, um die „Innovationsschnecken“ zu identifizieren. Anderenfalls werden die Banken es am gestiegenen Kreditrisiko spüren.

Abschließend sollten die Firmenkundenbetreuer immer zwei goldene Regeln beherzigen: „Machen Sie keine Geschäfte, die Sie nicht verstehen!“ und „Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl“. Dann sollte es gelingen, auch in einem schwierigen Umfeld gute Geschäfte zu machen.

Das Verwahrentgelt im Private Banking – Fluch und Segen!



Nachdem die meisten Institute zunächst zögerlich bei der Einführung des Verwahrentgelts für Privatkunden waren, hat das Thema seit Herbst 2020 eine ganz neue Dynamik angenommen: Immer mehr Häuser haben das Verwahrentgelt mittlerweile eingeführt und die Freigrenzen sind (auch bei Bestandskunden) kontinuierlich gesunken. Als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) erlebe ich das Thema immer wieder hautnah, sowohl aus Sicht der Institute als auch der Unternehmernkunden, und weiß: Keinem von beiden gefällt die aktuelle Situation wirklich. Die jüngste Entscheidung des Landgerichts Berlin zur Praxis des Verwahrentgelts möchte ich deshalb zum Anlass nehmen, hier einmal beide Blickwinkel zu betrachten und zu erläutern, warum das Verwahrentgelt dennoch eine echte Chance für die Finanzberatung sein kann!

Unsicherheiten auf allen Seiten

Sie werden es sicher alle gelesen haben: Im Zuge einer Klage des Verbraucherzentrale Bundesverbands (vzbv) wurde der Sparda-Bank jüngst untersagt, auf Giro- und Tagesgeldkonten Verwahrentgelte zu erheben. Entscheidungen in weiteren vom vzbv angestregten Prozessen stehen zwar noch aus, um einen rechtlichen Konsens zu erreichen. Doch bei den Instituten hat diese Nachricht für Aufregung gesorgt. Nicht nur darf die Sparda-Bank aus Sicht des Gerichts kein Verwahrentgelt erheben, sie muss sogar bereits geleistete Zahlungen zurückerstatten. Es bleibt abzuwarten, ob sich andere Landgerichte diesem Urteil anschließen werden.

Eines ist jedoch klar: Für die Institute ist das Verwahrentgelt einmal mehr ein Thema, das ihnen Bauchschmerzen bereitet. In meinen Gesprächen mit Private-Banking-Beratern sowie deren Vorständen und Führungskräften höre ich immer wieder, dass das Verwahrentgelt bei der Beratung ein schwieriges Thema ist. Kein Wunder, möchte doch kein Unternehmer hören, dass er für eine Standard-Leistung, die bislang immer kostenlos war, plötzlich einen „Strafzins“ zahlen muss. Doch von den Beratern höre ich auch immer wieder: Wenn man das Thema mal beim Kunden angesprochen und diesen davon überzeugt hat, sein Geld beispielsweise in Wertpapieren, Immobilien oder Versicherungen anzulegen, statt es auf dem Konto zu „bunkern“, dann sind die daraus folgenden Provisionserträge oft erfreulich hoch. Und das wäre so nicht gekommen, wenn dieselben Kunden keinen Anreiz gehabt hätten, auf diese Anlageformen zu wechseln.

Das Verwahrentgelt ist somit einerseits ein Fluch – auch, da nicht alle seine negativen Effekte offensichtlich sind –, aber andererseits auch eine Chance für das Private Banking.

Das Verwahrentgelt als Fluch: langfristig risikobehaftet

Während sich die Berater noch über die zusätzlichen Erträge im Wertpapierbereich als Verwahrentgelt-Vermeidungsstrategie freuen, halte ich es für wichtig zu erwähnen, wie kurzfristig diese wirklich sind, selbst wenn die Kunden in Wertpapiere mit Bestandsvergütung gewechselt haben. Genau genommen ist es sogar möglich, dass Sie noch über Ihre super Erträge aus 2021 schimpfen werden. Denn die zusätzlichen Erträge haben zu einer Erhöhung der Zielkarten 2022 geführt, obwohl die Kunden mittlerweile größtenteils mit Wertpapieren als Verwahrentgelt-Vermeidung versorgt sind. Das dürfte es dem einen oder anderen Berater schwer machen, die ihm gesteckten Ziele noch zu erreichen, denn das situative Sonderthema Verwahrentgelt ist damit jetzt erst mal vom Tisch.

Zu viel Konzentration auf das Verwahrentgelt

Gleichzeitig sind 2021 viele wichtige Themen liegen geblieben. Das liegt vor allem daran, dass sich die Beratung stark auf das eine Thema eingeschossen hat: dem Kunden das Verwahrentgelt erklären und alternative Anlageformen anbieten. Viele Private Banker haben mir berichtet, dass sie vor der Einführung des Verwahrentgelts immer wieder versucht haben, die Inflation zur Sprache zu bringen. Doch viele Unternehmer haben erst beim Verwahrentgelt reagiert, denn Inflation ist eine deutlich schlechter greifbare Gefahr für den eigenen Kontostand. Da das Verwahrentgelt so stark im Vordergrund stand, kam es viel zu wenig zu einer wirklich ganzheitlichen Private-Banking-Beratung, während die Erträge aus den Vermeidungstaktiken in Bezug auf Verwahrentgelte rein temporärer Natur sind.

Die Herausforderung ließ sich immer wieder an der Art und Weise erkennen, wie Firmenkunden- und Private-Banking-Berater im Tandem agiert haben. Denn oftmals wurde der Private-Banking-Berater gar nicht wirklich als solcher vom Firmenkundenberater vorgestellt. Auch mit Blick auf die im Zuge von Mindest-Kundenkontakten zusammengeschrumpfte Zeit, die sich die Berater mittlerweile bei ihren Kunden nehmen können, ergab sich dann für die Unternehmer oft das Bild: Der Firmenkundenberater berät mein Unternehmen vollumfänglich – der Private-Banking-Berater ist aber scheinbar nur dazu da, mir das Verwahrentgelt vom Hals zu halten.

Machen wir uns nichts vor: Unternehmer generell (und Familienunternehmer aus dem Mittelstand im Speziellen) sind vielfach keine Fans von Wertpapieren und haben sich nur für diese Anlageform entschieden, um das Verwahrentgelt zu vermeiden. Und wenn dann vonseiten der Berater kein guter Anknüpfungspunkt gefunden wurde, um noch weitere Produkte anzusprechen, ist das Thema Private Banking für den Unternehmer damit erst mal abgehakt. Jetzt, im Nachhinein, ist es deutlich schwerer für den Private-Banking-Berater, noch einen Fuß in die Tür zu bekommen.

Keine klare Abgrenzung

Wer des Öfteren mal in das von mir angebotene Unternehmer-Versteher-Magazin schaut, wird wissen: Ich halte es für sehr wichtig für Tandems aus Firmenkunden- und Private-Banking-Berater, dass sie beim Kunden ersichtlich machen, welches der beiden Ressorts für welchen Aspekt der privaten und geschäftlichen Bilanz zuständig ist – auch wenn diese beiden Punkte in einer permanenten Wechselwirkung zueinander stehen. Wenn wir uns diese Wechselwirkung einmal anschauen, dann wird klar: Dem Kunden sollte deutlich werden, dass der Private-Banking-Berater für die gesamte rechte Hälfte dieses Schaubilds verantwortlich ist:

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	

Wie bereits erwähnt wurde der Private-Banking-Berater stattdessen in der Wahrnehmung viele Unternehmer zum reinen Verwahrentgelt-Vermeider deklassiert, da dieses Thema zum Leidwesen aller anderen Aspekte des Private Bankings forciert wurde.

Was, wenn das Kartenhaus zusammenbricht?

Sogar von Beratern bei Instituten, die gar keine Firmenkundenberatung anbieten, musste ich in letzter Zeit immer wieder hören, dass sie sich in der Kundenberatung notgedrungen fast nur auf Wege aus dem Verwahrentgelt konzentriert haben. Kein Wunder, sind viele Unternehmer doch für andere Aspekte des Private Bankings nur schwer zu gewinnen, wenn nicht das „Damoklesschwert des Verwahrentgelts“ über ihren Köpfen hängt. Aber jetzt stellen Sie sich mal vor, dass der eingangs erwähnte Gerichtsbeschluss des Landgerichts Berlin auch in weiteren deutschen Gerichten Bestand hat und zur juristischen Tatsache wird. Was bleibt dann noch von der Private-Banking-Beratung übrig, wenn andere Themen gar nicht erst angegangen wurden? Es ist, als würde ein Steakhouse bemerken, dass es sich allein mit den Beilagen sehr bequem über Wasser halten kann – und nicht bedenkt, dass der Gesetzgeber genau diese Beilagen aktuell untersucht und gegebenenfalls verbieten wird. Und weil es so bequem war, der Laden voll und die Kasse gefüllt ist, hat man vergessen oder übersehen, dass immer weniger Fleisch bestellt wurde.

Daher noch mal eindringlich der Hinweis: Sehen Sie das Verwahrentgelt noch nicht als unumstößlichen Status quo an, bis es nicht durch die allerhöchste Instanz gegangen ist. Denn wird dort festgestellt, dass es tatsächlich unzulässig ist, dann werden sich die Institute einige schwere Fragen stellen müssen:

- Wie zahlen wir das bereits eingezogene Verwahrentgelt zurück?
- Was passiert mit Provisionen, die sich direkt aus dem Verwahrentgelt ergeben haben?
- Kann der Vertrieb diese Rückzahlungen ausgleichen – und welche weiteren Erträge bleiben dem Private Banking dann noch?
- Bekommen wir als Institut das an die EZB weitergereichte Verwahrentgelt überhaupt zurück und wenn ja, bekommen wir es genauso schnell zurück, wie wir es den Kunden zurückzahlen sollen?

Das Verwahrentgelt als Segen: endlich ansprechbar

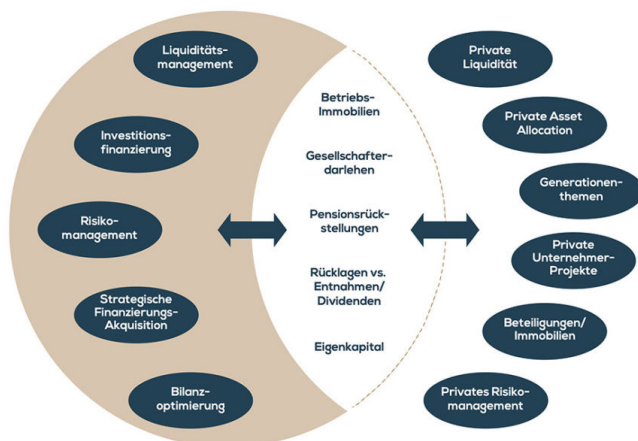
Trotz all der genannten Risiken und Herausforderungen hat das Verwahrentgelt auch etwas Gutes – und das sogar unabhängig davon, ob es letztlich bestehen bleibt: Die wertvollen Unternehmerkunden sind endlich zu Gesprächen mit dem Private Banking bereit – sogar Top-Unternehmer, die sich jahrelang immer dagegen gewehrt haben. Aufgrund des „drohenden“ Verwahrentgelts gibt es plötzlich aufseiten der Unternehmer Gesprächsbedarf. Das ist ein drastischer Unterschied zu früher, als das Hauptaugenmerk der Unternehmer noch auf ihren Firmen und Immobilien als Anlageform lag. Das Verwahrentgelt kann also als Chance angesehen werden, endlich mal ins Gespräch zu kommen und die Schlagzahl für Gespräche deutlich zu erhöhen.

Das ist insbesondere ein Segen für Institute, die mit einer klaren Strategie und einer sauberen Definition des „Private Banking für Unternehmer“ (in Abgrenzung zum normalen Private Banking) arbeiten. Für diese Institute kann das Verwahrentgelt den Stein ins Rollen bringen, der im Nachhinein eventuell ein ganz eigenes Momentum entwickelt – sofern die Beratung ganzheitlich und nicht (zu) produktlastig vonstattengeht. So profitiert man nicht nur von den kurzfristigen Erträgen durch Wertpapiere und andere Verwahrentgelt-Vermeidungsstrategien, sondern kann auch viele weitere Möglichkeiten ausschöpfen, den Unternehmer endlich für das Private Banking zu erschließen.

Wer jetzt die Chance zur ganzheitlichen Beratung der Unternehmerkundschaft – unabhängig davon, ob Sie über ein Firmenkundengeschäft verfügen oder nicht – nutzt, fängt nicht nur kurzfristig Kosten auf, die eventuell durch weitere Urteile gegen das Verwahrentgelt entstehen, sondern legt den Grundstein für eine langfristige Beziehung des Private Banking zu den wertvollen Unternehmerkunden. Man positioniert sich also proaktiv, indem man über den Firmenkundenberater „aus aktuellem Anlass“ den Kontakt herstellt und ihm dann die Private-Banking-Angebote des Instituts schmackhaft macht. Oder – im Fall eines Instituts ohne Firmenkundenberatungssegment – gleich zu Beginn kommuniziert, dass das Vermeiden des Verwahrentgelts nur ein Baustein im Puzzle der ganzheitlichen Private-Banking-Beratung ist.

Meine Handlungsempfehlung: agieren statt reagieren!

Wir sehen: Das Verwahrentgelt ist nicht nur ein Fluch für Institute und Kunden, sondern auch ein Segen. Wer jetzt ein klares Konzept und eine ganzheitliche Beratung im Private Banking für Unternehmerkunden anbieten kann und sich bewusst ist, dass das Anforderungsprofil des Unternehmers deutlich mehr umfasst als nur Wertpapiere, der ist klar im Vorteil gegenüber der Konkurrenz.



Das Verwahrentgelt sollte also als Chance verstanden werden, all diese Punkte proaktiv anzusprechen. Da auch Top-Unternehmer vom Verwahrentgelt betroffen sind, bekommt man so sogar Gesprächstermine, die man sich früher kaum erträumt hätte. Wer das als Private-Banking-Berater nicht gewohnt ist, dem empfehle ich sehr, diese Gespräche vorher ausgiebig zu trainieren. Insbesondere die Tandem-Beratung durch Firmenkunden- und Private-Banking-Berater hat sich hier als perfekter Einstieg herausgestellt, weshalb ich Vorständen und Führungskräften einen kostenlosen Check-up anbiete. In ca. 2 Stunden gehen wir systematisch alle wesentlichen Punkte durch. Vom Aufbau oder Optimieren des Private Bankings für Unternehmer über strukturelle Inhalte wie z.B. Zielkartenabgleich und Tandemführung bis hin zur systematischen Tandem-Gesprächsvorbereitung und Gesprächsführung.

Denn nur ein eingespieltes Team, vom Vorstand über die Führungskräfte und die Berater-Tandems bis hin zur Assistenz, ist in der Lage, die aktuelle Chance zu nutzen, um nicht nur alternative Anlagemethoden gegen das Verwahrentgelt ins Spiel zu bringen, sondern den Grundstein zu legen für eine ganzheitliche Private-Banking-Beratung. Die dann in der Lage ist, die aktuellen Ertragslücken nachhaltig zu schließen – und dabei sogar noch die Kosten der Rückzahlung des Verwahrentgelts zu decken, sofern zukünftige Gerichtsbeschlüsse der Argumentation des Landesgerichts Berlin folgen. Und selbstverständlich gilt dieses Angebot auch für Institute, die kein Firmenkunden-Banking anbieten.

Haben Firmenkundenberater wirklich zu wenig vertriebsaktive Zeit?



Wir nähern uns mit großen Schritten dem Jahresende – und damit auch den Vertriebszielen für nächstes Jahr, die zum jetzigen Zeitpunkt schon in den Startlöchern stehen. Im Rahmen ihrer Planung gibt es in vielen Instituten immer wieder ein wichtiges Thema: „Die Firmenkundenberater haben zu wenig vertriebsaktive Zeit!“ Doch stimmt das überhaupt? Und wenn ja, was lässt sich dagegen tun? Finden wir es heraus!

Was zählt als vertriebsaktive Zeit?

In den Instituten gibt es sehr unterschiedliche Interpretationen davon, was „vertriebsaktive Zeit“ eigentlich ist. Insbesondere zwischen Beratern, Führungskräften und Vorständen kann es dann zu Missverständnissen kommen, da alle drei ihre eigene Definition haben, aber alle verwenden den Begriff in der Annahme, dass die eigene Definition von allen geteilt würde.

Wenn Sie mich persönlich fragen, was eigentlich vertriebsaktive Zeit ist, würde ich Ihnen eine einfache Definition liefern: „Ich habe Zeit, aktiv Vertrieb zu machen.“ Da ich Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) bin und dadurch nicht nur in Kontakt mit Unternehmern stehe, sondern auch selbst als Unternehmer handele, weiß ich: Das ist auch die Definition, die Top-Unternehmer an die „vertriebsaktive Zeit“ anlegen. Aber der Knackpunkt ist: Wir Unternehmer setzen die Betonung auf „aktiv“! Wir meinen also nicht die Zeit, die man als Berater braucht, um ans Telefon zu gehen, wenn es klingelt – denn das ist reaktiv. Wir meinen vor allem diese drei wichtigen Punkte des aktiven Vertriebs:

- aktive Kaltakquise bei neuen Zielkunden
- aktiv auf Bestandskunden zugehen, um einen bestehenden Vertriebsansatz (Wiedervorlage) weiterzutreiben
- aktiv auf Bestandskunden zugehen, bei denen Vertriebspotenziale (z.B. in den Unterlagen) identifiziert werden konnten, obwohl noch kein Vertriebsansatz besteht.

Nehmen Sie also alles raus, was lediglich passives Reagieren auf den Kunden ist, merken Sie eventuell jetzt schon, wie wenig wirklich aktiver Vertrieb noch im Alltag umgesetzt wird. Und ob dies an mangelnder Zeit liegt, wollen wir uns im Folgenden erschließen.

Gute Gründe, warum aktuell zu wenig vertriebsaktive Zeit besteht

In meinen Coachings, Trainings und Gesprächen mit Firmenkundenberatern (FKB), Führungskräften und Vorständen höre ich immer wieder, dass zu wenig Zeit für den aktiven Vertrieb bleibt. Und die Gründe, die dafür angebracht werden, sind durchaus nachvollziehbar:

Mehr Aufgaben

Viele Geschäftsbereiche sind bereits stark durchdigitalisiert und standardisiert. Aber das bedeutet auch, dass alles, was zu komplex ist, um es zu standardisieren, bei den Firmenkundenberatern auf dem Tisch landet. Dementsprechend länger und intensiver müssen sie sich mit jeder Arbeit auseinandersetzen. Das kann übrigens auch dazu führen, dass es für die Kollegen von außen so aussieht, als hätte der FKB ja nichts zu tun, denn sie sehen nicht, wie viel Arbeit in den „paar kleinen Aufgaben“ steckt, die er auf dem Schreibtisch hat. Sie sehen nur, dass der Firmenkundenberater an „nur“ drei Aufgaben arbeitet – und früher waren es zehn.

Weniger Assistenzen

Viele Institute haben in der Vergangenheit versucht, durch das Einsparen von Assistenzen Personalkosten zu sparen. Wie ich schon in einem Artikel zu dem Thema ausführte, hat das letztlich nur dazu geführt, dass viele der Aufgaben der Assistenz jetzt direkt von den FKB übernommen werden – es bleibt also noch weniger vertriebsaktive Zeit.

Mehr Bürokratie

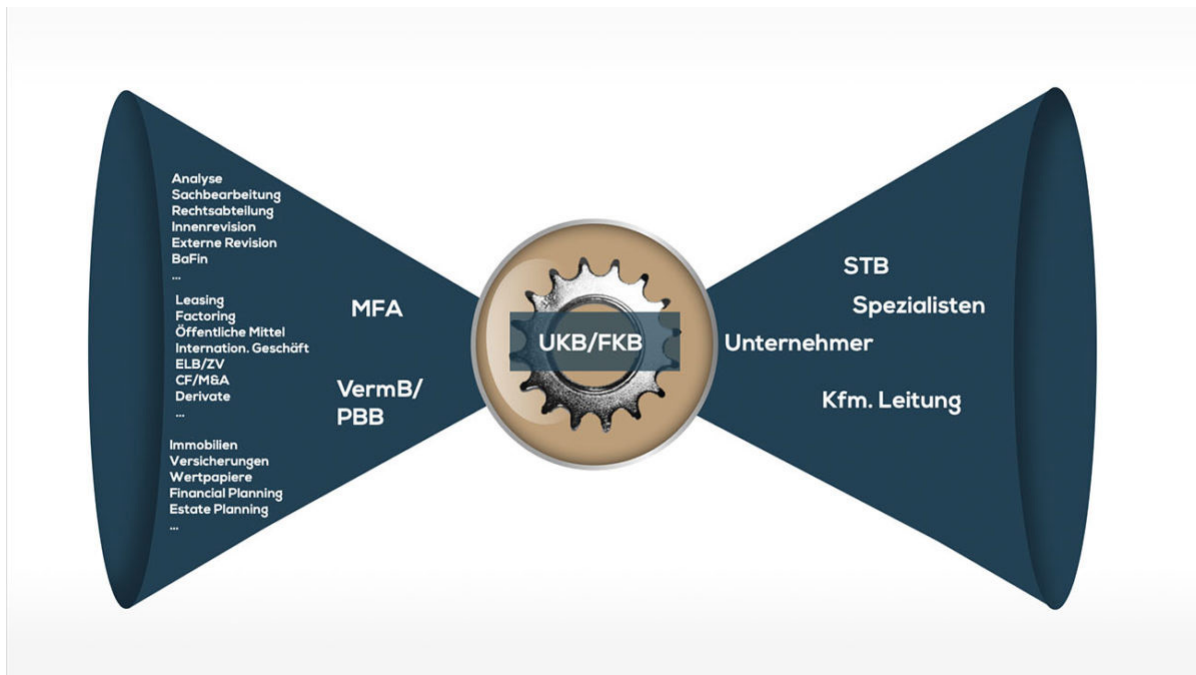
Eine der deutlichsten Entwicklungen der letzten Jahre ist, dass die Institute viele Bearbeitungen direkt beim FKB abgeladen haben. Statt die fallabschließende Bearbeitung zum Beispiel bei der Marktfolge Aktiv zu belassen, wird sie nun direkt „im Markt“ erledigt. Mit anderen Worten: Die Firmenkundenberater haben nun mehr Bürokratie auf dem Tisch und dafür weniger Zeit für proaktive Kundenkontakte.

Verzögerungen bei der internen Zusammenarbeit

In vielen Fällen höre ich von Firmenkundenberatern, dass die Marktfolge Aktiv die Prozesse verlangsamt und sich dementsprechend die Geschäfte in die Länge ziehen. Ironischerweise höre ich dasselbe von der Marktfolge Aktiv über die FKB. Das liegt auch daran, dass in vielen Instituten immer noch nicht ausreichend geklärt wurde, was ein Standardprozess sein sollte und was als Einzelfall behandelt wird.

Zu viele Anfragen

Der Firmenkundenberater ist durch seine exponierte Stellung der Kontaktpunkt zwischen Institut und Unternehmer. Das sorgt dafür, dass der FKB bei entsprechend umfangreichen Kundenverbänden ständig Aufgaben für Dritte zu erledigen hat. Entweder lässt man dafür die vertriebsaktive Zeit schleifen, oder man entwickelt sich vom Kontaktpunkt zum Nadelöhr.



Unwichtige Meetings

Zu viele interne Besprechungen schneiden ein großes Stück aus der vertriebsaktiven Zeit – oder anders gesagt: Sie füllen das Zeitpensum auf mit Diskussionen zu weniger wichtigen Themen. Ein grob vereinfachtes Beispiel: Wenn 10 FKB mit je 100.000 Euro Vollkosten in 1.600 Stunden p.a. nur jeweils 15 Minuten pro Gespräch über Themen diskutieren, die gar nicht auf der Agenda stehen, dann gehen hier knapp 15.625 Euro Volumen verloren. Bei 40 x p.a. unwichtigen Diskussionen in Wochenbesprechungen wären das 625.000 Euro Geschäftsvolumen (bei 1 % Marge), die unnötig „verplaudert“ werden.

”Kannst du mal schnell (alternativ: mal eben) ...”

Mini-Aufgaben schneiden stärker in die zeitliche Organisation, als man annehmen mag. Wenn die Kollegen „mal eben schnell“ was von einem brauchen, dann hilft man selbstverständlich, auch wenn die Kollegen das auch selbst erledigen könnten. Aber regelmäßige Kleinstaufgaben summieren sich im Jahr auf und rauben dem FKB Zeit, die er aktiv mit dem Kunden verbringen könnte.

Großraumbüros lenken ab

In Verbindung mit dem letzten Punkt: Großraumbüros bringen vielleicht in einigen Unternehmen und Branchen eine gute Arbeitsatmosphäre – aber mit ihnen kommt permanente Ablenkung, wenn man als FKB eigentlich die Ruhe braucht, um viele komplexe Themen gleichzeitig zu jonglieren. Deshalb bin ich persönlich ein Fan von 2-Mann- oder Einzelbüros für Firmenkundenberater.

Unnötige E-Mails und ständig in "CC"

Ständig bei allen E-Mail-Konversationen mit dabei zu sein, auch wenn es einen selbst gar nicht betrifft – auch das kostet Zeit. Wenn man am Morgen 20 E-Mails im Posteingang hat, aber bei 17 davon ist man nur dabei, weil sich jemand dachte „besser zu viele anmailen als zu wenige“, dann lenkt das effektiv nur ab und nimmt einem die wichtige vertriebsaktive Zeit.

Wenig sinnvolle Vorgaben

Die Vertriebssteuerung will den Vertrieb steuern – ein nachvollziehbares Ansinnen. Aber Unternehmer lassen sich nicht steuern. Das sorgt dafür, dass die Firmenkundenberater in vielen Instituten ständig Listen bekommen, die sie abarbeiten müssen, die jedoch in Bezug auf die Unternehmer nicht immer schlüssig, sinnvoll oder vollständig zu sein scheinen. Auch mit Blick auf den Zeitpunkt wann und bis wann dann alles mit dem Kunden besprochen werden soll.

Das hat oft damit zu tun, dass in der Vertriebssteuerung Mitarbeiter mit Erfahrung aus dem Privatkundenbereich sitzen und davon ausgehen, dass Unternehmer sich genauso steuern lassen wie Privatkunden. Da wird dann beispielsweise vorgegeben, dass man mindestens 4 Mal Kontakt mit dem Unternehmer haben muss – doch gibt es überhaupt 4 sinnvolle Anlässe? Oder kostet es letztlich nur dem Unternehmer sowie dem Berater Zeit, die mit wichtigeren Themen verbracht werden könnte?

Keine klare Portfolio-Struktur

Viele FKB haben immer noch große Mischportfolios, in denen vom Handwerksbetrieb bis zum Großunternehmen alles drinsteckt. Sich in alle diese Bereiche einzuarbeiten und die vielen unterschiedlichen Geschäftsmodelle zu verstehen braucht deutlich mehr Zeit, als wenn der Berater sich auf ein Portfolio bestehend aus ähnlichen Branchen und Unternehmensgrößen spezialisieren könnte.

Sonderfall: das Verwarentgelt

Gerade in Bezug auf das Verwarentgelt haben sich rigide Maßgaben und feste Deadlines als Zeitfresser entpuppt. Und zwar immer dann, wenn man als FKB die Vorgabe hat, mit dem Unternehmer „bis zum X.“ über das Verwarentgelt zu sprechen. Diese Aufgabe haben die Firmenkundenberater bislang gut gelöst, aber es hat auch viel Zeit gekostet, dieses Thema in den Terminkalender zu „quetschen“ – vor allem, wenn der Unternehmer eigentlich gerade gar keinen Kopf dafür hatte. Oder das Thema für ihn eventuell bald ohnehin irrelevant wird, da er in ein bis zwei Jahren die Firma verkaufen wird.

Tipp: Nutzen Sie die oben genannten Punkte als praktische Checkliste für sich: Markieren Sie die Überschriften zu den Themen, bei denen es aktuell noch hakt, in Rot. Und in Gelb die Überschriften zu Themen, bei denen es noch das ein oder andere Optimierungspotential gibt. Themengebiete, die Sie bereits für sich vollständig gelöst haben, können in Grün markiert werden.

An welchen Stellen lässt sich noch legitim Zeit für den aktiven Vertrieb einsparen?

Neben all den genannten guten Gründen dafür, warum sich Firmenkundenberater heutzutage so gehetzt fühlen, wenn es um die vertriebsaktive Zeit geht, gibt es allerdings auch einige Punkte, bei denen man ansetzen kann, um sich proaktiv wieder Zeit einzuräumen. Denn es ist legitim, auf andere zu zeigen und zu sagen: „Hier wird mir Zeit gestohlen!“ Aber bevor man das tut, sollte man sich zunächst selbst fragen: Gibt es vielleicht bei mir selbst auch Möglichkeiten, die eigene verfügbare Zeit zu optimieren?

- Ich stelle immer wieder fest, dass Firmenkundenberater – selbst in der heutigen von Computern, Tablets und Smartphone bestimmten Zeit – noch immer Schwierigkeiten haben, die hauseigene EDV oder sogar einfach nur den eigenen Computer zu bedienen. Natürlich: Hauseigene EDV-Systeme sind oft sperrig und komplex. Aber unterschätzen Sie nie, wie viel Zeit sich einsparen lässt, wenn man alltägliche Arbeiten am PC im Handumdrehen durchführen kann, statt sich jedes Mal fragen zu müssen, welcher Tastatur-Shortcut für welche Funktion zuständig ist.
- Das Zeitmanagement kann in vielen Fällen noch deutlich optimiert werden. Denn Zeitmanagement bedeutet in erster Linie Prioritätenmanagement. Hier ein Tipp zur Organisation:

Priorität → Analyse

1. Dinge, die ich tun möchte und tun muss!
2. Dinge, die ich nicht tun möchte, aber tun muss!
3. Dinge, die ich tun möchte, aber nicht tun muss!
4. Dinge, die ich nicht möchte und auch nicht tun muss!

Properität → Maximen angemessenen Handelns

1. Das Richtige tun!
2. Das Richtige tun, aus den richtigen Gründen!
3. Das Richtige tun, mit den richtigen Leuten!
4. Das Richtige tun, zur richtigen Zeit!
5. Das Richtige tun, in der richtigen Reihenfolge!
6. Das Richtige tun, mit Intensität!
7. Das Richtige tun, mit Blick auf die richtigen Ergebnisse!

Engagement → Ich muss es wollen!

- Wir haben oben bereits über Ablenkungen gesprochen (E-Mails, Großraumbüros, Mini-Aufgaben für Kollegen). Doch es gibt auch für Sie selbst Optimierungsmöglichkeiten, wenn es darum geht, sich selbst nicht ablenken zu lassen. Definieren Sie für sich selbst, welche „Ablenkungen“ Sie nicht ignorieren können (oder dürfen) und bei welchen Sie klare Kante zeigen können. Dazu gehört es auch, mal höflich zu sagen: „Damit kann ich mich gerade zeitlich nicht beschäftigen.“
- Lassen Sie sich nicht treiben! Haben Sie zum Beispiel eine Liste von der Vertriebssteuerung erhalten, die Sie abzuarbeiten haben, dann bereiten Sie sich auf das Gespräch mit der Vertriebssteuerung vor. Wenn Sie mit entsprechender Vorbereitung in das Gespräch gehen, dann haben Sie eventuell auch die nötigen Argumente parat, um die Liste doch noch in machbare Vorgaben umschreiben zu lassen. Können Sie Ihren eigenen Standpunkt nicht verargumentieren, müssen Sie sich eventuell von der Vertriebssteuerung „treiben“ lassen, ohne selbst Einfluss auf die Richtung zu haben.

- Sie können viele unnötige Diskussionen mit der Marktfolge Aktiv gleich im Keim ersticken, wenn Sie alle Unterlagen vollständig beim Unternehmerkunden einholen. Möchte der schon zum wiederholten Male eine neue Maschine anschaffen, dann wissen Sie mittlerweile ja, welche Unterlagen die Marktfolge Aktiv benötigt. Stecken Sie mehr Zeit in die Aufbereitung der Unterlagen, dann sparen Sie eventuell deutlich mehr Zeit für Rückfragen oder ein Hin und Her mit Marktfolge Aktiv und Unternehmer.
- Wer mit Leidenschaft dabei ist, der arbeitet auch effizienter. Haben Sie also keine Angst, sich auch mal selbst zu fragen: Passe ich von meiner Typologie her eigentlich zu den Segmenten, die ich betreue? Oder habe ich es mit Branchen und Kunden zu tun, deren Anforderungen ich eigentlich nur gezwungenermaßen erfülle (inklusive der daraus intern entstehenden Prozesse, Abläufe und Anforderungen)? Es ist eine Chance, mit der Führungskraft darüber zu sprechen, dass man eigentlich charakterlich und vom Interesse her zu einem anderen Kundensegment oder Aufgabenbereich passt. Denn wenn man sich jedes Mal zwingen muss, Interesse und Begeisterung z.B. für die Akquise aufzubringen, dann gehen alle Arbeiten schwerer von der Hand – und das kostet Zeit.

All diese Punkte mögen auf Sie wie minimale Ablenkungen wirken. Doch die Wahrheit ist: Selbst kleine EDV-Probleme oder gelegentliche unnötige Rücksprachen mit der Marktfolge Aktiv können sich über das Jahr zu stattlichen Stundenzahlen aufsummieren – Stunden, die man besser aktiv mit dem Kunden verbracht hätte. Hier ein paar Beispiele für echte 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 (agendafernde 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

Sechs handfeste Tipps zum Zeitsparen

Es gibt viele Gründe, warum man als FKB wenig vertriebsaktive Zeit hat. Und es gibt einige Punkte, bei denen man leicht Zeit einsparen könnte, um die in den Kundenkontakt zu stecken. Schauen Sie sich doch einmal selbst auf die Finger und prüfen Sie, welcher der folgenden Punkte für Sie zu einer größeren Zeiteinsparung führen könnte:

1. Spielregeln festlegen: Signalisieren Sie klar, wenn Sie keine Zeit für jemanden haben – das gilt auch für Führungskräfte und sogar für Kunden und Ihre eigenen Vorstände. Hängen Sie zum Beispiel ein „ich bin beschäftigt bis ...“-Schild an Ihre Bürotür. Das macht klar, dass Sie keine Zeit haben, kommuniziert aber auch eindeutig, wann Sie dann wieder verlässlich erreichbar sind.
2. Kleinere Ablenkungen gibt es auch an Orten, wo man sie nicht sehen kann, da man sich so sehr an sie gewöhnt hat. Also schalten Sie auch mal das Handy und die Smartwatch aus. Oder zumindest auf „bitte nicht stören“, sodass es nur bei wirklichen Notfällen klingelt.
3. Gleiches gilt für E-Mails. Wenn Sie konzentriert an etwas arbeiten müssen, dann drehen Sie einfach mal die Lautsprecher leise, um nicht ständig durch das „Ping“ einer neuen Mail aus der Konzentration gerissen zu werden. Oder stellen Sie Ihr E-Mail-Programm so ein, dass nur noch bei wichtigen Mails Notifikationen durchkommen.
4. Richten Sie Ihr Augenmerk darauf, ob bestimmte Besprechungen oder Seminare eigentlich vom Thema her relevant für Sie sind. Fragen Sie zum Beispiel vorher mal nach einer Agenda oder Inhaltsbeschreibung, um sehen zu können, ob es Ihre Zeit wirklich wert ist.
5. Organisieren Sie Ihr Zeitmanagement ähnlich, wie Sie Ihre Mails sortieren. Also nach Priorität, Deadline und Auftraggeber. Dann werden zunächst die notwendigen, aber unangenehmen Dinge abgearbeitet – und so weiter.
6. Arbeiten Sie intern und extern mit fixen Terminen. Möchte ein Kollege zum Beispiel kurz Ihre Aufmerksamkeit, während Sie konzentriert an etwas arbeiten, dann geben Sie ihm einen Termin, zu dem Sie dann auch verlässlich erreichbar sind. Oder bitten Sie ihn, eine E-Mail dazu mit allen relevanten Informationen zu schicken. Sie werden sich wundern, wie viele Kleinigkeiten sich dann doch selbst erledigen – das nennt man übrigens „Rückdelegieren“.

Tipps: Ich persönlich komme gut damit zurecht, in dem ich einige eher langweilige oder unangenehme notwendige Aufgaben direkt morgens erledige. Gemäß dem Motto: „Eat the frog first“. Dann ist es weg und man kann sich den ganzen Tag auf anderes konzentrieren.

Schaffen Sie sich die Zeit für den aktiven Vertrieb!

In einer Zeit, in der sich die Finanzprodukte immer weiter angleichen und alles standardisiert wird, ist der aktive Kundenkontakt wichtiger denn je. Denn nur durch ein effektives Mensch zu Mensch (MzM) können Sie den subjektiven Wohlfühlfaktor herstellen, der es Ihrem Institut ermöglicht, sich gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen.

Als Firmenkundenberater haben Sie also zwischen Digitalisierung und Assistenzenabbau viel zu tun. Und ich weiß, dass da nicht immer viel vertriebsaktive Zeit übrig bleibt. Aber ich hoffe, dass dieser Artikel den einen oder anderen wertvollen Impuls gibt. Denn es gibt auch Zeitfresser, die Sie selbst optimieren können, um bei Ihren Kunden am Ball zu bleiben. Denn vertriebsaktive Zeit muss geschaffen werden – von den Vorständen, den Führungskräften, den Kollegen – aber auch von Ihnen selbst. Denken Sie immer daran: Sie arbeiten in einem Segment, das nicht nur zukunftssicher ist, sondern auch noch zu den spannendsten Arbeitsbereichen überhaupt gehört. Doch das erfordert von Ihnen ein Zeitmanagement auf höchstem Niveau. So lassen sich die Gespräche mit dem Unternehmer dann nicht nur „abarbeiten“, sondern richtig genießen!

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