

DIRK WIEBUSCH

Die Marktfolge Aktiv der Zukunft

8 Artikel + 1 Podcast

dirkwiebusch.de



Inhaltsverzeichnis

- Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 1: Die gute (?) alte Zeit | [Seite 4](#)
- Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 2: Was wir für das Heute gelernt haben | [Seite 12](#)
- Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 3: Morgen und Übermorgen | [Seite 20](#)
- Projekt-Mythos "vom Kunden her denken" vs. Realität | [Seite 33](#)
- Das Arbeiten in Finanzinstituten von morgen – zwischen Angst und Begeisterung | [Seite 41](#)
- Trio Unternehmer, Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv – jetzt kommt es drauf an! | [Seite 48](#)
- Zu viel Digitalisierung gefährdet Geschäftspotenziale bei Gewerbekunden | [Seite 54](#)
- Quo vadis, Marktfolge? Die Anforderungen des 21. Jahrhunderts | [Seite 59](#)
- Versteher-Podcast Episode 6: Die Marktfolge der Zukunft – Risikooptimierer und Vertriebsunterstützer für Firmenkunden, Private Banking und Versicherung | [Seite 63](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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

Seite 2



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 200 Finanzdienstleistern

>300 Vorträge

vor Finanzdienstleistern und Unternehmern

>20.000 Teilnehmer und Zuhörer

an Seminaren und Vorträgen

Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 1: Die gute (?) alte Zeit



An diesen heißen Sommertagen denke ich immer wieder mal unwillkürlich daran, wie viele Mitarbeiter der Marktfolge Aktiv jetzt gerade in Sparkassen, Volksbanken und anderen Finanzinstituten Deutschlands verantwortungsvoll über ihren Akten brüten und niemals die Erfrischung eines Vor-Ort-Termins beim Kunden erleben. Wer das Versther-Magazin regelmäßig liest und sich meine Podcasts anhört, weiß: Ich bin ein Fan von Strukturen, Abläufen, Prozessen und vom Controlling in Familienunternehmen sowie Finanzinstituten. Ja, selbstverständlich wird mein Herz immer für das Unternehmertum an sich und insbesondere für den Vertrieb schlagen. Doch ich bin fest davon überzeugt, dass beides ohne die still im Hintergrund arbeitenden Kollegen und Kolleginnen nicht funktionieren würde. Also vor allem die Assistenzen und die Kollegen und Kolleginnen der Marktfolge Aktiv.

Über die wichtige Stellung der Assistenzen habe ich mich in der Vergangenheit schon öfter geäußert. In den kommenden Wochen möchte ich den Fokus darum auf die Marktfolge Aktiv und ihren wichtigen Beitrag zum Erfolg der Institute lenken. Also auf die Menschen, die im Hintergrund dafür sorgen, dass Finanzierungen für Familienunternehmen reibungslos zur Verfügung gestellt werden können. Diejenigen, in deren Verantwortung es fällt, die Unterlagen der Unternehmer zu analysieren, auszuwerten, zu bewerten und anschließend das heiß ersehnte Votum abzugeben: „Ja“ oder „Nein“? In dieser Woche möchte ich zunächst mit Ihnen einen Blick in die Vergangenheit werfen – darauf, wie sich die Marktfolge Aktiv über die letzten Jahrzehnte entwickelt hat – bevor wir uns in den kommenden Wochen auf das Heute konzentrieren und schließlich einen Blick darauf werfen, wie die Marktfolge Aktiv in Zukunft gestaltet sein wird.

Die Beratung vor der Marktfolge – eine tolle Zeit (für Anekdoten)

Wer wie ich schon einige Jahrzehnte in der Finanzszene auf dem Buckel hat, der wird sich beim Blick in die Vergangenheit der Branche ein gewisses Grinsen nicht verkneifen können: Das war schon eine tolle Zeit! Damals lieferten die Kunden ihre Unterlagen und wir haben sie als Berater und Sachbearbeiter manuell analysiert und die Unternehmenskennziffern berechnet – ganz klassisch mit dem Taschenrechner aus der Schreibtischschublade. Die Formel zum EBITDA musste man selbstverständlich noch auswendig kennen. Der große technologische Fortschritt zu meiner Zeit war, dass wir diese Informationen danach über den PC erfasst haben. Übrigens war das damals meine einzige Chance, mit einem PC zu arbeiten, da ich zu Hause noch keinen eigenen Computer hatte. Wer diesen Artikel heute unterwegs auf dem hochauflösenden Handydisplay liest, wird jetzt sicher mit den Ohren schlackern – aber das war wirklich mal so!

Der Genehmigungsprozess damals: alles von Hand

Damals wurden dem Entscheidungsträger auch die Beschlüsse auf Papier vorgelegt, zusätzlich Handakten und handschriftlicher Notizen in dicken roten Ordnern. Nachdem wir Berater alles ausgerechnet hatten, bekam der Vorstand also schon mal 5 Ordner mit Akten auf den Tisch, die er dann – je nach persönlicher Fassung – las oder eben auch nicht. Und das führte dazu, dass wir beim Vorstand öfters mal „betreutes Lesen“ veranstalteten. Wir schauten ihm also beim erstmaligen Lesen zu und beantworteten brav alle Fragen, auch wenn diese eigentlich ein paar Zeilen später im Beschluss klar beantwortet wurden. Im Zuge dessen wurden dann immer wieder mit Rotstift (ganz wie in der Schule) kaum leserliche Notizen an die Seitenränder geschrieben, um die Dokumente wieder und wieder anzupassen, bis irgendwann die finalen Vertragsunterlagen erstellt werden konnten.

In meinem alten Institut hatten wir damals für die Erstellung der Vertragsunterlagen ein ganz besonderes Privileg, nämlich zwei super Sekretärinnen (ja, damals durfte man das so noch sagen), die uns bei der Erstellung sämtlicher Verträge maßgeblich unterstützten. Und zwar auf Schreibmaschinen – den Jüngeren unter Ihnen empfehle ich, mal in der Google-Bildersuche nachzuschauen, was das war. Wenn ich Ihnen jetzt noch sage, dass wir die Inhalte der Verträge dann auf Magnetbänder diktierten oder später mit Diktiergeräten auf Kassetten, dann erspare ich Ihnen jetzt mal die Bildersuche. Die sahen in etwa so aus:



Kaum zu glauben, aber als junger Sachbearbeiter kam ich mir damals richtig wichtig vor, dass ich mit solchen Hightech-Geräten arbeiten durfte.

Redigieren und Ergänzen – analog schwierig

Selbst für mich heute kaum noch zu glauben: Damals erstellten wir die Vertragsunterlagen tatsächlich noch ohne all die digitalen Korrekturhilfen, die für uns heute nicht mehr wegzudenken sind. Und das hat, wo wir damals die Inhalte noch frei formulierten, zu einigen unbeschreiblich witzigen Stilblüten geführt. Und jetzt stellen Sie sich mal vor, wie das war, wenn der kreditfachlich und juristisch ausgebildete Chef auch noch Germanistik studiert hatte und ein eher perfektionistischer Charakter war. Ja, mein Chef hatte damals eine klare Regel: Die Durchschrift des Vertrags bekommt der Kunde – und das ist der juristisch geltende Vertrag. Da gibt es keine Schreibfehler, keine Korrekturen und erst recht kein Tipp-Ex!

Für mich ist das ein gutes Beispiel dafür, warum damals zwar vieles toll, aber eben nicht alles besser als heute war. Denn die Möglichkeit, nachträgliche Korrekturen und Veränderungen am Vertrag mit wenigen Tastendrücken digital umzusetzen – die hat uns damals wirklich gefehlt. Stellen Sie sich vor, wie das war, wenn man unter Zeitdruck Diktierfehler macht, aber die Sekretärinnen 500 Anschläge pro Minute tippen und schon längst mit dem Schreiben fertig sind, noch bevor Sie die Korrektur formulieren können. Dann können Sie den Vertrag zerreißen und neu ansetzen. Das hat insbesondere bei den Sekretärinnen natürlich nicht gerade die Stimmung gehoben und als frisch gebackener Berater/Sachbearbeiter durfte man dann auch mal samstags antanzen und an Einzel-Schulungen (von den Sekretärinnen selbst durchgeführt) zum Thema „richtiges Diktieren“ teilnehmen.

Die Schattenseiten des Damals

Wie gesagt: Dieses Beispiel zeigt eindringlich, dass früher natürlich nicht ALLES besser war. Selbstverständlich war es toll, so viel mehr Freiheiten zu haben als heute. Doch bei den Verträgen immer wieder von vorne beginnen zu müssen – das vermisse ich wirklich nicht! Oder dass die Unterlagen der Kunden eben nicht schon digital per PDF kamen, sondern im Papier-Original. Die musste man damals dann alle per Hand fotokopieren. Und wer wie ich damals ganze Bauzeichnungen von der Größe einer Hauswand Stück für Stück kopieren und dann wieder zusammensetzen durfte, der weiß: Puzzeln ist spannender!

Die Entwicklungen der Folgezeit

Das wohl wichtigste Ereignis für die Entwicklung der Marktfolge Aktiv war die Einführung der BASEL-Vorschriften 1988, die insbesondere unter dem Eindruck der sogenannten „Schneider-Pleite“ ab 1995 noch verschärft wurden. Heute bestehen die BASEL-Vorschriften schon in dritter Generation und sind im Vergleich zu BASEL I deutlich erweitert. Warum ich das erwähne? Weil schon die Einführung von BASEL I zu gravierenden und nachhaltigen Veränderungen in den Kreditabläufen der Institute geführt hat – vor allem aber zur Trennung von Vertrieb und Votum, also zur Entwicklung der Marktfolge Aktiv als die Entscheidungsstelle, die wir heute kennen.

Früher war es noch so, dass der Berater auch gleichzeitig der Entscheider war. Ob ein Kunde den gewünschten Kredit bekommt, musste er also (im Rahmen seiner Kompetenzen) zunächst nur mit sich selbst ausmachen. Und auch Vorstände hatten viel Spielraum für eigene Entscheidungen – praktisch ohne Aufsicht. Nicht selten wurden dann Kredite mit dem Kunden nachts um zwei auf dem Schützenfest ausgemacht. Und am nächsten Morgen wurde das unleserliche Gekritzeln auf dem Bierdeckel irgendwie so in einen Beschluss und dann in den Vertrag gefasst, „dass es schon passt“. Vertretungsregelungen waren auch eher „nice to have“. Da wurde dann auch mal eine Entscheidung in der Mittagspause von jemandem getroffen, der zufällig gerade da war und sich zuständig fühlte. Vom Gefühl her wurden bestimmt viele „i. V.“-Unterschriften morgens und abends zu den Randzeiten und in der Mittagspause getätigt. Denn Revision und Controlling gab es zwar, sie waren aber eher pragmatisch orientiert. „Wird schon passen“ eben. Und Compliance war zwar schon ein Begriff, aber noch weit davon entfernt, als eigene Abteilung mit eigenen Kompetenzen aufzutreten.

Und verstehen Sie mich bitte nicht falsch, wenn ich sage, dass einerseits früher vieles toll war (aus Beratersicht), und Ihnen andererseits Controlling-Zustände beschreibe, die nach heutigen Standards wie der Wilde Westen erscheinen müssen. Nichts liegt mir ferner, als diese Zustände zu pauschalisieren oder zu heroisieren. Und schon gar nicht möchte ich irgendjemandem Rechtsverstöße vorwerfen – aus heutiger Sicht kämen wir da alle bestenfalls mit einem blauen Auge davon. Ich kenne eine Bank, die hat tatsächlich mal einige der alten Beschlüsse von vor Jahrzehnten nach aktuellen Vorschriften überprüft. Die rechtlichen Auswirkungen, die diese Beschlüsse heute auf die entsprechenden Personen haben würden, möchte ich Ihnen gar nicht im Detail ausmalen. Doch damals war ein solches Vorgehen eben branchenweit üblich – wer möchte also schon den ersten Stein werfen?

Marktfolge Aktiv – Evolutionsstufe zwei

Spätestens Anfang der 2000er war es dann so weit: Die Institute begannen, ihre Prozesse drastisch umzubauen, um den aktuellen Vorschriften zu entsprechen. Eine klare Trennung zwischen Vertrieb und Analyse/Votum musste her, wie es ja auch von der Finanzaufsicht nachdrücklich gefordert wurde. Berater, Analyst und Entscheider in Personalunion – das war einfach nicht mehr möglich. Doch woher sollten die Mitarbeiter für die neu entstehenden Marktfolge-Aktiv-Abteilungen herkommen? Spezielle Ausbildungswege gab es dafür ja noch gar nicht und welche fachlichen und persönlichen Anforderungen für den Posten notwendig waren, war auch nicht jedem klar. Bislang hatte man die Sachbearbeiter einfach zu allen möglichen Seminaren (Vertragsrecht, Kreditrecht, Insolvenzrecht etc.) geschickt, um sie auf den Job vorzubereiten. Mit dem Beginn der 2000er-Jahre wurden zu den bisherigen Sachbearbeitern dann noch Revisoren, Juristen, Analysten und Controller gepackt. Und mit ihrer geballten Kompetenz in den unterschiedlichsten relevanten Bereichen sollten sie fortan dem Vertrieb ordentlich auf die Finger schauen.

Viele von Ihnen werden sich vermutlich noch lebhaft erinnern, wie damals die Stimmung war. Damals, als die von Natur aus eher extrovertierten, sehr selbstbewussten und ertragsorientierten Firmenkundenberater, die bislang immer alleinbestimmt handeln konnten, plötzlich auf introvertierte, detailorientierte und qua Position stark risikoaverse Marktfolge-Menschen trafen. In zahlreichen Instituten kippte die Stimmung dramatisch, oft flankiert von erhöhtem Abschreibungsbedarf und daraus resultierenden Wechseln im Vorstand. Es begann das Zeitalter der dominierenden Sanierer und Juristen im Vorstand und auf oberster Führungsebene. Doch auch auf den Vertrieb hatte die Entwicklung spürbare Auswirkungen: Bisherige Engagements wurden nun bis ins kleinste Detail durchleuchtet und neue Kredite nur zu härtesten Bedingungen genehmigt – wenn überhaupt.

Die Firmenkundenberater fühlten sich, als würde ihnen jemand Zaumzeug anlegen, während die Marktfolge-Mitarbeiter sich in ihren Befürchtungen über bestehende Risiken bestätigt fühlten. Damals entstanden unüberwindbar scheinende Gräben zwischen dem Vertrieb und der Marktfolge Aktiv. Die einen sahen in den Beratern eine „oberflächliche Drückerkolonnie“, die anderen empfanden die Marktfolge Aktiv als Vertriebsverhinderer-Abteilung.

In diesem Zeitraum wurde es für Firmen- und Immobilienkunden deutlich schwerer, an Finanzierungen zu kommen. Gleichzeitig wurden einige bestehende Arrangements aufgrund der neuen Risikobewertung einfach beendet. In manchen Regionen schlug das so hohe Wellen, dass es den Instituten teilweise noch 15 bis 20 Jahre nach dieser Umstrukturierungsphase schwerfällt, bei den regionalen Unternehmern zu punkten. Denn die erinnern sich noch gut daran, wie die Institute damals plötzlich anfangen, zu mauern, oder einen einfach „fallen lassen“ wie eine heiße Kartoffel.

Doch so groß die Auswirkungen der Umstrukturierungen waren, muss man dennoch festhalten: Die Maßnahmen dieser Zeit – auch in ihrer Schärfe und Härte – haben dazu beigetragen, dass der überwiegende Teil der deutschen Banken und Kreditgeber einigermaßen gut durch die harten Jahre der „Lehman-Krise“ gekommen ist. Das sieht man schon allein anhand der Institutsertragszahlen. Und so bitter BASEL II und III in den letzten 20 Jahren auch gewesen sein mögen – die Gesamtentwicklung auf Basis der BASEL-Maßnahmen geht doch eher in Richtung eines langfristigen, betriebswissenschaftlich sinnvollen und Chance-Risiko-adäquaten Handelns.

Die nahe Vergangenheit – Evolutionsstufe drei

Aktuell steht die Finanzbranche vor einer Vielzahl an Herausforderungen, die zum Teil schon seit Jahren bekannt sind. 2019 habe ich schon einige davon in meiner damaligen Sommerreihe näher erläutert und Tipps dazu gegeben, wie man diesen Herausforderungen auf Institutsebene begegnen kann. Aufseiten der Marktfolge Aktiv zeichneten sich spätestens seit 2015 ähnliche Herausforderungen ab, nachdem man in den Jahren zuvor bereits deutlich aufgeräumt und umstrukturiert hatte. Zwar waren die offensichtlichen Risiken weitestgehend aus den Büchern getilgt oder zumindest bilanztechnisch berücksichtigt. Doch nun hatte man eine neue Herausforderung: Die Kreditprozesse waren stark auf Risikovermeidung statt auf Ertrag ausgerichtet – in vielen Fällen zu stark. In zahlreichen Geschäftsfeldern sanken gleichzeitig die Margen ungewöhnlich schnell und stark, auch aufgrund der nun aufkommenden Fintechs.

Diese Herausforderungen machten eine erneute Anpassung der Abläufe notwendig und im Laufe der vergangenen 15 Jahre war auch eine neue Generation in den Vorständen und Führungsebenen der Bereiche Firmenkundenvertrieb und Marktfolge Aktiv angekommen. Viele dieser neuen Institutslenker gehören zur ersten „Hybrid-Generation“ – sie kannten sich fachlich gut mit den Risiken und Prozessen aus, kamen aber vermehrt wieder aus dem Firmenkunden- sowie Kreditbereich und wussten, dass es ohne pragmatischen, kundenorientierten Vertrieb kein Überleben für das Institut geben kann. Diese Generation stellte dann auch die zentrale Frage: „Wie bekommen wir mehr pragmatische Power im Vertrieb zum Kunden, ohne dabei (zu hohe) Risiken im Kreditgeschäft einzugehen?“ Es war also gewissermaßen der Punkt erreicht, an dem zum ersten Mal jemand versuchte, Risiko und Ertragspotenzial gegeneinander auszubalancieren, anstatt sich voll und ganz auf die eine oder andere Seite zu stellen.

In diesen Jahren wurde auch die Formulierung „vertriebsaktive Zeit“ auf den Weg gebracht, die bald ihre Blütezeit erleben würde. Überall wurden die Prozesse hinterfragt, es wurden bereichsübergreifende Projektgruppen gebildet und externe Prozessoptimierer engagiert. Doch auch das Geschachere begann wieder: Während die einen „wieder mehr zum Kunden“ wollten, waren die anderen nicht bereit, auf „detaillierte und lückenlose Dokumentation“ zu verzichten. Bei allem Willen zur Versöhnung zwischen Risikovermeidung und Ertrag zeigte sich doch deutlich, dass in der Hybrid-Generation keiner mehr wirklich die Arbeit des anderen kannte. Zu lange waren Vertrieb und Marktfolge Aktiv schon strikt voneinander getrennt gewesen. Die Firmenkundenberater hatten kaum noch fundiertes (!) Wissen über die Kreditabläufe und nur sehr wenige Marktfolge-Mitarbeiter hatten jemals einen Kunden „live und in Farbe“ gesehen.

Getrieben durch die Konkurrenz der Fintechs und die im Eiltempo weiterentwickelte Digitalisierung auf allen Ebenen wurden neben den formellen, manuellen Abläufen auch die automatisierten Abläufe auf den Prüfstand gestellt. Der starke (Ertrags-)Wettbewerb, das Niedrigzinsniveau, der starke Rückgang der Erträge aus Eigenanlagen im Depot A, der Zwang zum Kostensparen (inklusive Geschäftsstellenschließung und des damit verbundenen Rückzugs aus bestimmten Regionen) ging auch an der Marktfolge Aktiv nicht spurlos vorüber. Es mehrten sich Fälle, in denen durch Rente, Kündigung etc. frei gewordene Stellen einfach nicht nachbesetzt wurden – insbesondere auch in der Marktfolge Aktiv. Der Ertragsdruck im Vertrieb und die weiterhin ungebrochene Nachfrage nach Krediten (vor allem im Immobilienbereich) führten bald zu einer permanent hohen Auslastung – ganz im Gegensatz zum Plan, „vertriebsaktive Zeit zu schaffen“.

Die Firmenkundenberater wurden von nun an regelrecht zugeschüttet mit Sachbearbeiteraufgaben, der zeitnahe Kundenkontakt nahm dadurch entsprechend immer weiter ab und Projekte aus dem Bereich „digitalisierte Standardkreditprozesse“ bekamen absolute Priorität und wurden direkt dem Vorstand unterstellt – schon aufgrund der Investitionskosten und der Komplexität eigentlich genau richtig so.

Wie wir im Heute ankommen

Infolge dieser Entwicklung passierte nun etwas, wovon ich überzeugt bin, dass es keine böse Absicht war – aber dennoch neue Herausforderungen geschaffen hat, denen sich die Institute heute tagtäglich und denen wir uns in Teil 2 dieser Artikelserie ausführlicher widmen werden: Durch die innensichtgetriebenen, auf Massenstandards ausgerichteten Digitalprojekte und -prozesse wurden die Bedürfnisse der ertragspotenten Familienunternehmen zunehmend in den Hintergrund gedrückt. Zeitgleich wurde der Marktfolge Aktiv (meist unbewusst) suggeriert: „Wenn die Prozesse schlank und digital sind, brauchen wir ja deutlich weniger Mitarbeiter.“

Dass dieser Gedanke bei diesen Mitarbeitern nicht gerade den Ehrgeiz für tolle Geschäfte, sondern eher Angst und Lähmung erzeugte, brauche ich Ihnen an dieser Stelle noch nicht zu erklären. Dazu wird es kommende Woche, in Teil 2 der Artikelserie, noch genug zu sagen geben. Und auch der Frage, wie der Stellenwert der Marktfolge Aktiv heute aus Sicht der Familienunternehmer aussieht – und warum sie in naher Zukunft enorm wichtig werden wird –, gehen wir kommende Woche nach. Bis dahin wünsche ich Ihnen stabile Verhältnisse und viele tolle Arbeitstage, egal ob Sie diese beim Kunden vor Ort oder über Dokumenten brütend in Ihrem Büro verbringen werden.

Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 2: Was wir für das Heute gelernt haben



Letzte Woche haben wir uns an dieser Stelle angesehen, wie sich die Rolle der Marktfolge Aktiv unter dem Druck von BASEL I bis III entwickelt hat. Also von der Zeit an, als Berater noch fast vollständig autonom entscheiden durften, bis ins Jahr 2015, als die Marktfolge Aktiv vielen Vertrieblern plötzlich als „Vertriebsverhinderer“ erscheint, da sie sich aus Beratersicht vor allem mit Risikoeinschätzungen bemerkbar macht. Heute springen wir in das Jahr 2019 und schauen uns an, wie sich die Marktfolge Aktiv von dort aus bis 2022 weiterentwickelt hat – und was für uns im dritten Teil dieser Serie als Ausgangspunkt für die Marktfolge der Zukunft entscheidend sein wird.

2019 – Finanzinstitute vs. Fintechs

Die bereits im ersten Teil der Artikelserie angesprochenen Fintechs waren bis 2019 zur großen Konkurrenz der etablierten Finanzinstitute herangewachsen. Im Gegensatz zu vielen Banken waren die Fintechs oft vollständig durchdigitalisiert und warben damit, dass bei ihnen selbst „kleinere“ Gewerbetreibende mit wenigen Mausklicks (Klein-)Kredite bekommen konnten. Alles ganz unkompliziert, ohne einen Haufen Dokumente heranschaffen zu müssen. Für die Banken, bei denen die Prozesse für Klein- und Standardkredite im direkten Vergleich oft noch viel zu schwerfällig und die Sicherheiten-Abläufe viel zu aufwendig im Verhältnis zu ihrem Nutzen waren, begann ein brutaler Wettbewerb um Abschlüsse, über die man sich bis dahin nicht wirklich Gedanken machen musste.

Neben der „vertriebsaktiven Zeit“ wurde bald das „risikorelevante Geschäft“ zum geflügelten Wort. Es wurden also Kreditarten und -summen definiert, bei denen sich potenzielle Ausfälle einzelner Engagements berechnen und notfalls verkräften ließen. Das fing zunächst bei vorsichtigen 250.000 Euro an, mittlerweile liegen jedoch viele Institute bereits bei 1.000.000 Euro, für die man im Fall der Fälle das Risiko tragen würde. Dieses Vorgehen sorgte dafür, dass selbst auf wackligen Beinen stehende Kunden nun leichter an Kredite kamen – da gleichzeitig auch weniger Dokumente eingefordert wurden. Zumal ja natürlich nicht alle Kredite „blanko“ waren und sind. Somit ist das echte Einzel-Total-Ausfall-Risiko oft überschaubar. Gerade bei den Sicherheitsunterlagen (Kfz-Briefe, Bürgschaften, Warenlager, Forderungen etc.) wurde da auf vieles verzichtet, was in der Vergangenheit noch absolutes Minimum war.

Unvorhergesehene Nebeneffekte

Die Prozessoptimierer und Standardisierungs-Fans in den Instituten hatten sich also durchgesetzt. Dass diese rein aus interner Prozesssicht entstandenen neuen Abläufe jedoch auch deutliche Nachteile mit sich bringen würden, wurde in vielen Instituten oft erst später in der Nachbetrachtung bemerkt:

- Durch die Simplifizierung, Standardisierung und Digitalisierung des Angebots wurden die Finanzprodukte für die Kunden völlig austauschbar.
- Durch die wenigen verbliebenen Möglichkeiten bei den Sicherheiten entstand neben dem Preiskampf noch ein „Kampf der Sicherheiten“, der darin mündete, dass viele Institute versuchten, sich gegenseitig mit Blanko-Krediten zu übertrumpfen.

Dazu kam, dass die Kunden plötzlich so mit KK-Linien zugeschüttet wurden, dass man im Sinne des Wettbewerbs dann sogar noch auf Bereitstellungsprovisionen verzichtete. Neben den potenziellen Risiken landeten nun also auch noch die Kosten für Bereitstellung und Prozesse in den eigenen Büchern. Viele Institute versuchten, diese Mehrkosten durch Cross-Selling wieder reinzuholen – und mussten feststellen, dass gar nicht viele Unterkunden Interesse daran hatten, sich noch weitere Produkte verkaufen zu lassen.

Für die Berater war das eine schwere Zeit, denn um die zusätzlichen Kosten auszugleichen, mussten die Vertriebsaktivitäten wieder erhöht werden – und das, obwohl durch den Prozess des Personalabbaus in der Marktfolge Aktiv ja ohnehin reihenweise Arbeiten an den Vertrieb ausgelagert worden waren. Man hatte dem Vertrieb zu viel aufgeladen und bei der Reduzierung von Risiken und Kosten ganz einfach vergessen, dass der Produktverkauf (ich nenne es bewusst „Verkauf“, da weiterhin Beratungshonorare eher selten als normal sind und somit kaum ein Institut davon existieren kann) nun mal die wesentliche Triebfeder eines Finanzinstituts ist.

Obwohl schlanke Prozesse vorhanden waren, drückten die Vertriebler ordentlich auf das Vertriebs-Gaspedal und akquirierten, was das Zeug hielt, angetrieben durch deutlich erhöhte Vertriebsziele. Zudem standen die Unternehmerkunden mit eigenen Anfragen – mindestens für Immobilienkredite – ebenso in der Schlange. Die Kreditanfragen brummteten nur so rein. Das alles prasselte nun aber auf eine deutlich reduzierte Marktfolge-Mannschaft. Was dann zu mitunter großen Bearbeitungsstaus führte. An strukturierter Fort- und Weiterbildung (wenn, dann nur die gesetzlich vorgeschriebenen Seminare) war nicht zu denken. Krankenausfälle sowie Kündigungen und Eintritte in die Rentenzeit brachten so manche Marktfolgen an ihre Grenzen und teilweise darüber hinaus. Fachlich, qualitativ, quantitativ und leider auch psychisch. In dieser Zeit wurden außerdem Fehler begangen, die sich noch Jahre später rächen sollten: Weniger Dokumente und Informationen vom Kunden einfordern – das macht selbstverständlich den Kreditprozess schlanker und attraktiver, doch mit einem Mal hatte man auch deutlich weniger Unterlagen als Basis zukünftiger Kundenansprachen zur Verfügung.

Dazu kamen noch zahlreiche „Projektfinanzierungen“, bei denen man oft Unterlagen zu den privaten Verhältnissen des Unternehmers einforderte, diese dann aber aus Kostengründen nicht in der EDV erfasste und somit von anderen Beraterkollegen wie z.B. Private Banking und Versicherungen nicht eingesehen bzw. ausgewertet werden konnten, da die Weitergabe der Infos nicht organisiert wurde. Ganz zu schweigen davon, dass die immer stärker digitalisierten Prozesse bis heute zu einer Entloyalisierung der Kunden geführt hat. Klar, welcher Unternehmer geht schon in die Filiale, wenn er den Kredit auch abends am Computer beantragen kann? Und welcher Unternehmer entwickelt schon Loyalität gegenüber einem Institut, wenn er es nur von den völlig unpersönlichen digitalen Prozessen her kennt?

Dennoch läuft das Geschäft – oder doch nicht?

Trotz all dieser Probleme und Herausforderungen lief es zunächst ganz gut bei den Instituten. Dank der vereinfachten Prozesse blühte das „nicht risikorelevante Geschäft“ geradezu auf, denn die digitalen Tools waren alles in allem durchdacht und die Kunden nahmen sie gerne an – wenn auch leider nur sehr produkt- und situationsspezifisch. Cross-Selling war bei den Unternehmerkunden, durch sich selbst veranlasst, immer noch kaum gefragt, aber das grundsätzliche Geschäft lief. Kooperationen mit Fintechs und Anbietern wie z.B. easy-credit taten ihr Übriges und die CIRs wurden besser. Die Ausfallraten blieben überschaubar und der Rückgang der Ergebnisse war nicht ganz so dramatisch wie oft prognostiziert.

Der Geschäftsschock: Corona

2020 wurde die sich neu orientierende Finanzbranche vor eine ernsthafte Probe gestellt: die Pandemie und der erste Lockdown. Das war ein echter Schock für viele Institute, denn man hatte jahrelang neben dem Abbau der Marktfolge Aktiv auch die Kundensegmentierungen im Vertrieb vorangebracht – selbstverständlich mit einhergehendem Personalabbau.

In den Top-Kundensegmenten hatten es die Berater meist noch mit vertretbaren 100 Verbänden pro Berater zu tun. Doch in den Kundensegmenten mit kleineren Firmenumsätzen sah man bald eine Verteilung von 500 Verbänden auf einen Berater. Und während die Top-Unternehmen oft gut ausgebildete kaufmännische Abteilungen und Buchhaltungen sowie eigene Steuerberater hatten, brauchten Unternehmer mit kleineren Betrieben nun massenhaft umfangreiche Unterstützung von ihren Finanzberatern, da sie sonst alle Finanzfragen selbst stemmen mussten. In den Instituten brannte der Baum. Zumal die Institute zeitgleich selbst alle Hände voll zu tun hatten, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend technisch auszustatten und nach Hause zu schicken.

Die Not schweißt zusammen

Dann geschah etwas, was kaum jemand für möglich gehalten hatte: Unter dem zusätzlichen Arbeitsdruck, der Problematik, dass man viele kleinere Kunden fast nicht mehr persönlich kannte, und der Tatsache, dass die Unterlagen per 31.12.2019 meist noch nicht fertig waren, raufte sich auf einmal die Marktfolge Aktiv und der Vertrieb zusammen. Wo man sich früher noch gegenseitig auf die Füße trat, zog man plötzlich an einem Strang, denn beide Abteilungen realisierten, dass nur beherztes Handeln und Kooperation der Flut an Anträgen in dieser schwierigen finanziellen und emotionalen Lage Herr werden konnten. Oder anders gesagt wussten beide Abteilungen: „Irgendwie muss das jetzt geschafft werden“ – und genau darauf konzentrierte man sich. Da gab es Institute, die auf einmal vom Bürokratiemonster zum Service-Pragmatiker wurden und deren Unternehmerkunden (leider viel zu selten öffentlich) auf einmal sagten: „Jetzt, wo ich sie wirklich brauchte, waren sie für mich da!“

Firmenkundenchefs berichteten mir in dieser Zeit wonnevoll, „dass es ja doch geht“ und dass die Institute auf einmal nicht mehr alle Informationen des Universums brauchten, nur um eine einfache Finanzierung zur Verfügung zu stellen. Auf einmal boomte das Kreditgeschäft und man begann wieder, dem potenziellen Kreditnehmer mehr zu vertrauen, statt ihn mit unzähligen vergangenheitsbezogenen Fragen zu durchlöchern – wie es ja auch der lateinische Wortstamm „credere“ für Kredit impliziert: Das Wort bedeutet eigentlich nicht weniger als „glauben“ oder „vertrauen“. Schade natürlich, dass es dazu erst eine Pandemie brauchte, aber immerhin: Der Weg in die Welt der „Marktfolge Aktiv der Zukunft“ ist geebnet.

Veränderungen unter dem Eindruck der Pandemie

Ebenfalls erfreulich ist, dass viele Kreditinstitute die Zeichen der Zeit erkannt haben und die Marktfolge Aktiv aktuell stärker den Blick auf zukünftige Entwicklungen wirft als nur auf die Vergangenheit. Denn bis zu 3 Jahre rückwirkend Bilanzen/GuV bis ins kleinste Detail auszuwerten – hat das wirklich noch eine Aussagekraft in der aktuellen Situation? Corona hat dafür gesorgt, dass Zahlen von 2017/2018 mit der aktuellen wirtschaftlichen Situation im Frühjahr 2020 praktisch nichts mehr zu tun hatten. Und Prognosen für 2020 von damals waren auch meistens nur geraten oder extrapoliert von völlig überholten Kennzahlen. Und dann waren die Prognosen eben mal zu gut und mal zu schlecht, aber fast nie annähernd zutreffend. Wer konnte schon voraussehen, wie sich 2020 noch entwickeln würde?

Wer unter den Beratern und Marktfolge-Aktiv-Mitarbeitern sein Handwerk verstand, wusste: Lasst die Zahlen von vor drei Jahren links liegen und konzentriert euch auf das Geschäftsmodell sowie die Ideen und die Persönlichkeit des Unternehmers. In volatilen Zeiten zeigen diese Anhaltspunkte viel deutlicher, wohin es mit dem Unternehmen gehen könnte. Denn auch die Zahlen für 2021 sind heute nur bedingt relevant und ob die Zahlen für 2022 aussagekräftig sein werden, kann noch kein Mensch sagen – wer weiß, wie es zum Beispiel mit dem Ukraine-Krieg weitergehen wird? Zahlreiche Institute haben sich aus diesen Gründen moderner aufgestellt oder sind gerade im Prozess, dies zu tun. Denn obwohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Kredite (zum Beispiel das KWG) gefühlt im letzten Jahrtausend zurückgeblieben sind (man diese Vorschriften aber weiterhin bedienen muss), gibt sich die aktuelle Vorstandsgeneration in den Instituten nicht mehr allein der Kontrollillusion bei Kreditunterlagen und Kennziffern hin.

Der Begriff „Kontrollillusion“ (Englisch: „illusion of control“) bezeichnet das psychologische Phänomen, dass Menschen glauben, Ereignisse kontrollieren zu können, auch wenn diese nachweislich außerhalb ihrer Kontrolle stehen oder sogar grundsätzlich nicht zu kontrollieren sind. Beispielsweise glauben Lottospieler häufig, dass ihre Fähigkeit, Lottozahlen auszuwählen (oder ihr „System“), die Gewinnwahrscheinlichkeit beeinflusst. Objektiv gesehen werden die Gewinnzahlen jedoch zufällig ausgewählt – es gibt keine Fähigkeit, mit der sich bei der Wahl der eigenen Zahlen die Gewinnchancen erhöhen lassen.

Die An- und Herausforderungen der kommenden Jahre

Mittlerweile werden Unternehmenskennzahlen der letzten Geschäftsjahre also nicht mehr als die einzige existierende Entscheidungshilfe angesehen, sondern man bedient sich wieder vermehrt des wohl besten Werkzeugs, das uns in der Branche zur Verfügung steht: des menschlichen Gehirns! Gepaart mit Erfahrung und dem daraus entstehenden Bauchgefühl. „credere“ halt. Eine Grundregel hat mir mein damaliger Chef regelrecht eingepaukt: „Wenn Ihr Bauch sagt ‚da stimmt was nicht‘, dann stimmt da auch was nicht. Egal, wie es bei den Kennziffern, Businessplänen und Ausführungen des Unternehmers aussieht bzw. klingt.“ Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie so ein Gefühl hatten, es aber nicht greifen konnten, und Wochen, Monate oder gar Jahre später kam dann die Bestätigung, dass es gut war, nicht in den Kredit mit eingestiegen zu sein? Noch heute verlasse ich mich auch als Unternehmer immer wieder auf meinen Bauch. Positiv wie negativ. In der Gesamtheit kann ich sagen: passt! Selbstverständlich wüten die Kennzahlen-Junkies an diversen Stellen im Institut weiterhin, doch es wird immer offensichtlicher, dass Verstand und Erfahrung für die Marktfolge Aktiv die Werkzeuge der Wahl sind, wenn es darum geht, die Zukunft zu meistern.

Seite 17

Dabei geht es zunächst um technische, fachliche und personelle Anforderungen.

- **Technisch:** In Zukunft wird eine Doppelstrategie gefahren werden müssen aus Standardlösungen für die Masse und individuell aus Komponenten zusammengesetzten Lösungen für die Top-Kunden. Dorthin ist es jedoch noch ein weiter Weg, denn die derzeitigen Prozesse sind in der Anzahl noch immer zu viele, zu komplex und mit zu vielen Produkten und Dienstleistungen unterlegt.
- **Fachlich:** Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette werden die wichtigen Beurteilungspunkte der Zukunft sein, doch aktuell stehen diese noch viel zu wenig auf dem Ausbildungs- und Weiterbildungsplan der Marktfolge Aktiv. Betriebsbesichtigungen durch MFA-ler sind auch in 2022 eher eine große Ausnahme als eine Regel. Schade! Denn die Fragebögen der BaFin an die Vorstände zu ESG und Digitalisierung wurden verschickt, sind zu beantworten und entsprechend umzusetzen. Da wird es erheblichen Druck auf alle Beteiligten geben. Wer da zukünftig als Vorstand, Führungskraft, Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv das Geschäft des Kreditnehmers (Familienunternehmen) nicht kennt, zu wenig erkennt und nicht professionell bewerten kann, wird in Überschallgeschwindigkeit nach unten durchgereicht werden.
- **Personell:** Selbstständiges und komplexes Denken muss eine Anforderung für die Marktfolge-Mitarbeiter der Zukunft werden. Denn ihre Aufgabe wird es sein, alles, was nicht durch standardisierte Massenprozesse abgebildet werden kann, zeitlich angemessen sowie hochwertig analysieren und darauf basierend entscheiden zu können. Und das gegebenenfalls auch im Beisein der Unternehmer oder von deren Mitarbeiter – denn der direkte Kundenkontakt wird wichtiger werden, auch wenn er aktuell leider noch kaum stattfindet. Die gesetzlichen Vorschriften und die technische Risikoüberwachung würden es jedoch bereits heute problemlos zulassen.

Ein besonders wichtiger Punkt, der in Zukunft eine Herausforderung für die Institute als Ganzes sein wird, ist die Frage der persönlichen Einstellung oder, gemäß Zeitgeist ausgedrückt, des Mindsets: Die eigene Einstellung zur Arbeit wird sich deutlich wandeln müssen. Denn auch heute noch höre ich immer wieder, dass die Firmenkundenberater in den Instituten die Marktfolge Aktiv als „Vertriebsverhinderer“ wahrnehmen. Dann zählen sie mir auf, was alles nicht geht und warum die Marktfolge Aktiv daran schuld ist. Doch bei genauerer Betrachtung ist das vielfach höchstens noch bei 1 bis 2 von 10 Fällen zutreffend – meistens bei den wirklich exotischen Kreditanfragen. Bei den 8 bis 9 „normalen“ Themen geht es in vielen Instituten schon ohne Konfliktpotenzial durch. Die sogenannten Eskalationsfälle sind in der Zahl dramatisch zurückgegangen. Leider wird darüber aber viel zu wenig positiv gesprochen. Hier ist also das öffentliche Bild von der Marktfolge Aktiv noch weit davon entfernt, wie es in der Realität wirklich aussieht.

Die Marktfolge Aktiv braucht deshalb mehr positives internes Marketing: weg von der Marktfolge als „Verhinderer“, der einem nur bei den Geschäften im Weg steht, und hin zu einem institutsweiten Verständnis, dass die Marktfolge Aktiv ein wesentlicher Partner von Unternehmer und Firmenkundenberater ist. Das bedeutet im Übrigen auch, dass Vorstände und Führungskräfte aller internen Bereiche nicht immer das Gefühl vermitteln sollten, dass man im Institut bald ausschließlich schlanke Prozesse haben wird. Denn wenn das der Tenor ist, dann fällt es eben deutlich negativer auf, wenn die Marktfolge Aktiv gemäß ihrer Verantwortung mal als „Verhinderer“ auftreten muss. Genauso sollte man nicht suggerieren, dass die Umstellung der Prozesse von heute auf morgen stattfinden wird. Die Weiterentwicklung der Marktfolge Aktiv der Zukunft ist eine Evolution und keine Revolution.



Der Blick in die Zukunft: Wie wird die Marktfolge Aktiv agieren?

Nachdem wir uns nun angesehen haben, was die aktuellen Herausforderungen der Marktfolge Aktiv als wichtiger Bestandteil des Instituts sind, werden wir uns kommende Woche einen Überblick darüber verschaffen, wie die Marktfolge Aktiv in Zukunft agieren wird – und muss. Also wie die Marktfolge Aktiv, basierend auf dem momentanen Status quo, arbeiten wird und was das für die Mitarbeiter persönlich und fachlich bedeutet. Bis dahin wünsche ich Ihnen einige erfolgreiche Sommertage und die Zeit, das hier Gesagte mal Revue passieren zu lassen.

Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 3: Morgen und Übermorgen



Willkommen zum dritten Teil der großen Artikelserie zur Marktfolge Aktiv, die sich heute ganz um das Morgen und Übermorgen dreht – also darum, wie die Marktfolge Aktiv aufgestellt sein muss, um in Zukunft die Rolle als wichtiges Zahnrad zwischen Vertrieb und Unternehmerkunden auszufüllen, die ich letzte Woche bereits für die Marktfolge in Aussicht gestellt habe. Da die Frage nach der Zukunft natürlich sehr komplex ist, können Sie diesen Artikel als Ergänzung zu dem verstehen, was ich zu diesem Thema bereits in einigen anderen Artikeln und Podcasts gesagt habe – schauen Sie sich also gerne die weiteren Inhalte in diesem eBook an und folgen Sie mir nun in die Welt der Marktfolge Aktiv von morgen!

Eine Zukunft, geprägt von prozessualen und technischen Herausforderungen

Schon heute laufen in zahlreichen Instituten bereits Projekte zur Prozessoptimierung und Verschlankung der Organisationsstrukturen. Prozesse und Strukturen werden in Zukunft einen deutlichen Einfluss auf die Arbeit der Marktfolge Aktiv haben, weshalb ich ihren wichtigsten Aspekt – die Unterteilung in Masse/Standard und Individuallösungen/Unikate – bereits in Teil 2 dieser Artikelserie angesprochen habe. Im Rahmen unseres Blicks in die Zukunft bietet es sich nun an, noch mal genauer auf diesen Punkt einzugehen, denn er bildet die Grundlage der zukünftigen Arbeit sowohl der Vertriebler im Institut als auch der Marktfolge Aktiv.

Fall 1: Standardprozesse für die Masse

Standardisierung ist aktuell der Weg zur Vereinfachung des Aufwands auf Produktseite: Nicht jeder Kunde braucht und möchte eine maßgeschneiderte Lösung, das Gros der Kleinunternehmer kommt nicht nur gut mit standardisierten Produkten zurecht, es kann für sie sogar weniger Aufwand bedeuten. Schließlich möchte nicht jeder kleine Handwerksbetrieb jedes Wort im Kreditvertrag einzeln aushandeln. Das ist wie in einem Restaurant, bei dem es das Schnitzel ausschließlich mit Pommes gibt – das klingt erst mal einschränkend, doch die allermeisten Gäste können sich problemlos damit arrangieren. Zumal die Auswahl „Pommes“ bei einer hohen Zahl an Kunden passt. Pommes mag ja (fast) jeder.

Werfen wir einen Blick in die Zukunft, dann sehen wir zunächst Prozesse in Familienunternehmen, die so heute schon in vielen Firmen möglich sind und in Zukunft meiner Einschätzung nach zum Standard werden. Hier ein Beispiel:

- Der Unternehmer möchte eine Rechnung bezahlen. Dazu bekommt er vom Geschäftspartner eine Rechnung als PDF-Dokument per Mail zugeschickt.
- Die zieht er dann per Drag-and-drop in sein Buchhaltungsprogramm – zum Beispiel DATEV-Online. Das Programm erkennt den Inhalt, gleicht diesen automatisch mit bereits vorhandenen Daten ab (alte Rechnungen vom selben Geschäftspartner etc.) und fragt, ob die Rechnung bezahlt werden soll.
- Der Unternehmer klickt auf „ja“, woraufhin sich das Programm mit den drei in Echtzeit eingebundenen Bankkonten des Unternehmens verbindet, um die Kontostände mit dem Rechnungsbetrag abzugleichen.
- Der Unternehmer kann nun auswählen, von welchem Konto die Rechnung bezahlt werden soll, woraufhin das Programm direkt einen Buchungssatz aus der Rechnung erstellt. Alles in allem eine funktionierende digitale Echtzeit-Buchhaltung.

Was hat das alles mit Ihrem Institut zu tun? Nun, stellen wir uns mal vor, dass der Unternehmer einen Standardkredit oder eine Erweiterung bestehender Kreditlinien braucht. Zum Beispiel von 50.000 Euro auf 100.000 Euro. Dann geht er wieder in sein Programm und gibt seinen Kreditwunsch ein. Dank der Echtzeitverbindung mit seinen drei Konten erhalten nun alle drei Institute zur selben Zeit die Anfrage. Ähnlich wie bei einer automatisierten Schufa-Anfrage kommunizieren die Konten miteinander und erstellen jeweils ein Risikoprofil für den Antragsteller. Danach entsteht zwischen den drei Instituten ein Wettbewerb um die besten Konditionen für den Kunden – und der Unternehmer bekommt direkt das Angebot mit den bestmöglichen Konditionen angezeigt. Ein unkomplizierter, voll digitalisierter Vorgang, der für den Unternehmer gar nicht komfortabler sein könnte.

Hier sehen Sie beispielhaft die Vorteile, die durch Standardisierung entstehen können. Doch vielleicht geht es Ihnen wie mir, und Sie sehen zusätzlich noch die Stellen, an denen solche Prozesse eher problematisch wären: Was ist zum Beispiel, wenn es um die Einschätzung von Sicherheiten geht? Oder wenn der Kunde öffentliche Fördermittel nutzen möchte? Was, wenn es sich bei der Firma um eine Holding oder eine GmbH & Co. KG handelt – vielleicht sogar mit Auslandstöchtern? Und was, wenn es nicht um 100.000 Euro geht, sondern um 10.000.000 Euro? Meinen Sie wirklich, dass digitale Standardprozesse derart komplexe Vorgänge noch adäquat verstehen und bearbeiten können? Vielleicht fehlt mir einfach das technische Know-how (oder zumindest die Technikgläubigkeit), doch genau diese Prozesse lassen mich glauben, dass die Standardisierung nur dann funktionieren kann, wenn man sich gleichzeitig die Option zur Individualisierung offenhält, um die komplexen Anliegen der Top-Kundschaft adäquat abzufangen, und analog im Mensch zu Mensch (MzM) tiefer diskutiert.

Standardisierung – ja! Aber dann auch rigoros!

Ich halte es für gut und richtig, bei bestimmten Zielgruppen in Zukunft auf standardisierte Produkte umzusteigen. Aus meiner Sicht gehen allerdings noch viele Institute zu unbedarft an diesen Umbau ran. Das sieht man vor allem an drei Stellen:

1. Die Anzahl der Produkte und Dienstleistungen wird nicht drastisch (genug) reduziert – vor allem nicht im Vergleich zu der rigorosen personellen Verschlinkung, die wir zum Beispiel in der Marktfolge Aktiv sehen.
2. Die Prozessverschlinkung berücksichtigt nicht ausreichend, dass (Ziel-)Kunden ein „Du darfst/kannst alles selber machen“ leicht als ein „Du MUSST alles selber machen“ interpretieren – darauf hatte ich vor Kurzem bereits am Beispiel der Einreichung von Kreditunterlagen und der Änderungen von Verfügungsberechtigten hingewiesen.
3. Es wird immer noch versucht, analoge Abläufe 1 zu 1 in standardisierte digitale Abläufe zu übersetzen.

So manches Institut hat in der Vergangenheit versucht, den Kunden die Standardisierung schmackhaft zu machen, indem eine große Vielfalt neuer Finanzprodukte ins Angebot aufgenommen wurde – es soll schließlich jeder das finden, was er sucht. Doch jedes Produkt und jede Dienstleistung ist letztlich ein eigener Prozess im Institut. Und je mehr Produkte, desto mehr Prozesse, desto mehr Arbeitsaufwand und so weiter und so fort. Vergessen Sie nicht, dass die Einführung von Standardprodukten letztlich das Ziel hat, genau diesen Aufwand zu minimieren. Ein riesiges Angebot ist also das genaue Gegenteil von dem, was man eigentlich erreichen wollte: Es werden immer mehr neue Produkte angeboten und die Zahl der dahinterliegenden Prozesse explodiert.

Seite 22

An dieser Stelle können wir vielleicht etwas aus dem Gastronomiegewerbe lernen. Da haben die Top-Restaurants in der Regel eine eher überschaubare Anzahl an Gerichten. Und das liegt in der Regel nicht daran, dass ein Restaurant mit italienischer, indischer, türkischer, chinesischer und französischer Küche nicht kochen kann. Nein, es ist gerade bei profitablen Top-Restaurants eine Frage der internen Abläufe: Bieten Sie beispielsweise Gerichte mit Pommes, mit Kroketten und mit Pellkartoffeln an, dann erzeugt das nur wenig Aufwand: Alle drei Beilagen werden aus Kartoffeln gemacht – eine Ressource, vielfältig einsetzbar. Anders sieht es da zum Beispiel mit Rosenkohl aus. Der ist von Natur aus nicht jedermanns Sache und lässt sich auch nicht in so vielen Varianten anrichten. Am Ende bleibt das Restaurant dann auf kistenweise Rosenkohl sitzen, während die Kartoffeln in tausendundeiner Form weiter auf dem Speiseplan landen können.

In Ihrem Institut sieht es vermutlich im Vergleich so aus, dass Sie mittlerweile statt 10 Gerichten und 5 Beilagen 100 Gerichte und 20 Beilagen anbieten. Ganz ehrlich: Würden Sie in einem solchen Restaurant essen wollen? Wie bereits erwähnt: Die Restaurants mit der größten Auswahl sind meistens nicht die, die wirklich alle Gerichte hervorragend und vor allem täglich frisch zubereiten können. Und wenn es auf der Karte so viele Gerichte gibt, dann fühlt sich womöglich auch noch der eine oder andere Gast dazu hingerissen, statt dieser Beilage lieber jene zu ordern, und hat auf einmal diverse Extrawünsche. Das überfordert den Service und sorgt für eine heillos durcheinanderlaufende Küche – als Außenstehender möchte man dem Küchenchef am liebsten zurufen: „Selbst schuld!“

Nehmen Sie sich hier auch gerne ein Beispiel an Ihren Firmenkunden. Klar gibt es da welche, die Tausende von Produkten anbieten. Aber die sind ja eher die Ausnahme. Die meisten haben ein überschaubares Sortiment, das sich gegebenenfalls gut kombinieren lässt. Und sehen die Unternehmen, dass ein Produkt nicht mehr läuft, dann wird es rigoros aus dem Angebot geworfen. Man hält noch ein paar Jahre Ersatzteile vorrätig und dann wird das Lager frei geräumt für die Produkte, die sich wirklich noch gut verkaufen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten Ihre Finanzprodukte in einem Lagerhaus aufbewahren. Dann würden Sie auch lieber die ganzen Produkte loswerden, die sich ohnehin nicht (mehr) verkaufen – oder möchten Sie die laufenden Kosten für die Lagerung von etwas tragen, aus dem Sie praktisch kein Geld mehr rausholen können?

Handlungstipps für die Standardisierung

Kurz und knapp: Wer standardisiert, um die Prozesse zu verschlanken, der erreicht das genaue Gegenteil, wenn er fortan 100 Standardprodukte anbietet – und wer dann gleichzeitig noch Personal einspart, der hat es ja fast schon darauf angelegt, seine Organisation zu überlasten. Erstellen Sie also eine Liste mit allen Finanzprodukten, die Ihr Institut derzeit anbietet. Nicht vergessen: Ein Produkt = ein Prozess. Prüfen Sie nun streng nach dem Pareto-Prinzip:

1. Welche Produkte werden wirklich (noch) genutzt?
2. Welche werden (noch) aktiv von Beratern verkauft?
3. Welche werden aktiv von Kunden nachgefragt?

Meiner Erfahrung nach stellt sich dann schneller heraus, dass Ihr Institut – auch aufgrund der gesetzlichen Vorschriften – noch diverse Handbücher und ähnliche Infomaterialien sowie Abläufe zu Produkten und Prozessen vorrätig hält, für die sich vielleicht seit Jahrzehnten gar kein Kunde mehr interessiert hat. Sie werden ebenfalls feststellen, dass viele Produkte vielleicht noch von Ihren Beratern beworben werden – doch aktiv selbst angefragt hat sie seit Jahren kein Unternehmer. Das ist natürlich den Zielkarten geschuldet. Sagt der Koch in unserem Restaurant-Beispiel den Kellnern, dass sie im Rahmen der Sommer-Speisekarte den Rosenkohl empfehlen sollen, damit der endlich aus dem Lager kommt, dann verkaufen sie vielleicht noch einige Gerichte mit dieser Beilage. Doch aktiv darum bitten wird sie keiner der Gäste. Und am Ende des Sommers liegt dann doch der Rosenkohl kiloweise im Lager und muss weggeworfen werden. Vielleicht hat der Koch sogar Rosenkohl nachgeordert und dabei übersehen, dass die Gäste nicht unbedingt Rosenkohl bestellen, nur weil der Kellner ihn in höchsten Tönen anpreist.

Nachdem Sie nun also identifiziert haben, welche Finanzprodukte Sie noch anbieten – und welche sich tatsächlich noch verkaufen oder zumindest aktiv beworben werden –, kommt der Punkt, an dem Sie intern mit einem enormen Widerstand rechnen müssen: Reduzieren Sie rigoros das Produktangebot auf die wesentlichen Produkte, die auch tatsächlich nachgefragt werden. Ich garantiere Ihnen, dass Sie dafür viel Unmut von Ihren Beratern ernten werden. Denn eine Reduzierung der Produktpalette ist auch eine Reduzierung der Verkaufsoptionen für die Berater, und das kann ihnen an die Berufsehre gehen! Vor allem, wenn Sie in allen Bereichen eine „offene Architektur“ eingeführt haben.

Dazu brauchen Sie sich nur anzuschauen, wie es hergeht, wenn in einschlägigen TV-Sendungen Starköche zum Aufpäppeln schlecht laufender Restaurants die Karte zusammenstreichen. Da ruft vom Wirt bis zum Küchengehilfen jeder „Nein, das geht nicht, das ist doch unsere Spezialität!“, aber die Stammgäste vermissen am Ende dann doch nichts. Und die neu gewonnenen Gäste können gar nichts vermissen, denn sie kennen ja nur die neue, „eingedampfte“ Karte. Also halten Sie den Gegendruck aus. Der legt sich bald wieder.

Und auch meine letzte Handlungsempfehlung erfordert einiges an Mut – denn es ist eine Sache, ein Produkt, das ohnehin keiner haben möchte, nicht mehr anzubieten. Es ist eine ganz andere Sache, bestehende Verträge aufzulösen. Und genau das empfehle ich Ihnen: Lösen Sie sich von bestehenden Produkten und Verpflichtungen, wenn diese sich einfach nicht mehr rentieren. Doch Vorsicht: Ich meine nicht, dass Sie Ihren Kunden reihenweise einseitig die Verträge kündigen sollen – das wurde in den letzten Jahren häufig gemacht und hat letztlich nur zu viel schlechter PR und einigen unnötigen Gerichtsverfahren geführt. Ich sage: Zahlen Sie Ihren Kunden ruhig auch einen Auflösungsbonus, um sie einvernehmlich von dem Produkt abzubringen. Kalkulieren Sie ruhig mal durch, wie viel Auflösungsbonus Sie bezahlen können, sodass Sie am Ende doch noch Geld für die Prozesse einsparen. Wichtig ist dabei, dass das Produkt auch wirklich aufgelöst wird. Wenn von 100 Kunden nur 90 dabei mitmachen, haben Sie am Ende noch 10 Kunden, denen Sie ein veraltetes Produkt zur Verfügung stellen müssen. Rein rechnerisch ist das sogar mehr Aufwand, als wenn die Prozesse zumindest noch für 100 Kunden weiter gepflegt werden müssen. Kommen Sie ganz knapp nicht zur vollständigen Auflösung, dann bieten Sie den letzten unwilligen Kunden gerne auch einen noch höheren Bonus an. Dann aber mit Stillschweigevereinbarung, denn sonst fangen vielleicht bei der nächsten Auflösung alle Ihre Kunden mit dem Zocken an!

Ein klares Ziel

Die Standardisierung bestimmter Leistungen ist kein Selbstzweck, sondern eine notwendige Entwicklung für die Zukunft. Ich bin fest davon überzeugt, dass es ohne eine solch drastische Reduzierung von Produkten und Dienstleistungen und die damit einhergehende hohe Zahl an Auflösungen bestehender Verträge keine markante, dauerhafte und nachhaltige sowie profitable Prozessoptimierung geben kann.

Um noch mal auf unsere Restaurant-Metapher zurückzukommen: Ich habe aktuell den Eindruck, dass es vielerorts als Tabu gesehen wird, die Speisekarte anzupacken und alles rauszuwerfen, was mehr Aufwand als Gewinn erzeugt.

Stattdessen werden fleißig die Tische neu gestellt, die Bedienung bekommt neue Laufschuhe und die Köche neue Töpfe. Doch hintenraus bringt nichts von alledem etwas, da man immer noch mit viel zu vielen Gerichten, viel zu vielen Rezepten und viel zu vielen Zutaten im Lager hantiert. Kein Wunder, dass immer alle „mehr Personal!“ schreien: Wenn Personal abgebaut wird, während die Anzahl an Produkten und Prozessen gleich bleibt, dann bedeutet das selbstverständlich eine wachsende Auslastung des bestehenden Personals. Und dann muss man sich auch nicht wundern, wenn bald die Kündigungen und Krankschreibungen überhandnehmen und der Nachwuchs kein Interesse mehr daran hat, in Ihrem Institut zu arbeiten. Wie sich die vorhandene Arbeit sinnvoller organisieren lässt, sehen Sie beispielsweise hier:

Beispiel: Sie dürfen aus 6 Töpfen und 30 Möglichkeiten wählen

- Topf 1 = 4 Komponenten
- Topf 2 = 5 Komponenten
- Topf 3 = 5 Komponenten
- Topf 4 = 10 Komponenten
- Topf 5 = 3 Komponenten
- Topf 6 = 3 Komponenten

=> Gesamtzahl der Möglichkeiten: 593.775

Und nun nehmen wir Topf 6 aus dem Paket

⇒ Sie dürfen aus 5 Töpfen und 27 Möglichkeiten wählen

⇒ Gesamtzahl der Möglichkeiten: 80.730

⇒ Reduzierung der Möglichkeiten um 86,4%

Beispiel aus dem Wertpapierbereich

- Auswahl 5 Fonds aus 10 = 252 Möglichkeiten
- Auswahl 5 Fonds aus 20 = 15.504 Möglichkeiten
- Auswahl 5 Fonds aus 50 = 2.118.760 Möglichkeiten
- Auswahl 5 Fonds aus 100 = 75.287.520 Möglichkeiten
- Auswahl 10 Fonds aus 100 = $1,731030946 \times 10$ hoch 13 Möglichkeiten (17 Billionen)

Fall 2: Individual- und Komponentenlösungen für Top-Kunden

Neben den standardisierten Lösungen wird es in Zukunft auch noch Produkte und Dienstleistungen geben, die zu einem gewissen Grad individualisiert – oder zumindest aus individuellen Komponenten zusammengesetzt – sein werden. In den erfolgreichen Produktionsunternehmen geht die Entwicklung meist so, dass man bei der Gründung ein Produkt hat, das komplett individuell und manuell angefertigt wurde. Nimmt die Auftragsmenge schließlich zu, dann erhöht man die Produktionsmenge und versucht, den Produktionsprozess zu erhöhen. Identische Angebote und sich wiederholende Prozesse werden dann vordefiniert, um Prozesse zu entwickeln, die standardisierte Produktionsabläufe mit individuellen Lösungen kombinieren, zum Beispiel durch Anfertigung standardisierter Komponenten, die dann individuell zusammengesetzt werden können. Stellt man dann fest, dass bestimmte Kombinationen von den Kunden besonders häufig gekauft werden, standardisiert man die Produktionsprozesse weiter, bis diese Kombination in hohen Stückzahlen standardmäßig gefertigt wird – und am Ende alle Produkte dieses Typs gleich sind.

Seite 26

Das Prinzip kennen Sie alle von Firmen wie mymuesli, aber auch generell von der Systemgastronomie, von Pauschalreisen-Anbietern oder sogar von Autoherstellern. Und auch Finanzinstitute fahren mit dem Modell sehr gut. Ich kenne zum Beispiel eine Abteilung „Private Banking für Unternehmerfamilien“, die im Bereich Wertpapierangebote nur 8 Produkte listet (2x Vermögensverwaltung, 4x Standardfonds, 2x Themenfonds). Klingt wenig, bringt aber pro Woche bis zu zweistellige Millionenbeträge neue Depotanlagen von den Unternehmern ein.

Die Herausforderung für die Finanzinstitute: Während das Produktionsunternehmen die Individuallösung sinnvoll zur Komponentenlösung und schließlich zur standardisierten Lösung simplifizieren kann, müssen Sie aus einer Standardlösung eine sinnvolle Komponentenlösung bauen. Denn genau in diesen Lösungen liegt der Ertragskern der Zukunft. Und dazu werden Sie eine Top-Marktfolge-Aktiv, schlanke Prozesse, die richtigen Angebote sowie hervorragend ausgebildete Berater brauchen. Können Sie all das nicht liefern, gehen Sie das Risiko ein, dass Sie bald bei den ertragsstarken Top-Unternehmerkunden Boden verlieren, sowohl im Firmenkunden- als auch im Private-Banking-Bereich. Seit Langem spreche ich ja schon davon, dass schon die aktuelle Produkt- und Dienstleistungspalette nahezu aller Institute aus Sicht der Unternehmer völlig identisch und austauschbar wirkt. Eine fehlgesteuerte Digitalisierung und Standardisierung wird diesen Effekt brutal, gnadenlos und in Hochgeschwindigkeit verstärken.

Wie es aussehen kann, wenn die Prozesse im Institut den Anforderungen anspruchsvoller Kunden nicht gewachsen sind, kann man sehr schön am Beispiel eines unserer Mandanten beim Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) sehen: Der Unternehmer brauchte im Januar einen Kredit über 1.000.000 Euro zur Anschaffung einer Produktionsmaschine. Er reichte also bei seiner Bank alle nötigen Unterlagen ein, inklusive BWA per Dezember 2021. Der Kredit wurde genehmigt und er bestellte die Maschine. Doch dann stellte er fest, dass die Maschine auch noch einen speziellen Aufsatz sowie ein Softwareupdate benötigte – das war vor Inbetriebnahme der Maschine nicht kalkulierbar und somit nicht direkt einzupreisen. Also beantragte er im März weitere 200.000 Euro. Da die Bilanz nun fertig war, reichte er sie unaufgefordert direkt mit ein – und war nicht wenig überrascht, als das Institut den Vorgang plötzlich wie einen komplett neuen Antrag behandelte – nur 7 Wochen nach Bewilligung des ersten Antrags. An den Rahmenbedingungen hatte sich nichts geändert, und dennoch musste er die gesamte Prozedur erneut über sich ergehen lassen. Dass das weder kundenorientiert noch effizient ist, können Sie sicher nachvollziehen. Wenn eine Organisation so arbeitet und die Marktfolge Aktiv das mitmacht, dann wird es im Kampf um die attraktiven Unternehmerkunden zukünftig sehr eng.

Der Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter der Zukunft

Wer heute noch auf die Frage „Wie sieht das Geschäftsmodell des Kunden aus?“ lediglich antworten kann „Er baut Garagentore“, der handelt meines Erachtens grob fahrlässig. Wir alle haben in den vergangenen Monaten gesehen, wie der Ukraine-Krieg und die Corona-Lockdowns in asiatischen Containerhäfen selbst diejenigen Unternehmer direkt oder indirekt beeinträchtigt haben, die nur regional aufgestellt waren und vermeintlich ganz unkomplizierte Wertschöpfungsketten hatten. Ich habe es schon in diversen Artikeln, Podcasts und Seminaren beschrieben: Das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungskette Ihrer Kunden detailliert zu kennen ist heute eine der wichtigsten fachlichen Anforderungen.

Das gilt insbesondere für die Marktfolge Aktiv, denn sie beschäftigt sich mit der Risikoprävention im Kreditprozess – und diese Risiken lassen sich eben nur erkennen, wenn man das Geschäftsmodell des Kunden begreift. Auch Kenntnisse zu ESG und Digitalisierung werden in Zukunft zwingend notwendig sein. Nicht zuletzt, da die BaFin sie in Zukunft deutlich intensiver einfordern wird. Leider verwenden auch Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter noch viele Begrifflichkeiten aus diesem Themenkomplex falsch oder missverständlich – ein gutes Anzeichen dafür, dass sie sich auch inhaltlich noch nicht ausreichend mit dem Thema beschäftigt haben.



Mir ist auch klar, dass nicht jede Marktfolge Aktiv echte Branchenspezialisten aufbauen kann. Nicht nur, weil die meisten Institute deutlich mehr Branchen bedienen, als es Mitarbeiter in der Marktfolge Aktiv gibt, sondern auch, weil eine solche Bündelung von Know-how auf einzelne Mitarbeiter bei Ausfällen oder Kündigungen das gesamte Institut in echte Schwierigkeiten bringen könnte. Ich empfehle Ihnen deshalb, in der Marktfolge Aktiv die einzelnen Branchen folgendermaßen zu behandeln:

1. Schauen Sie, welche Branchen sich in Ihrer Region bündeln – und damit meine ich nicht nur innerhalb Ihres Kundenstamms, sondern generell. Schließlich möchten Sie ja nicht nur Ihre Bestandskunden zufriedenstellen, sondern auch Zielkunden fachlich und professionell überzeugen können.
2. Nehmen Sie sich die am stärksten vertretenen 5 oder 10 Branchen vor und recherchieren Sie: Wo kommt die Branche her, wo steht sie heute, wohin entwickelt sie sich? Haben Sie beispielsweise viele Autohersteller in der Region, dann ist es wirklich sinnvoll, sich mal Gedanken über das Thema „Mobilität von morgen“ zu machen.
3. Untersuchen Sie die regionalen Branchen im Zusammenhang mit aktuellen Herausforderungen. Zum Beispiel: Wie müssen sich die Autohersteller entwickeln, um den Fachkräftemangel auszugleichen? Insbesondere ESG und Digitalisierung sind in diesem Zusammenhang wichtige Themen, die Sie ergründen sollten.

Gerne unterstütze ich Sie dabei mit individuellen Workshops, zu denen ich auch die Firmenkundenberater, Private-Banking-Berater und Versicherung-Sachkomposit-Berater Ihres Instituts herzlich einlade.

Zukünftige persönliche und professionelle Anforderungen

Wenn Sie mir bislang gefolgt sind, dann sollte es Sie nicht überraschen, dass ich erwarte, dass die Anforderungen an den Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter der Zukunft deutlich komplexer sein werden als bislang. Das hat zum einen damit zu tun, dass sie deutlich stärker in die direkte Kommunikation mit Unternehmerkunden beziehungsweise mit deren Mitarbeitern (kaufmännischer Leiter etc.) treten werden. Die fortschreitende Standardisierung und Digitalisierung werden dazu führen, dass die Zeit der Datenübertrager und Beschreiber endlich vorbei sein wird. Statt also vornehmlich Informationen vom Kunden ins Datenverarbeitungssystem zu übertragen und in den Analysen letztlich nur Tatsachen zu wiederholen, die schon aus den Unterlagen ersichtlich sind, wird es darum gehen, diese Informationen in einen Kontext zu setzen sowie vollumfänglich zu betrachten und zu interpretieren. der seinen Steuerberater und kaufmännischen Leiter. Und letztlich stammen diese Informationen ohnehin vom Vorjahr und haben damit eine eher eingeschränkte Relevanz für aktuelle Kreditverhandlungen.

Seite 29

Aufgabe des Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiters der Zukunft wird es also vor allem sein, zu den besonders komplexen Kunden angemessen komplexe Analysen anzustellen. Die standardisierten Massenprozesse lassen sich mitunter recht schnell durcharbeiten, aber bei den Top-Kunden, die die höchsten Ansprüche haben und den meisten Ertrag bringen – da wird deutlich mehr individuell gearbeitet werden. Deshalb ist es für die Marktfolge Aktiv der Zukunft wichtig, autonom denkende Mitarbeiter zu haben, die fähig und willens sind, sich auch in komplexe Sachverhalte einzuarbeiten. Und nicht zuletzt sollten sie in der Lage sein, das auch in Kooperation mit dem Unternehmer selbst oder mit seinen Mitarbeitern zu tun.

Ja, das wird für die naturgemäß eher introvertierten Menschen der Marktfolge Aktiv eine deutliche Umstellung sein – aber sie ist nun mal nötig. Ich bin mir aber sicher, dass diese bald dieselbe Begeisterung verspüren werden wie die eher extrovertierten Berater. Fangen Sie am besten mit Betriebsbesichtigungen an. Ja, auch die sollten in Zukunft zum Standardrepertoire der Marktfolge Aktiv gehören. Und ich denke, dass die analytisch denkenden Mitarbeiter der Marktfolge daran auch Gefallen finden werden – es braucht nur die Zeit, die Mühe und den Willen, sich in Produktionsabläufe einzuarbeiten. Ich verspreche Ihnen, Sie werden auf Betriebsbesichtigungen Dinge sehen, die niemand aus Ihrem Freundeskreis je zu Gesicht bekommen hat. Zum Beispiel Prototypen, die vielleicht erst nächstes Jahr auf den Markt kommen. Betriebsbesichtigungen sind dahingehend ein bisschen wie eine Mischung aus Sendung mit der Maus, Löwenzahn und Sesamstraße. Nur mit dem Unterschied, dass Besichtigungen nicht nur von Leuten geführt werden, die mit Leidenschaft bei der Sache sind, sondern auch von Leuten, die mit ihrer Leidenschaft die Welt bauen, in der wir heute und morgen leben werden.

Und wenn die Zeitkapazitäten knapp sind für eine Besichtigung (Vorbereitung, Anfahrt/Rückfahrt, Vor-Ort-Gespräch ...), dann empfehle ich, dass Sie zukünftig in hohem Maße Videoaufzeichnungen von Betriebsbesichtigungen nutzen. Jeder Firmenkundenberater hat ja heute ein Handy/Tablet. Damit kann man sehr gut die entsprechenden Informationen aufzeichnen. Das spart viele Diskussionen und Beschreibungen. Und wer, wenn nicht der Unternehmer selbst, kann die Maschine am besten erklären. Hierbei bitte keine unnötigen Bedenken: Die DSGVO lässt dies locker zu!

Das passende Mindset

Für die Mitarbeiter der Marktfolge Aktiv wird ein psychologischer Aspekt in Zukunft besonders wichtig sein: zu verstehen, dass man nicht nur irgendwie als Anhängsel des Vertriebs dabei ist, sondern dass man ein wesentlicher Teil des allgemeinen Wirtschaftskreislaufs des Instituts ist und ein essenzielles Zahnrad im Verbund „Berater – Marktfolge – Unternehmer“.

Ihr persönlicher Kreislauf



Sie bestellen für Ihr Haus eine Haustür



Türenhersteller produziert Tür



Türenhersteller liefert an Sie



Controlling und Prozesse sorgen für einen reibungslosen Ablauf im Hintergrund



Auszahlung an Hersteller



Marktfolge Aktiv unterstützt FKB



FKB berät Hersteller und stellt Finanzierung zur Verfügung



Ihnen als Mitarbeiter der Marktfolge Aktiv sage ich gerne: Sie sind nicht nur „Kredit-Votum“, Sie sind Teil des Ganzen. Aufgrund Ihrer Arbeit werden Fertigungshallen gebaut, Maschinen bestellt, Arbeitsplätze geschaffen. Durch Ihr Dazutun können Arbeitgeber Millionen von Arbeitnehmern beschäftigen und so den Lebensstandard von Millionen von Familien sichern. Sie haben die Kläranlage vielleicht nicht selbst errichtet, aber durch Ihre Arbeit im Hintergrund können nun Tausende Menschen klares Wasser aus dem Hahn trinken.

Die Fußball-Fans unter uns wissen, dass mit Spielern und Trainern allein noch kein Spiel organisiert ist. Dazu braucht es unzählige gute Seelen, die im Hintergrund arbeiten, vom Ticketing über die Greenkeeper bis hin zum Merchandising- und Social-Media-Team. All diese Menschen stehen nie im Vordergrund und dennoch wäre ein Spiel ohne sie undenkbar. Da ist es schon außergewöhnlich, wenn zum Beispiel Cristiano Ronaldo mal jeder Person auf der Geschäftsstelle eine Uhr mit einem persönlichen Dankeschön schenkt. Und ähnlich verhält es sich bei Ihnen im Institut: Ja, zugejubelt wird immer nur den Spielern (Beratern), aber die Marktfolge Aktiv ist ein wichtiger Teil jedes erfolgreichen Vertriebsteams. Genau deshalb wird es auch in Zukunft eine Marktfolge Aktiv geben. Wenn Sie Ihre eigene Bedeutung für den Erfolg des Instituts erkennen und sich auf die komplexen, herausfordernden aber auch spannenden Aufgaben der Zukunft vorbereiten, dann können Sie auch ein Teil von etwas Großartigem sein.

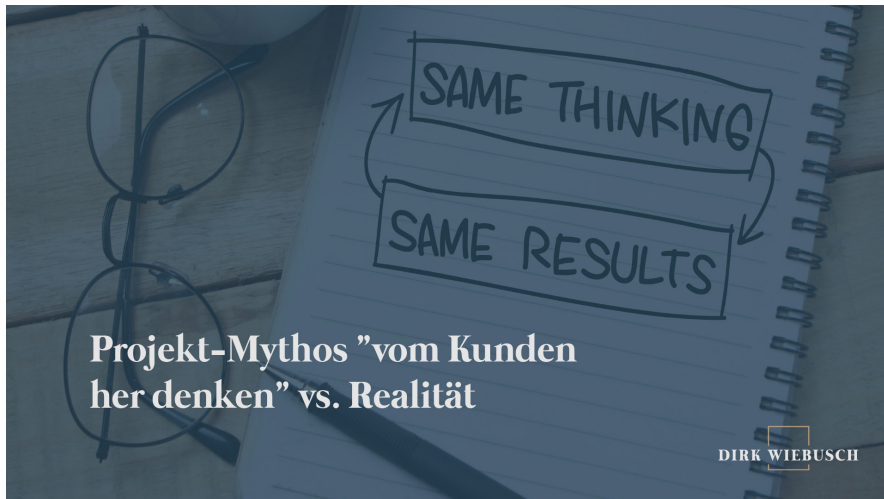
Es geht in der Zusammenarbeit auch darum, Erfolge zu feiern. Wann haben Sie zuletzt mal alle Beteiligten bei einem Top-Abschluss zusammengerufen und das gefeiert (Zusammen-sitzen, Lieferservice, Essengehen ...)? Und zwar von der Assistenz bis zu den Beratern und der Marktfolge? Denn nicht selten sind bei Ihnen bis zu 10 Personen an einem großen Deal beschäftigt. Und jeder gibt sein Bestes. Das sollte dann auch – vor allem durch die Vorstän-de und Führungskräfte – entsprechend wertgeschätzt und gewürdigt werden. Ich kenne einen Unternehmer, bei dem gibt es dann belegte Brötchen für alle Beteiligten. Kleine Ges-te – große Wirkung.

Mit Mut und Inspiration in die Zukunft

Zum Schluss möchte ich noch einen Tipp an alle geben, die aktuell in Projekte mit der Maß-gabe „Marktfolge der Zukunft“ involviert sind: Schauen Sie mal in einem Top-Restaurant bei Ihnen in der Gegend vorbei und fragen Sie den Inhaber, ob Sie mal bei Hochbetrieb in die Abläufe hineinschnuppern dürfen. Glauben Sie mir, das bringt Ihnen einige großartige Erkenntnisse, die Sie auf die eigenen Abläufe applizieren können. Wir haben hier in Sprock-hövel zum Beispiel ein Restaurant auf Top-Niveau, das an einem Freitagabend rund 150 Gerichte an die Tische bringt, bis zu 100 Gerichte zu einer Gesellschaft im Haus sowie 200 Gerichte ins Außer-Haus-Catering. Und gleichzeitig bietet man noch „to go“ an. Und das Ganze stemmt die Belegschaft routiniert und professionell, ohne Hektik oder Geschrei – und gleichzeitig bleibt die Qualität auf Top-Niveau. Wenn Sie so etwas mal gesehen haben, wissen Sie, wie Prozesse ablaufen können, wenn sie von Profis umgesetzt wurden. Von der Bestimmung der Gerichte (Anzahl, Rezepte, Garpunkte etc.) über die Disposition (Waren-einkauf) bis hin zur Produktion (Küche) und zum Kunden (Service).

Genießen Sie den Moment des Staunens beim Zuschauen und lernen Sie daraus. Denn die Welt ändert sich – und Sie sind mittendrin. Vielleicht läuft bei Ihnen im Institut auch bald alles so routiniert ab. Genießen Sie die Zeit mit spannenden und inspirierenden Unterneh-merpersönlichkeiten und freuen Sie sich auf die Zukunft. Denn die wird zwar herausfor-dernd, aber eben auch unglaublich spannend.

Projekt-Mythos "vom Kunden her denken" vs. Realität



Als Leser des Versteher-Magazins wissen Sie, dass ich die Bankenwelt momentan an einem potenziell kritischen Scheideweg sehe. Zum Glück kann ich sagen, dass sich mittlerweile viele Institute dieser Herausforderung bewusst sind und sich verstärkt selbst hinterfragen – das eigene Angebot, die Darstellung der Bank gegenüber (Ziel-)Kunden etc. All das ist notwendig, um dem sich ändernden Markt erfolgreich die Stirn zu bieten. Die meisten Institute befinden sich hier also bereits auf einem guten Weg. Doch einen Aspekt übersehen auch diejenigen Institute, die sich regelmäßig selbst hinterfragen, leider immer noch: Anstatt sich wirklich um externen Input zu bemühen, bewegen sie sich immer noch zu sehr im eigenen Dunstkreis. Sie nehmen Input nur von Internen oder von den immer gleichen Externen an und laufen so Gefahr, sich in „Closed Shops“ zu verwandeln. Wirklich frische Impulse sucht man aus meiner Sicht aber hingegen am besten aus ganz neuen Blickwinkeln.

Weshalb sich Impulse von außen lohnen – eine kulinarische Allegorie

Die aktuelle Situation bei den Instituten stellt sich mir, kurz gesagt, so dar: Institute suchen nach frischen Impulsen und organisieren zu diesem Zweck Veranstaltungen, auf denen dann wiederum hauptsächlich interne Personen Vorträge halten. Oder es werden Externe zurate gezogen – dann aber immer dieselben Personen, die bald schon den „Dunstkreis“ des Instituts bilden und eigentlich keine wirkliche Außenperspektive mehr bieten können. Auch mal einen komplett branchenfremden Sprecher einzuladen, um wirklich neue Impulse zu bekommen – das trauen sich nur die wenigsten.

Das Ganze ist vergleichbar mit einem Restaurant, das vor allem seine Stammkundschaft bedient. Die Stammkunden essen dort gerne und immer das Gleiche: der eine Nudeln, der andere Steak und noch ein anderer Suppe. Das sind bei den Instituten die Unternehmerkunden, die ebenfalls meist Stammkunden sind – aufgrund der regionalen Einschränkungen und der in Deutschland ohnehin überschaubaren Gründerkultur kommen auch nur wenige wirklich wichtige Neukunden nach.

Die Suche nach Impulsen – beim Kunden

Unser Beispiel-Restaurant hat also eine seit Jahrzehnten gewachsene Stammkundschaft. Doch die bestellt eben immer das Gleiche: Nudeln, Steak, Suppe. Keiner von ihnen greift mal spontan zu den wirklich besonderen Gerichten, die für das Restaurant einen größeren Gewinn bedeuten würden. Der Restaurantbetreiber beschließt also: Schluss damit! Neue Impulse müssen her! Wir befragen jetzt mal die Gäste, wie wir das Angebot verbessern können. Eben so, wie man im Institut die Kunden und Kundenbeiräte befragt, Round Tables mit Kunden organisiert etc.

Die Antwort der Gäste: „Alles gut, immer weiter so!“ Kein Wunder, denn die Gäste essen schon seit Jahrzehnten immer die gleichen Gerichte im selben Restaurant. Dass das Steak eigentlich noch viel besser sein könnte oder dass die Suppe im Vergleich zu anderen Restaurants eher spärlich ausfällt, das wissen die Gäste gar nicht. Ob im Restaurant oder im Finanzinstitut – die Impulse, die man sich von der Stammkundschaft erwarten kann, sind meist eher eindimensional und bringen wenig frischen Wind ins Geschäft. Und rein praktisch gesehen: Wie belastbar ist die Aussage des Kunden wirklich? Wenn Sie situativ anrufen und fragen, ob alles gut ist, hat der Unternehmerkunde dann wirklich gerade den vollen Überblick – oder wird er nicht vielmehr zwischen zwei Terminen antworten: „Ja, ja, alles bestens. Schönen Tag noch“? Das ist, wie wenn unser Restaurantbesitzer die Gäste mitten beim Essen fragt: „Schmeckt’s?“, und diese nicken ihm nur mit vollem Mund zu – das ist eine rein situative und wenig differenzierte Reaktion. Sie ist mit Sicherheit nicht repräsentativ dahingehend, ob das Restaurant zur gastronomischen Speerspitze der Region gehört.

Der zweite Versuch – bei den Mitarbeitern

Unser Restaurantbesitzer erkennt, dass er von den Kunden keine wirklich differenzierte Antwort bekommen wird. Also geht er in die Küche und fragt dort den Küchenchef: „Wie sieht es aus, gibt es Verbesserungsvorschläge?“ Der Küchenchef ist aber auch schon seit 15 Jahren dabei. Er sieht, dass es den Kunden schmeckt, und weiß erst mal gar nicht, warum man denn eigentlich etwas am Menü ändern sollte.

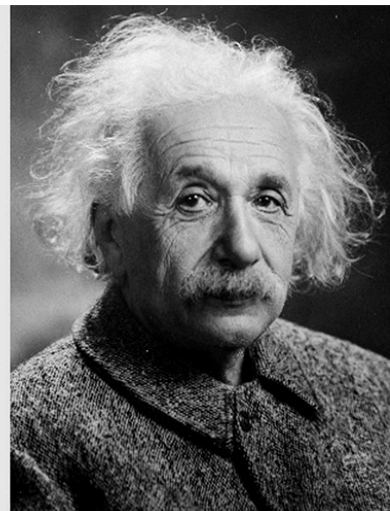
Warum sollte der Küchenchef auch über den eigenen Tellerrand hinausschauen? Feedback von außen gibt es für ihn nicht. Die Kunden sind immer dieselben mit immer denselben Erwartungen. Und für Gastronomiemessen, auf denen man vielleicht mal den weiteren Kontext erfahren und lernen könnte, was in anderen Restaurants so aufgetischt wird – dafür hat er keine Zeit, denn er muss ja seine Gäste bewirten. Und durch verschiedenste Kostensparprogramme sind die Kapazitäten des Restaurants ohnehin schon strapaziert.

Wo bekommt man den Input sonst her?

Der Restaurantbetreiber merkt also, dass er sowohl bei der eigenen Belegschaft als auch bei den Gästen kein wirklich brauchbares Feedback bekommen kann. Er sucht also dringend frische Impulse von außerhalb – und die will er jetzt einkaufen. Er lässt diverse Küchenchefs und Restaurantbetreiber von außerhalb kommen – und erfährt von denen auch wieder nur dasselbe: Warum denn das Menü ändern, wenn es den Stammkunden doch schmeckt? Unser Restaurantbetreiber fühlt sich nun langsam, aber sicher an den bekannten Ausspruch erinnert:

„Es ist verrückt, die Dinge immer gleich zu machen und dabei auf andere Ergebnisse zu hoffen!“

-Albert Einstein



Unser Restaurantleiter hat eigentlich, in der Theorie, alles korrekt gemacht: Zunächst hat er intern nach Input gesucht, dann extern. Doch er hat sich immer nur im eigenen Dunstkreis bewegt. Oder, um es kulinarisch zu halten: Er hat immer nur von der gleichen Suppe gelöffelt – lediglich an unterschiedlichen Stellen desselben Tellers. Für den Restaurantbetreiber kommt jetzt der Punkt, an dem er merken muss, dass er über kein wirkliches Netzwerk außerhalb der eigenen Branche verfügt. Er kennt niemanden, der auch zum Beispiel mit Bäckern und Supermärkten zusammenarbeitet und so auch mal eine branchenexterne Sicht einbringen kann.

Überschätzen Sie auch nicht den Rundumblick Ihrer Stammkundschaft. Wer seit 20 Jahren immer mit den drei selben Banken zusammenarbeitet und in seiner Firma Garagentore baut, hat eventuell auch nicht den „echten“ Weitblick darauf, was man eigentlich alles von einem Finanzinstitut erwarten könnte. Selbst wenn er laufend Akquiseanrufe bekommt, wird er diese i.d.R. nur selten annehmen, da er ja zufrieden und beschäftigt ist. Diesen Unternehmer zu fragen, was er von einem Institut erwartet, wäre so, als wenn man ein fünfjähriges Kind, das nur fünf Berufe kennt, nach seinem Berufswunsch fragt. Cowboy, Polizist, Feuerwehrmann, Astronaut und Fußballprofi sind da vermutlich eher die Antworten als „Firmenkundenberater einer Bank“. =)

Zurück zu den Finanzinstituten

In einer ganz ähnlichen Situation sehe ich zurzeit die Finanzdienstleister: Es wird fleißig segmentiert, strukturiert, umgeschlüsselt, befragt etc., doch man bewegt sich eigentlich immer nur im eigenen Hamsterrad, ohne je wirklich umfassend externes Feedback einfließen zu lassen. Wie bei unserem Beispiel-Restaurant werden überwiegend Stammkunden bedient, die entsprechend gar nicht wissen, ob es nicht beim Service an der einen oder anderen Stelle noch besser laufen könnte. Und aus Kostengründen werden die Institutsmitarbeiter höchstens mal auf Seminare geschickt, die entweder von Experten aus demselben Institutsverbund gehalten werden, oder man engagiert externe Experten, die man jedoch schon seit vielen Jahren regelmäßig bemüht – die also mittlerweile auch zum eigenen Dunstkreis gehören und womöglich gar keine frischen Impulse mehr geben können, so tief sind sie schon mit dem Institut verwoben. Oder anders gesagt: Wenn man als Private-Banking-Berater von Bank X nur auf Seminare von Bank X geht, in der ausschließlich Private Banker von Bank X sitzen und die von einem Experten gehalten werden, der diese Seminare für Bank X schon seit 20 Jahren hält – wo ist da wohl der „frische Input von außen“?

Es ist also an der Zeit, sich zu fragen: Macht es Sinn, immer so weiterzumachen? Macht es Sinn, ein „Change-Projekt“ zu starten und sich dann (eventuell auch aus institutspolitischen Gründen) immer die gleichen Leute in dieses Projekt zu holen? Oder folgt man damit nicht eher dem, was Einstein in seinem berühmten Zitat umschrieben hat?

Warum externer Input wichtig ist

Wie riskant es ist, wenn man sich immer nur im eigenen Dunstkreis bewegt, sieht man, wenn man sich mal anschaut, wie manche Institute einige ihrer Prozesse verschlanken. Da wird dann zum Beispiel als Ziel vorgegeben, dass die Änderungen der Konto-Verfügungsberechtigungen nicht mehr über die eigenen Mitarbeiter durchgeführt werden, sondern der Kunde „darf“ das fortan selbst machen. Aus Sicht des Instituts ergibt das Sinn, denn es verringert den Aufwand für das Institut und gibt dem Kunden selbst die Zügel in die Hand, wenn es um das eigene Konto geht. Also eine (vermeintliche) Win-win-Situation. Doch hätte man noch mal jemanden gefragt, der aus einem externen Blickwinkel die subjektive Unternehmenssicht einschätzen kann, dann hätte derjenige dem Institut sagen können: Für den Unternehmer wird aus dem „darf“ schnell ein „muss“:

Gerade mittelständische Betriebe haben meist keinen hoch dotierten CFO, sondern einfach einen Teilzeit-Buchhalter, der zum Beispiel dreimal in der Woche kommt, um sich um die Bücher zu kümmern. Das klingt vielleicht nicht glamourös, aber der Unternehmer vertraut diesem langjährigen Mitarbeiter – und eine Vollzeitstelle braucht er an dieser Position nicht. Was passiert nun, wenn dieser Buchhalter in Rente geht und ein neuer Buchhalter reinkommt? Dann muss der Unternehmer sich selbst an den PC setzen, um von Hand alle Berechtigungen auf den neuen Buchhalter umzutragen. Das ist für ihn ein deutlicher Mehraufwand und eben keine Verschlinkung! Die Arbeit wurde ja lediglich vom Institut an den Unternehmer weitergereicht. Für ihn wäre es deutlich komfortabler, einfach seinen Ansprechpartner im Institut anzurufen und ihm zu sagen: „Wir bekommen einen neuen Buchhalter, bitte übertragen Sie alle Rechte auf ihn.“

Ein anderes Beispiel kann ich Ihnen sogar aus eigener Erfahrung geben: Wir beim Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) haben uns mal zu Testzwecken bei einem Fintech-Unternehmen, das laut Werbung schnell und unkompliziert Unternehmenskredite gibt, den Prozess für diese Kreditvergabe angeschaut. Wir wollten testweise mal einen Kredit beantragen. Mit dem Fintech selbst hatten wir vorher noch nie Kontakt und auch die Kreditvergabe startete zunächst unpersönlich über eine Online-Eingabemaske. In dieser wurden uns nun Fragen gestellt. Viele Fragen! Wir mussten also zunächst die benötigten Antworten aus unseren Dokumenten raussuchen. Mit Einlesen, Zusammensuchen etc. hat uns allein dieser Schritt im Kreditvergabeprozess etwa 1,5 Stunden gekostet. Und ich betone an dieser Stelle: Das IFUF ist keine kompliziert aufgestellte Firma!

Und das Beste: Nach der Eingabe wurden wir vom Programm darum gebeten, bitte noch alle nötigen Dokumente als Nachweis im Rahmen des Kreditwesengesetzes hochzuladen. Also waren wir die nächste halbe Stunde damit beschäftigt, Dokumente einzuscannen, deren Inhalt wir ohnehin schon übermittelt hatten. Nach der Übersendung der Dokumente kam dann auch tatsächlich irgendwann ein Rückruf – ein Mitarbeiter des Fintech-Unternehmens hatte noch einige weitere Fragen mündlich zu klären. Da ergriff ich selbst mal die Gelegenheit, eigene Fragen zu stellen, und wollte von ihm wissen: „In Ihrer Werbung heißt es doch, der Prozess ginge extrem schnell und ganz digital – warum muss ich dann stundenlang Fragebögen ausfüllen, Dokumente hochladen und Fragen am Telefon beantworten?“ Die Antwort darauf war, dass es doch schnell ginge – „nach dem Telefonat kann ich Ihnen sagen, ob wir uns mit Ihrem Kredit beschäftigen oder nicht“. Darauf musste ich herzhaft lachen und mein Gesprächspartner fragte, wieso. Also erklärte ich ihm, was aus Unternehmersicht schon längst klar gewesen wäre: Der Prozess war im Endeffekt weder digital noch „extrem schnell“, denn es war exakt der gleiche Prozess, den man auch in jedem Finanzinstitut durchlaufen würde. Nur mit dem Unterschied, dass ich als Unternehmer alles selbst eingeben muss und damit viel wertvolle Zeit verliere. Bei einem klassischen Finanzinstitut wäre für mich als Kunde dieser Prozess definitiv deutlich schlanker, schneller und komfortabler.

Ich könnte Ihnen noch den ganzen Tag Beispiele für derart „schlanke“ Prozesse geben, bei denen lediglich die Arbeit vom Finanzinstitut an den Unternehmer weitergegeben wird. Um auf unsere gastronomische Allegorie zurückzukommen: Das wäre, als würde unser Beispiel-Restaurant jetzt nur noch zwei Optionen anbieten: Entweder die Küche übergießt ab sofort jedes Gericht pauschal mit immer der gleichen Menge der gleichen Soße – egal, ob das geschmacklich und in der Menge passt. Oder der Kunde bekommt die Zutaten an den Tisch gestellt und „darf“ sich seine Soße selbst zusammenrühren. Wenn ich eben immer nur meine Stammkundschaft, die eigenen Mitarbeiter und die immer gleichen Impulsgeber aus dem eigenen Dunstkreis befrage, was kann dabei schon anderes herauskommen? Ich denke, Sie verstehen das Prinzip. Und Sie können nachvollziehen, dass kleine und mittelständische Betriebe das notgedrungen über sich ergehen lassen – aber eben keine Top-Unternehmer.

Handlungsempfehlung: wie man an wirklich frische Impulse kommt

Wer immer nur im eigenen Dunstkreis nach Input sucht, der wird niemals über den eigenen Erfahrungshorizont hinausblicken. Und wer sich nur damit begnügt, die eigene Stammkundschaft zufrieden zu halten, der vertut seine Chance, neue Top-Kunden anzuwerben und bestehenden Kunden auch mal ein besonderes Produkt mit hohem Ertrag zu verkaufen. Darum möchte ich Ihnen die folgenden Handlungsanweisungen auf den Weg geben:

- Suchen Sie sich Impulsgeber außerhalb des eigenen Tellerrands – insbesondere diejenigen, die wissen, dass Sie sich als Finanzdienstleister innerhalb unabdingbarer Rahmenbedingungen bewegen. Ich bin selbst kein Fan von „Out-of-the-box“-Denken, da in Ihrer Branchen die Box nun mal fest vorgegeben ist. Doch man sollte verstehen, dass auch die Box noch viel mehr Möglichkeiten bietet, sich darin breiter und differenzierter aufzustellen. Suchen Sie sich also gerne einen Inputgeber, der sich zwar immer noch mit Ihrer Box auskennt, aber nicht aus dem direkten Dunstkreis des eigenen Instituts kommt. Jemand, der ein breites externes Wissen aus verschiedenen Branchen mitbringt und dieses Wissen auf die Situation Ihres Instituts ableitet und einsetzt.
- Bauen Sie Ihr Angebot so auf, dass es pauschale Produkte mit Komponenten gibt, aus denen den wichtigsten Kunden eine individuelle Lösung zusammengestellt werden kann. In unserem Restaurant könnten zum Beispiel als Beilage für alle Mahlzeiten Kartoffeln gereicht werden – mit Pilzen, Spargel, Karotten, Brokkoli etc. als zusätzliche Individualbeilage je nach dem persönlichen Geschmack. Ganz nach dem Erfolgskonzept von mymuesli.

- Zusätzlich zum externen Feedback kann vor allem auch eine Betriebsbesichtigung bei Top-Unternehmern helfen, deren externen Blickwinkel zu verstehen. Das ist auf jeden Fall deutlich differenzierter als Standard-Befragungen beim Kunden. Wahrscheinlich steht der Kunde sogar vor ähnlichen Herausforderungen wie Ihr Institut und hat diese womöglich sogar schon erfolgreich bewältigt. Fragen Sie doch mal nach, ob Sie zur Besichtigung nicht vielleicht das gesamte Change-Projekt-Team, Mitarbeiter aus den Bereichen Controlling, Orga oder Prozesse mitbringen können. Keine Angst: Top-Unternehmer fühlen sich von der Menge der Personen weder überfordert noch eingeschüchtert. Im Gegenteil: Sie finden das gut. Und stellen Sie sich vor, ausgewählte Personen aus Ihrem Institut gehen in diverse Abteilungen ins Unternehmen. Also Firmenkundenberater, Private Banker und Marktfolge in die Produktion, Orga und Prozesse in diese Abteilungen des Unternehmens und Controlling in kaufmännische Leitung und Controlling. Und danach treffen sich alle zu einem Austausch. Was für ein Einblick und was für eine Power!
- Beim aktuellen Kulturkampf in den Instituten – zwischen denen, die standardisieren möchten, und denen, die mehr Individualisierung fordern – können frische Impulse von außerhalb ebenfalls hilfreich sein. Denn dieser Kampf findet oft ganz ohne Außenperspektive statt. Noch dazu frustriert und zermürbt er gerade die besten Leute im Institut. Impulse von außen können diesen Mitarbeitern ein Umfeld geben, in dem sie endlich wieder gerne ihrer wichtigen Arbeit nachgehen.
- Und vergessen Sie bei alledem nicht: Es geht nicht um Revolutionen im Institut, sondern um eine Evolution. Und Evolutionen brauchen Zeit. Nehmen Sie sich die Zeit, wirklich gute Impulsgeber von außerhalb aufzustöbern, um Ihre Unternehmenskultur langfristig positiv zu beeinflussen.

Ich empfehle allen Entscheidern in Finanzinstituten, sich anzuschauen, wo aktuell die Impulse für das Institut wirklich herkommen. Und ob man tatsächlich auch Impulsgeber hat, die nicht dem eigenen Dunstkreis entspringen und damit lediglich einen Feedback-Loop erzeugen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Ausbrechen aus Ihrer bestehenden „Info-Bubble“!

Das Arbeiten in Finanzinstituten von morgen — zwischen Angst und Begeisterung



Wenn wir erst einmal in der Hightech-Zukunft der kommenden Jahre angekommen sind, dann werden die Mitarbeiter in den Banken, Sparkassen und Volksbanken des Landes auf 2021 zurückblicken wie die Menschen des Industriezeitalters auf das Mittelalter. So – aber vielleicht etwas weniger zugespitzt – klingt es manchmal, wenn man sich anschaut, wie die Arbeit von morgen in der Öffentlichkeit besprochen wird. Gerade mit Blick auf die Pandemie wird zum Beispiel prophezeit, die Zukunft kenne gar keine festen Arbeitsplätze mehr, da Homeoffice das neue Normal werden wird. Doch wer sich diese Gedanken von der Arbeitsrevolution der nächsten Jahre genauer ansieht, stellt schnell fest: Die tatsächliche Entwicklung ist deutlich differenzierter.

Wo wird sich die Arbeit tatsächlich verändern?

Wer mich kennt, weiß, dass ich als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) solche Themen nicht nur im Rahmen meiner Seminare, Workshops und Coachings mit Mitarbeitern von Finanzinstituten rege diskutiere – ich spreche auch regelmäßig direkt mit Familienunternehmern darüber. Und wenn ich mal die letzten 24 Monate an Gesprächen Revue passieren lasse, dann stelle ich schnell fest: Ja, auch die Unternehmer bewegt die große Frage nach der Arbeit der Zukunft. Wird sie gänzlich anders aussehen als heute? Wird einfach so weitergearbeitet wie bisher? Oder werden bestehende Arbeitsprozesse lediglich angepasst werden?

Wer sich die Frage danach stellt, wie sich die Arbeit der Zukunft ändern könnte, der stellt sich am besten zunächst die Frage: Welche Entwicklungen machen denn überhaupt eine Anpassung der Arbeitsweise notwendig? Denn historisch gesehen entspringen langfristige Änderungen in Arbeitsabläufen meistens der Tatsache, dass eine Anpassung notwendig wurde. Weitreichendes Homeoffice wurde auch erst dann eingeführt, als es notwendig wurde. Und die wenigsten Unternehmen planen, vollständiges Homeoffice auch nach der Pandemie als einzige Option beizubehalten.

Was jedoch eindeutig eine Anpassung zukünftiger Arbeitsabläufe erfordern wird, sind zwei Entwicklungen, mit denen wir bereits seit vielen Jahren zu tun haben: Digitalisierung und Standardisierung. Beide entspringen der Notwendigkeit, noch effizienter zu arbeiten, um im aktuell starken Konkurrenzkampf auf dem Markt bestehen zu können – das trifft insbesondere auf regionale Finanzinstitute wie die Sparkassen und Volksbanken zu. Und beide Entwicklungen haben ganz unterschiedliche Wirkungen auf unterschiedliche Teile der Belegschaft:

- Die technisch ohnehin affinen Mitarbeiter preschen vor und sind die ersten, die voll digitalisiert im Homeoffice arbeiten.
- Wer eventuell weniger technologieaffin ist oder auch einfach den Sinn entsprechender Maßnahmen noch nicht nachvollziehen kann, der klammert sich an den bisherigen Status quo.
- Ein anderer Teil der Mitarbeiter steht den beiden Themen offen, aber gefühlsneutral gegenüber – wenn der Vorstand die Arbeit stärker digitalisieren und standardisieren möchte, dann macht man da halt mit.
- Wer entsprechend medial oder über den Freundeskreis vorgeprägt wurde, der steht dem Thema wiederum vielleicht verunsichert oder sogar ängstlich gegenüber – werde ich jetzt „wegrationalisiert“, wenn ich mich nicht sofort in die neuen Prozesse einarbeiten kann?

Standardisierung und Digitalisierung im Innen- und Außendienst

In den Finanzinstituten merkt man schnell, dass sich die Art und Weise, wie diese beiden Entwicklungen Einfluss auf die Arbeit von morgen ausüben werden, deutlich zwischen Innen- und Außendienst unterscheidet:

Wer aus der Innendienstsicht kommt, wird sich früher oder später eingestehen müssen, dass zu viel Digitalisierung und Standardisierung bei der Übersetzung in den Außendienst im Vertrieb dazu führen kann, dass die individuellen Hebel wegfallen. Familienunternehmerkunden sind jedoch von Natur aus komplex und lassen sich kaum in Standardlösungen zwingen. Wenn man sie nicht individuell beraten und mit Produkten versorgen kann, dann könnten sie sich vom Institut abwenden.

Aus der Sicht des Außendienstes stellt man wiederum fest, dass es grob zwei Gruppen von Kunden gibt: Die eine kann getrost mit Standard-Produkten versorgt werden (zum Beispiel ein großer Teil der Privatkunden), die andere benötigt eine individualisierte Betreuung (vor allem die Top-Unternehmer). Wendet man nun für die erste Kundenart standardisierte Lösungen an, erkennt man schnell, dass dadurch Arbeitsplätze verloren gehen könnten – im Innen- wie im Außendienst. Wenn nur die Hälfte der Kundschaft eine individuelle Beratung benötigt, braucht man dann als Institut überhaupt noch all die Berater und Assistenzen?

Eine gewisse Ablehnungshaltung ist nicht ungewöhnlich

In Anbetracht wegfallender Arbeitsplätze auf der einen Seite und der Gefahr wegfallender Hebel für komplexe Kunden auf der anderen ist es nicht verwunderlich, dass viele Mitarbeiter gegenüber der Standardisierung und Digitalisierung in den Banken, Sparkassen und Volksbanken wenig aufgeschlossen sind. Mir fällt im Gespräch mit Mitarbeitern immer wieder auf, dass viele von ihnen sich privat oder im Tagesgeschäft wenig mit IT und Digitalisierung beschäftigen – auch weil es oft nicht notwendig ist, um privat und beruflich „durchzukommen“. Werden sie dann mit den entsprechenden Begrifflichkeiten konfrontiert, kann dies zu einer Verunsicherung führen.

 Digitalisierung

 Standardisierung

 Machine Learning

 Digitale Disruption

 Technologisierung

 Automatisierung

 Künstliche Intelligenz

Arbeitet man sich dann nach und nach in das Thema ein und kommt stärker damit in Kontakt, merkt man als Mitarbeiter schnell, dass sich durch diese beiden Änderungen Arbeitsprozesse verändern könnten – oder schlimmstenfalls wegfallen, womit wiederum das Risiko des Arbeitsplatzverlustes verbunden ist. Die Chancen dieser Entwicklung sehen die meisten jedoch zunächst nicht.



Klar kommunizieren: Evolution statt Revolution!

Auf Ebene der Vorstände und Führungskräfte ist es deshalb ungemein wichtig, die bevorstehenden Änderungen der Arbeitsabläufe in der internen Kommunikation klarzustellen und den Mitarbeitern begreifbar zu machen, dass diese Entwicklung auch Chancen birgt.

Das mag zunächst selbsterklärend wirken, aber ich möchte Sie dazu anhalten: Schauen Sie sich doch mal an, wie die Arbeit der Zukunft zum Beispiel in den Medien kommuniziert wird. Da wird leider immer noch häufig der Eindruck erweckt, dass jeder, der sich nicht innerhalb kürzester Zeit anpasst, am Wegesrand zurückgelassen wird – nach dem Motto: „Bis Freitag musst du A machen, bis Montag B, und wenn du das bis Dienstag nicht verinnerlicht hast, dann bist du deinen Job los.“

Eine solche Kommunikationspolitik ist nicht nur ungeschickt, sondern auch faktisch falsch. Denn in der Realität werden sich die Arbeitsabläufe durch Digitalisierung und Standardisierung nicht auf einen Schlag ändern. Es wird eine Evolution stattfinden, keine Revolution. Unsere Wirtschaft ist ein Marathonlauf und kein Sprint – da hat man durchaus etwas Zeit, sich anzupassen. Und welches Institut wird schon erfahrene Mitarbeiter direkt freistellen, nur weil sie sich nicht von heute auf morgen an völlig neue Arbeitsabläufe gewöhnt haben?

Vorständen und Führungskräften rate ich dringend, diese Tatsachen klar zu kommunizieren. Denn es gilt nicht, der Belegschaft einfach neue Vorgaben zu machen und alle rauszuwerfen, die sich nicht sofort anpassen. Die Belegschaft muss abgeholt und von der neuen Arbeitsweise überzeugt, idealerweise sogar begeistert werden. Das ist aktuell die große Kunst. Allein meine Frage, die ich Vorständen und Top-Führungskräften immer wieder gern stelle: „Was ist denn in einem Finanzinstitut ‚digital‘?“, bringt mitunter ernüchternde Antworten hervor. Da wird mit den oben gezeigten Begrifflichkeiten um sich geworfen wie mit Karnevalbonbons. Frage ich tiefer nach, stelle ich fest, dass selbst hochrangige Entscheider oftmals nicht genau wissen, was damit gemeint ist. Und entsprechend sieht dann auch die so wichtige Kommunikation in Richtung Mitarbeiter aus.

Änderungen in der Arbeitsweise geschehen nicht von heute auf morgen

Viele Dinge, die wir heute als selbstverständlich erachten, sind nicht spontan über Nacht entstanden. Auch das iPhone von heute ist das Ergebnis einer jahrzehntelangen technologischen Entwicklung und eine Kombination aus vielen bereits vorher dagewesenen Faktoren – wer diese Tatsache versteht, braucht keine Angst davor zu haben, wenn sich Digitalisierung und Standardisierung langsam stärker in die Arbeit der Finanzinstitute einmischen werden. Besser sogar: Wer sich darauf einlässt und weiß, dass er Zeit hat, um der Entwicklung zu folgen, der kann sogar ganz neue Chancen ergreifen. Die Älteren unter Ihnen aus Sparkassen werden sich noch an S-KISS erinnern, oder? Heute gibt es halt OS-PLUS. Wer ehrlich mit sich ist, wird rückblickend feststellen, dass auch S-KISS so einige Tücken hatte. Oder eine Frage an alle Kollegen aus dem Kreditbereich: War es wirklich besser, die Kreditverträge mit der Schreibmaschine zu schreiben? Wohlgermerkt und daran erinnert: Schreibfehler führten damals dazu, alles neu schreiben zu müssen, da auf dem Durchschlag (der Kundenausfertigung) weder Tipp-Ex noch überschriebene Wörter stehen durften.

Und so sehr sich die Arbeitsweise auch ändern wird, Handel und Finanzgeschäfte gab es schon im alten Rom – das Grundbedürfnis, das die Existenzgrundlage aller Banken, Sparkassen und Volksbanken darstellt, existiert bis heute und es wird auch in der prophezeiten Hightech-Zukunft noch bestehen. Und solange es Unternehmer gibt, wird es auch immer komplexe Anforderungen geben, die nur durch eine empathische und maßgeschneiderte Beratung von Mensch zu Mensch (MzM) bedient werden kann. Auch im Privatkundenmarkt wird es immer Kunden geben, die lieber mit einem Profi über ihre Finanzen sprechen, als in „Dr. Google“ zu suchen. Eben genauso, wie es halt Menschen gibt, die den Laminatboden selbst verlegen, und andere wiederum, die einen Handwerker beauftragen. Soweit also kein Grund zur Sorge um den Arbeitsplatz. Und wenn wir mal nur ein paar Jahrzehnte in die Vergangenheit schauen: Finanzinstitute hat es auch schon damals gegeben, doch damals gingen die Kunden noch persönlich zum Schalter, um sich die Kontoauszüge überreichen zu lassen. Das macht heute niemand mehr – und damit haben wir uns gut arrangieren können.

Die Arbeit der Zukunft braucht Sie immer noch!

Konkret glaube ich, dass die Arbeit der nahen Zukunft kein „entweder – oder“, sondern ein „und“ sein wird. Kein ausschließliches Homeoffice, sondern eine Kombination aus beidem. Keine reine Standardisierung, sondern Standardisierung bei Standard-Fällen und Individualisierung bei den Top-Unternehmerkunden und Top-Privatkunden. Die einzige wirkliche Herausforderung ist es, diese Tatsache nach außen und innen gleichermaßen verständlich zu kommunizieren, um Mitarbeiter sowie Kunden mit an Bord zu holen und nicht durch das Schreckgespenst „Digitalisierung“ zu verängstigen.

Wer für eine Evolution statt der gefürchteten Revolution offen ist, der wird auch in Zukunft keine Angst vor ihr haben müssen. Man passt sich an und arbeitet gemäß den neuen Prozessen – das haben wir Menschen schon immer so gemacht. Sie haben sich ja auch daran gewöhnt, dass Sie Ihr Handy nun über einen komplexeren, aber deutlich leistungsstärkeren und flexibler einsetzbaren Touchscreen bedienen, statt über die alte mechanische Tastatur. Ich kann Ihnen also letztlich nur den Rat geben: Gehen Sie ohne Angst auf die Veränderungen der Zukunft zu und seien Sie sich bewusst, dass Sie die Zeit haben werden, sich daran anzupassen. Und ich denke, dass es höchste Zeit für Sie ist, neben dem Schreckgespenst der Digitalisierung (und nach Zeiten des Social Distancing) auch mal direkt zu hören: Sie werden in der Lage sein, sich auf die Evolution der Arbeit in Finanzinstitute einzustellen!

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



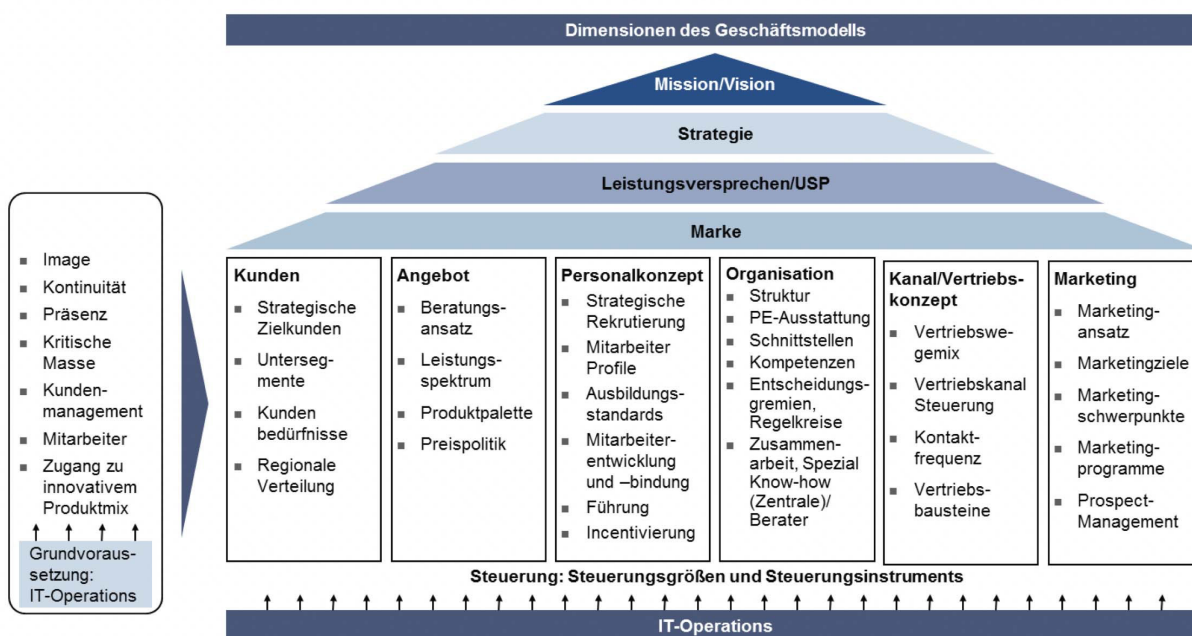
Mit dem Ende des Jahres 2020 und der allmählichen Verbreitung der ersten Impfstoffe scheinen zu Beginn 2021 die Weichen dafür gestellt, dass sich die Corona-Situation bessern wird. Doch egal, welche Entscheidungen auf politischer Ebene getroffen werden, auch das Jahr 2021 wird unter dem Zeichen des Coronavirus und den damit verbundenen Unsicherheiten stehen. Wir werden also bald auf zwei Jahre unter direktem Corona-Einfluss zurückblicken, vielleicht sogar mehr. Im Verstehen-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.

Firmenkundenberater: Tiefe Einarbeitung absolut notwendig!

Da die Unternehmen vor der strategischen Neuorientierung stehen, werden Strategiegespräche 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 einen 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 Familienunternehmen 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.

Zu viel Digitalisierung gefährdet Geschäftspotenziale bei Gewerbekunden



Im Vergleich zu den Großkunden, von denen jeder Einzelne den Löwenanteil des Umsatzes Ihres Instituts ausmacht, wirken die mittelständischen Gewerbekunden oft auf den ersten Blick weniger wichtig. Viele Banken geben sich deshalb damit zufrieden, von den bis zu 3 Millionen Euro jährlichen Umsatz dieses Marktsegments einfach irgendetwas mitnehmen zu können. Mit standardisierten Prozessen und viel Digitalisierung werden dann die Kosten des Instituts niedrig genug gehalten, sodass am Ende immer noch ein Plusgeschäft herauskommt. Doch in den Handwerksbetrieben, Speditionen und anderen mittelständischen Unternehmen schlummern noch weitere Potenziale, die nur dann ausgeschöpft werden können, wenn die standardisierten Prozesse durch ein effektives Mensch zu Mensch veredelt werden.

Was macht die Gewerbekunden aus?

Unter dem Begriff „Gewerbekunden“ verstehen wir zunächst einmal die KMU – also kleine und mittlere (Familien-)Unternehmen. Genau wie bei den Großkunden ergibt sich diese Definition jedoch je nach Region und Größe des eigenen Instituts: Für ein international aufgestelltes Institut ist selbst eine regionale Größe noch Gewerbekunde, für ein kleineres Institut hingegen oft schon ein Großkunde. Der Begriff ist also wieder in Relation zu den eigenen Kapazitäten zu sehen.

Der für die direkte Beratung wohl wichtigste Unterschied zwischen Großkunden und Gewerbekunden ist, dass letztere meist über ein wesentlich leichter zu handhabendes Umfeld verfügen. Während bei den Top-20%-Unternehmern zu jedem Zeitpunkt vollangestellte und sehr autonom arbeitende „Abfangjäger“ umgangen werden müssen, um an den Unternehmer heranzukommen, verfügen Gewerbekunden meist nur über wenige spezialisierte Mitarbeiter im direkten Umfeld, die noch dazu wesentlich weniger selbstständig arbeiten können. Gerade in der Verwaltung beziehungsweise im Finanzierungs- und Finanzbereich kommt – wenn überhaupt – meist nur dreimal die Woche für einige Stunden eine Teilzeitkraft ins Unternehmen. Denn Gewerbekunden müssen bei jeder Vollzeitstelle klar abwägen: Lohnt sich der Kostenpunkt oder könnte man die Arbeit nicht auch noch selbst übernehmen?

Gewerbekunden verfügen außerdem meist über nur eine Bankverbindung, manchmal auch zwei. Denn die Unternehmer aus diesem Segment kümmern sich zwar häufig um sehr viele Aspekte aus dem Tagesgeschäft selbst – doch einige Themen im finanziellen Bereich sind meist auch für sie so komplex, dass sie diese lieber einem Spezialisten überlassen. Und dann ist es natürlich sinnvoller, alle Finanzgeschäfte in die Hände ein- und desselben Instituts zu legen.

Digitalisierung ist Trumpf? Wie sich Banken gegenüber Gewerbekunden verhalten

Bei meiner Arbeit mit Gewerbekunden und ihren Finanzberatern fällt mir eines immer wieder auf: die vielen Bekannten, Kumpels oder Sportkollegen, die in diesen Unternehmen Bereiche wie z. B. das Versicherungswesen betreuen. Aus dieser Beobachtung bin ich zu zwei Schlüssen gekommen:

- Den Banken entgehen hier potenziell Cross-Selling-Möglichkeiten.
- Die Unternehmer verlassen sich auf Freunde, da ihnen in den digitalisierten Prozessen der Banken etwas fehlt.

Gerade im Gewerbekundenbereich stellen sich aktuell viele Banken schlanker auf und zwingen die Unternehmer in digitalisierte Standardprozesse. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, schließlich sind die Geschäftspotenziale in diesem Segment durchaus beschränkt(er). Und um es klar zu sagen: Jedes Institut MUSS diesen Weg gehen. Wer sich nicht digitaler und standardisierter aufstellt, verliert am Ende nicht nur den Anschluss. Hier sollte von allen Seiten, vor allem auch vonseiten der Berater, Verständnis für die Entscheidungen der eigenen Vorstände vorhanden sein.

Vielen Instituten entgehen jedoch durch übertrieben standardisierte Herangehensweisen und den Mangel an einer digitalen Ergänzungsstrategie zur digitalen Lokalisierung zusätzliche Geschäftspotenziale, die von Freunden und Bekannten abgegriffen werden. Und diese Freunde und Bekannte haben den Beratungsauftrag und schlussendlich auch den Vertragsabschluss erhalten, weil sie etwas bieten können, was die Unternehmer dieses Segments von den Banken erwarten, aber immer weniger geboten bekommen: den subjektiven Wohlfühlfaktor, der nur durch ein effektives Mensch zu Mensch erzeugt werden kann. Und hier ist der Gewerbekundenberater die wichtigste Speerspitze zum Unternehmer. Wie im Firmenkundengeschäft ist er meist erster Hauptkontakt des Unternehmers im Institut. Und steht dann in der Pflicht, die relevanten Themen über interne Experten zu koordinieren – während er jedoch immer weniger Experten und Ressourcen zur Verfügung hat. Eine hoch anspruchsvolle Aufgabe!

Warum die Beratung Mensch zu Mensch so wichtig ist

Für Banken bedeutet der reine Fokus auf Digitalisierung und Standardisierung also auch eine Ent-Emotionalisierung und Ent-Loyalisierung des Kunden. Zusätzlich sorgen beispielsweise schlankere Krediteinreichungs-Prozeduren dafür, dass immer weniger Informationen über die Kunden vorhanden sind. Potenzielle Cross-Selling-Ansätze werden deshalb nicht nur nicht genutzt, sondern in vielen Fällen mangels Informationen auch gar nicht erkannt. Und algorithmische sowie Big Data-Analysen sind derzeit technisch und rechtlich noch nicht vorhanden, zu umstritten, verboten oder noch nicht so ausgereift, dass sie den konkreten, aktuellen Handlungsbedarf der Unternehmer erkennen.

Während der Sportkollege zum Beispiel die Information über einen Versicherungsbedarf mitunter auch schon mal auf dem Fußballplatz ergattert. Werden dann noch – wie in vielen Instituten – oft jüngere Berater auf die Gewerbekunden angesetzt, damit diese sich die Sporen für „wichtigere“ Aufgaben verdienen (und dann nach kurzer Zeit den Aufgabenbereich wechseln), geht der subjektive Wohlfühlfaktor für diese Unternehmer gegen null. Die mittelständischen Unternehmer werden in standardisierte Prozesse gedrängt, obwohl sie gerade aufgrund des fehlenden Expertenumfelds eigentlich sehr beratungsintensive Kunden sind.

Hier liegen Potenziale brach, die mit der richtigen Mischung aus Standardprozessen und einem gezielten Mensch zu Mensch ohne übermäßige Zusatzkosten für die Bank ebenfalls mitgenommen werden könnten. Insbesondere auch in den Bereichen Vermögensaufbau und Nachfolgeregelung brauchen die Unternehmer eine individuelle Beratung von Mensch zu Mensch – beispielsweise im Tandem Gewerbekundenberater und Vermögensberater. Die Gewinne sind hier natürlich immer noch nicht so groß wie bei den Großkunden, lassen sich aber mit ein wenig zusätzlicher Mühe effektiv abgreifen. Den Beratern ist dann zu empfehlen, dass sie sich bei jedem Kundenkontakt auf die Abschlüsse konzentrieren, die die wesentlichen Erträge bringen, ohne wie Strukturverkäufer zu wirken. Das erfordert ein hohes Maß an Empathie und strategischem Verkaufsgeschick sowie Erfahrung und Übung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Mischung aus digitalem Angebot, Telefon-Hotline (Business Line) mit echten Menschen und der persönlichen Beratung vor Ort, wie es derzeit in einigen Instituten bereits erfolgreich umgesetzt oder zumindest diskutiert wird, eine nachweislich wirkungsvolle Lösung ist.

Digitalisierung und Standardisierung – aber mit Augenmaß

Gewerbekunden sind das Segment im Portfolio der meisten Banken, das eigentlich zusätzlich versorgt werden müsste – nicht nur wegen des zusätzlichen Beratungsbedarfs, sondern auch wegen der versteckten Gewinnpotenziale. Doch viele Banken scheuen den zusätzlichen Aufwand – die Gewinne pro Kunde erscheinen zu gering, um sich dafür zusätzliche Mühen zu machen. Wer es jedoch institutsintern schafft, eine Mischung aus Standardprozessen und Beratung von Mensch zu Mensch zu etablieren, die eine ausreichende Differenzierung von Konkurrenten sowie eine Emotionalisierung und Loyalisierung des Kunden schafft, der kann zusätzlich zum Kerngeschäft langfristige Cross-Selling-Potenziale ausschöpfen, die ansonsten verloren gingen.

Die Mischung macht's: Scheuen Sie sich nicht vor Digitalisierung und Standardprozessen – die meisten Gewerbekunden benötigen gar keine außergewöhnlichen Produkte oder eine konstante Sonderbehandlung. Ein gewisses Mindestmaß an Individualität und Beratung von Mensch zu Mensch reicht meist schon aus, um diesen Kunden zu zeigen: „Bei uns bist du gut aufgehoben!“ Möchten Sie in Ihrem Institut also alles aus Ihren Gewerbekunden heraus- holen, dann ist die Herausforderung für Sie, beide Aspekte in ein Gleichgewicht zu bringen: gerade so viel Individualisierung, damit sich der Kunde gut aufgehoben fühlt – aber nicht so viel, dass Kosten entstehen, welche die zusätzlichen Erträge nicht rechtfertigen können.

Quo vadis, Marktfolge? Die Anforderungen des 21. Jahrhunderts



Bislang gab es in den Geschäftsbereichen der Marktfolge Aktiv kaum Grund für Kundenkontakt: Man arbeitete im Hintergrund, bekam vom Firmenkundenberater die Kreditunterlagen weitergereicht, fügte die Daten ins Computersystem ein und entwickelte daraus Handlungsempfehlungen in Richtung Kreditvergabe. Doch der Markt wandelt sich, strukturell wie auch im Bereich der Persönlichkeiten. Und so ist selbst Geschäftsbereichen, die bislang ohne direkten Kundenkontakt arbeiteten, zu empfehlen: Unterstützen Sie Ihr Institut beim Etablieren des subjektiven Wohlfühlfaktors bei Unternehmerkunden durch ein effektives Mensch zu Mensch. Denn mit der passenden Strategie kann selbst die Marktfolge der Ent-Emotionalisierung und Ent-Loyalisierung im immer stärker digitalisierten Finanzsektor entgegenzutreten.

Die neue Rolle der Marktfolge Aktiv

Digitalisierung und Automatisierung sind notwendige Prozesse, um die Abwicklung von Finanzgeschäften möglichst effizient zu gestalten. Insbesondere im Bereich der Marktfolge Aktiv (MFA) sind sie deshalb ein unaufhaltsamer Trend. Dies sollten MFA-Mitarbeiter jedoch als Chance ansehen, sich stärker in den Kundenkomplex einzubringen. Vor allem der Kontakt mit Kunden, die über komplexe Finanzstrukturen und sehr großen Kreditarrangements in Richtung Vorstandskompetenz verfügen, bietet viele Möglichkeiten, über das Mensch zu Mensch beim Familienunternehmer zu punkten.

MFA als Informationslieferant

Zunächst sollte sich die MFA institutsintern stärker als Informationslieferant für Vertriebsabteilungen positionieren. Denn viele Daten, die in diesem Geschäftsbereich bereits vorhanden sind, lassen sich beispielsweise zum Identifizieren von weiteren Ertragspotenzialen hervorragend einsetzen. So kann die MFA allen anderen Abteilungen im Institut aktiv bei der Kundenkommunikation behilflich sein.

Als fester Teil der Beratung

Sofern dies allen internen und externen Vorgaben entspricht, kann auch das Integrieren von MFA-Mitarbeitern in die Mensch-zu-Mensch-Strategie einen sehr positiven Effekt haben, beispielsweise in Tandem-Beratungssituationen mit einem Firmenkundenberater.

Der Grund hierfür ist die Typologie der meisten Unternehmer und ihres Umfelds: Berater sind, wie die Unternehmer selbst, meist sehr vertriebsorientiert, während MFA-Mitarbeiter und beispielsweise kaufmännische Leiter oft sehr analytisch denkende Menschen sind. Durch die Kombination von Firmenkundenberater und MFA-Mitarbeiter im Beratungsgespräch können demnach verschiedene Persönlichkeiten des Familienunternehmens zugleich angesprochen werden.

Strategien zur Tandem-Beratung mit MFA-Mitarbeiter

Der direkte Kontakt mit den Kunden ist eigentlich nicht das traditionelle Metier der MFA. Entsprechend sollten die Mitarbeiter dieser Geschäftsbereiche auch nicht dazu gedrängt werden – sie wurden schließlich nicht ursprünglich für diese Arbeit ausgewählt.

Jedoch ist der Marktfolge Aktiv zu raten, sich in Zukunft noch weiter für Mitarbeiter zu öffnen, die bereit sind, sich direkter ins Geschäft mit den Kunden einzubringen. Denn ein solches kooperatives Vorgehen hilft, den gesamten Prozess effizienter sowie präziser zu gestalten und vermeidet außerdem institutsinterne Fehlkommunikation im „Stille-Post“-Stil. Werden MFA-Mitarbeiter als Teil des Beratungsteams eingesetzt, sollten jedoch einige generelle Strategien beachtet werden:

- Genau wie beim Berater sollte auch beim MFA-Mitarbeiter strategisch entschieden werden, wer in den Kundenkontakt integriert wird und bei welchen Gesprächen er ein sinnvoller Teil des Beraterteams darstellt. Dabei sollte vor allem darauf geachtet werden, ob der Mitarbeiter zur Kundentypologie oder zu dessen Umfeld passt.
- Der MFA-Mitarbeiter sollte vor dem Gespräch effektiv vorbereitet werden. Die Vorbereitung sollte so detailliert sein, wie es bei Tandem-Gesprächen mit Firmenkundenberater und Private Banking Berater auch der Fall ist. So kann der MFA-Mitarbeiter sich beispielsweise auf die persönliche und wirtschaftliche Situation des Kunden genau vorbereiten und sich bei der Beratung auf relevante Informationen konzentrieren.
- Im Gegensatz zum Tandemgespräch mit zwei Beratern sollte der MFA-Mitarbeiter vom Firmenkundenberater nicht als „Beratungsersatz“ angesehen werden. Eine professionelle Moderation durch den Firmenkundenberater ist meist schon aufgrund der oft eher introvertierten Natur des MFA-Mitarbeiters empfehlenswert. Allerdings darf dies nicht so weit gehen, dass sich der Kunde fragt, warum denn der Firmenkundenberater seinen „Protokollanten“ mitgebracht hat.

Generell gilt: Die typologischen und inhaltlichen Unterschiede zwischen Berater und MFA-Mitarbeiter sollten nicht unterdrückt, sondern effektiv eingesetzt werden. Sei es die analytische / verkaufsorientierte Denkweise, die jeweils einem anderen Gesprächspartner imponiert oder die Gelegenheit, Marktfolge-Aspekte direkt vom Experten erklären zu lassen.

Mehr Informationen, mehr Mensch zu Mensch

Das Integrieren von MFA-Mitarbeitern in den Kundenkontakt ist übrigens kein Selbstzweck: Familienunternehmer und ihr Umfeld schätzen es, auch zu stark analytischen oder technischen Themen direkt mit den Experten im Finanzinstitut sprechen zu können. Die gut geplante Integrierung von MFA-Mitarbeitern bei relevanten Themen kommt meiner Erfahrung nach immer gut an, denn sie demonstriert gegenüber den Kunden die breite Kompetenz des Instituts sowie den Willen zur individuellen Beratung.

Doch trotz der vielen Vorteile sollte nun nicht pauschal zu jedem Kunden ein MFA-Mitarbeiter mitfahren – sondern nur bei den Terminen, bei den es menschlich und inhaltlich sinnvoll ist. Selbst wenn dies in der Realität nur wenige Fälle darstellen sollte, werden diese umso wirkungsvoller sein.

Es gibt noch immer Abteilungen, die der alten Denke folgen: Der Kunde stellt einen Antrag – Wir gewähren den Kredit. Doch für den Unternehmer stellt sich inzwischen immer häufiger und konkreter die Frage: Warum bei dieser Bank und nicht bei einem der vielen anderen Institute, die allesamt dem selben Modell folgen? Das Finanzinstitut der Zukunft muss sich daher einer neuen Denke hingeben: Wir kreieren Finanzierungsmöglichkeiten und bringen die richtigen Experten zusammen! So positioniert sich das Finanzinstitut als umfassend kompetenter Partner, der auf geschäftlicher wie menschlicher Ebene zum eigenen Unternehmen passt.

Versteher-Podcast Episode 6: Die Marktfolge der Zukunft – Risikooptimierer und Vertriebsunterstützer für Firmenkunden, Private Banking und Versicherung



In dieser Episode des Versteher-Podcasts erfahren Sie, wie die Marktfolge Aktiv gegenwärtig und zukünftig nicht nur erfolgreich bestehen, sondern zusätzlich neue Ertragspotenziale aufdecken sowie mit Pioniergeist vorangehen kann. Wir diskutieren, welche neue Rolle die Marktfolge einnehmen kann – ob als Informationslieferant oder als strategischer, fester Bestandteil in einer innovativen Art der Tandem-Beratung. Für eine noch individuellere Beratung und größere Mehrwerte für Ihre Unternehmerkunden – und folglich mehr Erfolg und Erträge für Sie und Ihr Institut.

Länge: 16:41 Minuten

[JETZT HIER ANHÖREN > \(Weiterleitung auf dirkwiebusch.de\)](https://dirkwiebusch.de)

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