

DIRK WIEBUSCH

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien persönlich, zeitgerecht und zukunftsorientiert beraten.

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

Ausgabe 5 | 27 Artikel

dirkwiebusch.de



Inhaltsverzeichnis 1/2

- Jahresrückblick 2021 und Ausblick 2022 Teil 1: Deutschland, gespalten und jeder gegen jeden? | [Seite 6](#)
- Jahresrückblick 2021 und Ausblick 2022 Teil 2: Immobilien, Aktien, Anleihen und Co. – es wird keinen nachhaltigen Crash geben | [Seite 12](#)
- Geben Sie sich mit kleinen Fischen zufrieden? Die Geschichte der zwei Dörfer, die wie Finanzinstitute dachten | [Seite 23](#)
- Unternehmer und Immobilien – eine Jahrhundert-Chance für Finanzinstitute und Berater? Teil 1: Wohnen heute, morgen und übermorgen | [Seite 29](#)
- Unternehmer und Immobilien – eine Jahrhundert-Chance für Finanzinstitute und Berater? Teil 2: Neugestaltung im Immobiliengeschäft – Ihre Unternehmerkunden denken um! Sie auch? | [Seite 38](#)
- Unternehmer und Immobilien – eine Jahrhundert-Chance für Finanzinstitute und Berater? Teil 3: Ergebnisse und To-dos für Finanzdienstleister – für mehr Ertrag und bessere Kundenbindung | [Seite 48](#)
- Renditen in Firma, Immobilien, Wertpapiere: Unternehmer vergleichen unfair! Machen Sie daraus Ihren Vorteil und steigern Sie Ihre Erträge. [Interview mit Christian Kohlhaas] | [Seite 57](#)
- Ein Plus für das Portfolio Ihrer Unternehmerkunden – Wertpapierkredite als Hebel [Interview mit Ulf Hennig] | [Seite 70](#)
- Ukraine-Krieg und Familienunternehmen: 5 Tipps für Firmenkundenberater, um sich jetzt perfekt zu positionieren | [Seite 75](#)
- Das Arbeiten in Finanzinstituten von morgen – zwischen Angst und Begeisterung | [Seite 83](#)
- Neulich beim Kunden: Von Schimmel, Mord und Nachfolge – wie Typologien und geschickte Fragen im Kundengespräch helfen | [Seite 89](#)
- Bringen Sie mehr Praxisbezug in Ihre Segmentierungen und Zielkarten: weniger Fehlsteuerung, mehr Cross-Selling-Erträge! | [Seite 95](#)
- Neulich beim Kunden: Plötzlich superreich – was Unternehmer und Finanzberater bei Unternehmensverkauf und Großerbenschaft oft unterschätzen | [Seite 107](#)
- Projekt-Mythos "vom Kunden her denken" vs. Realität | [Seite 114](#)
- Vertriebstrainings machen den Unterschied – für Sie und Ihre Unternehmerkunden | [Seite 122](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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

Seite 2

Inhaltsverzeichnis 2/2

- Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 1: Die gute (?) alte Zeit | [Seite 134](#)
- Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 2: Was wir für das Heute gelernt haben | [Seite 142](#)
- Die Marktfolge Aktiv der Zukunft – Teil 3: Morgen und Übermorgen | [Seite 150](#)
- Private Banking für Unternehmer ist Luxus und nicht Discounter: Was Handtaschen damit zu tun haben, dass Finanzinstitute ihre Top-Berater verlieren | [Seite 164](#)
- Privathaushalte, Immobilienbesitzer, Familienunternehmen – droht uns ein Insolvenz-Tsunami? | [Seite 172](#)
- "Ich melde mich!" – Was Vertrieb mit Flirten, Tinder und One-Night-Stands zu tun hat | [Seite 190](#)
- Social Media, Finanzberater und Familienunternehmer: wie man soziale Medien gewinnbringend nutzt – ohne dass der Traum zum Albtraum wird | [Seite 201](#)
- Warum klappt das Zusammenspiel zwischen Firmenkunden- und Private-Banking-Beratung (noch) nicht? Die Top-10-Gründe, an denen Sie ansetzen können | [Seite 212](#)
- Droht uns ein Insolvenz-Tsunami? Teil 2: Privathaushalte, Kommunen, Immobilien – die Wellen werden größer | [Seite 227](#)
- Droht uns ein Insolvenz-Tsunami? Teil 3: Familienunternehmen und Unternehmer – Risiken vermeiden und Chancen nutzen – wie nah sind Sie dran? | [Seite 242](#)
- MaRisk-Novelle, EBA, SREP & Co. – Chance und Risiko zugleich? Wie der Staat und die Aufsicht direkt und indirekt in die Wirtschaft eingreifen | [Seite 257](#)
- Sie sind wichtig! | [Seite 270](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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

Seite 3



DIRK WIEBUSCH

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

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

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

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

>25 Jahre Erfahrung

in der Beratung und Begleitung von Unternehmern

>3.000 Seminare und Coachings

bei über 150 Finanzdienstleistern

>280 Vorträge

vor Finanzdienstleistern und Unternehmern

>20.000 Teilnehmer und Zuhörer

an Seminaren und Vorträgen

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

- Dirk Wiebusch



Jahresrückblick 2021 und Ausblick 2022 Teil 1: Deutschland, gespalten und jeder gegen jeden?

Jahresrückblick 2021
und Ausblick 2022

**Teil 1: Deutschland,
gespalten und
jeder gegen jeden?**



DIRK WIEBUSCH

Willkommen im Jahr 2022! 32 Jahre nach der Wiedervereinigung, 73 Jahre nach der Gründung der Bundesrepublik, 2 Jahre in der Corona-Pandemie – und unser Land scheint gespalten wie nie zuvor. Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick zurück auf 2021 werfen, auf die Herausforderungen, die wir gemeistert haben, und auf jene, die uns in 2022 bevorstehen. Willkommen zum Jahresrückblick 2021 und dem Ausblick auf 2022 des Versteher-Magazins!

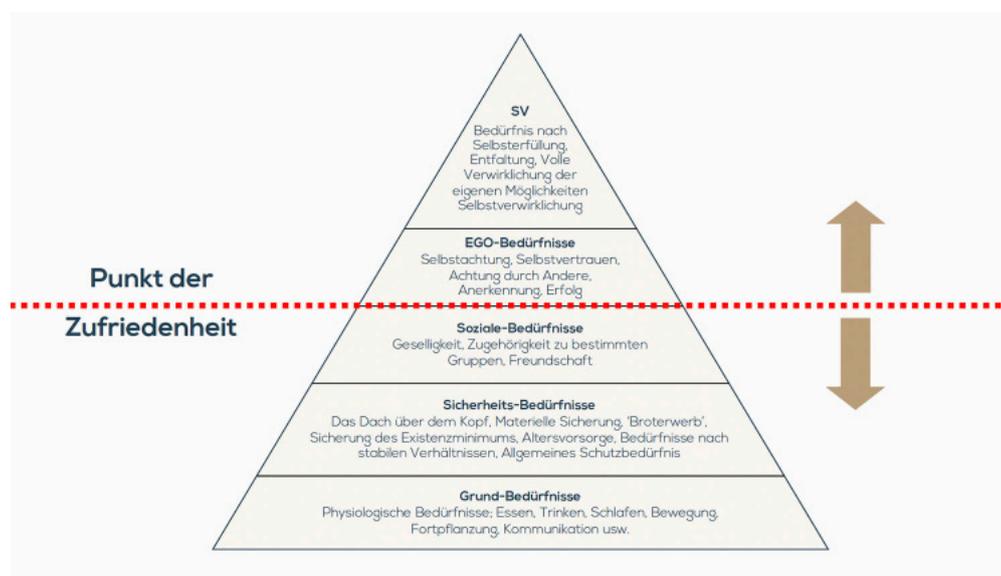
Das soziale Schlachtfeld 2021

Sie finden diese Überschrift zu reißerisch? Finde ich auch – und genau deshalb passt sie hervorragend zur Stimmung des vergangenen Jahres. Denn wie zu keiner Zeit zuvor haben wir doch eines aus 2021 gelernt: Negative Superlative regieren die Medienlandschaft und sickern in unser soziales Gefüge. Kaum ein Tag verging, an dem nicht das eine, alles beherrschende Thema medial hochgepusht wurde: Corona! Wurde die Lage schlechter, wurde sofort über neue Lockdowns, Verbote und Pflichten diskutiert. Sank der Inzidenzwert, wurde direkt erklärt, warum das ein schlechtes Zeichen für die nahe Zukunft sein könnte – oder eventuell auch nur ein Statistikfehler.

Insbesondere die sozialen Medien haben dieses erdrückende Überangebot an negativen Themen noch weiter befeuert. Ironischerweise war es ja auch das Jahr 2021, in dem wir durch die Whistleblowerin Francis Haugen endlich handfeste Beweise erhielten, dass zumindest Facebook wissentlich negative Themen, Falschinformationen und Hasskommentare pusht, um ein höheres „Engagement“ bei den Nutzern und Nutzerinnen zu erreichen. Kontroverse Meinungen und extreme Parteilichkeit sind dort nun mal Trumpf und fließen als eine „Bist du nicht für mich, bist du gegen mich“-Stimmung zurück in die Gesellschaft.

Ist das alles wirklich neu?

Die starke Polarisierung der Gesellschaft basiert meines Erachtens letztlich auf einer längst bekannten Erkenntnis in Form der Maslowschen Bedürfnispyramide:



Viele der sozialen Probleme, die wir 2021 miterlebt haben, gehen direkt darauf zurück, dass einige dieser fundamentalen Bedürfnisse nicht mehr erfüllt wurden – oder zumindest in einem Maße eingeschränkt wurden, das auf Dauer zu Unzufriedenheit in der Bevölkerung geführt hat. So zum Beispiel die Einschränkung der sozialen Kontakte.

Gesellschaftliche Unruhen sind oft auf der Bedürfnispyramide begründet: Wird diese nicht ausreichend gepflegt, dann bröckelt die Fassade und es kommen Ressentiments zum Vorschein, die bislang von der allgemeinen Zufriedenheit verdeckt wurden. Im Mittelalter verbreiteten die sozial und politisch unfreien Bürgerinnen und Bürger auf dem Marktplatz krude Theorien, wer alles an ihrer misslichen Lage schuld sei. Während des zurückgehenden Wirtschaftswachstums der 70er- und 80er-Jahre wetteten die Stammtische vor sich hin – und heute brüllen Social Media und WhatsApp ihre Unzufriedenheit in die Welt hinaus.

Alte Ängste, neu verpackt: Social Media

Wenn wir uns die Maslowsche Bedürfnispyramide anschauen, dann entdecken wir oberhalb der roten Linie übrigens die Ego-Bedürfnisse, die in unserer Zeit immer stärker geworden sind. Selbstverwirklichung ist uns heute wichtig – und das ist auch gut so. Allerdings hat es mittlerweile dazu geführt, dass heute jeder in Kommentarspalten, Blogs, Podcasts, YouTube-Videos und Twitch-Streams seine persönliche Meinung ungefiltert in die Welt tragen kann. Da gibt es keine Redaktion und keinen Herausgeber oder Intendanten, der (wie früher bei Radio, Zeitung und Fernsehen) in letzter Instanz prüft, dass alles korrekt ist – und der gegebenenfalls für Fehler geradestehen muss. Nicht wenige Menschen haben sogar erkannt, dass sie ihr persönliches Ego-Bedürfnis noch besser verwirklichen können, wenn sie möglichst undifferenzierte und kontroverse Meinungen vertreten – und so schüren sie Ängste und Unsicherheiten für 15 Minuten Ruhm auf YouTube. Dass sich mittlerweile bestimmte politische Strömungen die völlig unübersichtliche Informationslandschaft aktiv zunutze machen, um Falschinformationen wie durch Kerosin angetriebenes Feuer mit Unterstützung von Bots und professionellen Trollfarmen zu verbreiten, sollte da niemanden wundern.

Alte Werte, ersetzt durch Clickbait: Die großen Leitmedien

Was jedoch einigermaßen neu ist: Einzelne vormals seriöse Medien und Redaktionen beginnen mittlerweile damit, Inhalte ebenfalls unreflektiert weiterzuverbreiten und darüber hinaus stärker Partei für bestimmte politische Ideologien zu ergreifen. Kein Wunder, dass sich dieselben Meinungen dann postwendend im Kommentarteil wiederfinden. Was da teilweise in den Online-Angeboten der Zeitungen zu lesen ist, lässt erhebliche Zweifel aufkommen, ob der Inhalt von Profis geschrieben und seriösen Redakteuren freigegeben wurde. Da ist es dann auch eher normal, dass bei der Flut der Artikel die Moderatoren von Kommentarforen überfordert sind (sofern überhaupt jemand schaut, was und wie kommentiert wird) und die geposteten Inhalte oftmals erschreckend und beleidigend sind. Trotz Hinweise auf die Community-Regeln. Ehrlich gesagt: Wären Schulnoten zu vergeben, würde ich den großen Informationsmedien Deutschlands für 2021 eine glatte 6 geben. Denn statt Originalquellen und -daten zu recherchieren und sachneutral auszuformulieren (von mir aus mit ein bisschen politischer Meinung, solange es im Rahmen bleibt), werden hier immer wieder komplexe Sachverhalte auf Tweet-Größe zusammengestaucht und als stark vereinfachte Schlagzeilen mit starkem politischen Beigeschmack auf die Gesellschaft losgelassen. Kein Wunder, dass wir 2021 eine so große soziale Spaltung erlebt haben, scheint doch die „German Angst“ immer noch das Leitmotiv der Medienlandschaft zu sein.

Fähnchen im Wind: Die Politik

Die Medienlandschaft hatte allerdings auch deutliche Auswirkungen direkt auf die höchsten Ebenen der Politik. Denn Politiker haben sich meines Erachtens 2021 so stark wie noch nie danach gerichtet, was in den sozialen Medien, dem Fernsehen und den großen Tageszeitungen gefordert und propagiert wurde. Wie oft haben wir schon gesehen, dass sich unsere Politiker täglich oder fast sogar stündlich vom vermeintlichen Meinungsbarometer der Social Media haben tragen lassen? Da wurden dann auch mal bereits getroffene Aussagen revidiert oder relativiert, weil sie offenbar in den Medien nicht so gut ankamen.

So wurden dann wiederum die großen, übergeordneten Themen – Wirtschaft, Digitalisierung, Umwelt, Corona – täglich durch die Manege getrieben. Und je nach Persönlichkeit und Typologie sorgte das dafür, dass die Macher im Land sagten: „Ich bleibe bei meiner eigenen Meinung“, die Analytiker suchten sich immer neue, immer aktuellere Statistiken, die Verbindlichen waren verunsicherter denn je und die Expressiven preschten ohne Plan voran und ließen sich ungesteuert treiben.

Gerade im Wahlkampf wurde viel mit Angst gearbeitet, wurden Plattitüden verbreitet und komplexe Themen in Schwammiges umgewandelt, um bloß keine Details diskutieren zu müssen. Man hat sich gewissermaßen auf der Maslow-Pyramide nach unten gearbeitet, um ja nicht nach oben auf eine echte Weiterentwicklung hinarbeiten zu müssen. Denn dieser Weg ist schwer, steinig und mit erheblichem Widerstand verbunden. Während in Angst und Schrecken – symbolisch gemeint – nahezu alles gekauft wird, was angeboten wird.

Unternehmer und Unternehmen 2021

Die eher planlosen Entscheidungen auf Basis eines nicht länger bestehenden sozialen Konsenses schlugen sich 2021 auch wirtschaftlich nieder. Viele Unternehmen konnten sich in der Corona-Zeit nur durch Hilfszahlungen am Leben halten – denn rein statistisch kann an der aktuellen Zahl an Insolvenzen etwas nicht stimmen. Voraussichtlich werden diese Insolvenzen erst in den kommenden Jahren eintreten, wenn die Zahlungen gestoppt wurden und sich die Firmen mit ihren kaum noch marktfähigen Wertschöpfungsketten nicht mehr selbst über Wasser halten können. Rückzahlungsforderungen von Überbrückungshilfen auf Basis von rückwirkend veränderten Bedingungen werden diesen Vorgang noch beschleunigen.

Im Zusammenhang zwischen Unternehmen und Medien ist anzumerken, dass es 2020 und 2021 diverse Firmen gab, die sich durch kluge Entscheidungen wie Homeoffice oder die Umstellung der Prozesse nicht nur am Leben halten, sondern sogar wachsen konnten. In den Medien ist allerdings höchstens von denjenigen Unternehmen die Rede, die überproportional an der Krise verdient haben, oder von jenen, die an ihr zugrunde gingen. Also wieder alles nur auf negative Schlagzeilen heruntergebrochen – es geht schließlich um Klicks und nicht um eine korrekte Repräsentation der wirklichen wirtschaftlichen Situation.

Die wirtschaftliche Situation ist deutlich besser, als sie dargestellt wird

Wenn wir im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) mit unseren Unternehmern sprechen, dann erfahren wir immer wieder von Fällen, in denen Unternehmen super mit den Herausforderungen des Jahres 2021 umgegangen sind. Selbstverständlich haben bei einigen die Hilfszahlungen den Niedergang eventuell nur zeitlich verschleppt. Aber alles in allem haben die Familienunternehmen und Unternehmerfamilien Deutschlands 2021 extrem stark ihre Wandel- und Innovationsfähigkeit unter Beweis gestellt. Das ist insbesondere deshalb bemerkenswert, weil natürlich auch vonseiten der Gesellschaft und der Medien Druck auf Unternehmen ausgeübt wird. Da heißt es dann, im übertragenen Sinn: „Freitag ist A fällig, du musst bis Montag B haben, und wenn bis Dienstag nicht alles erledigt ist, geht die Welt unter!“ Das sind nicht nur völlig realitätsferne Forderungen, sie sorgen auch für Angst und Unsicherheit, die bei manchen Unternehmen fast schon lähmend wirken können. Einige Wirtschaftsunternehmen lassen sich dann leider von diesem Druck treiben (auch weil eventuell entsprechende Vertragsregelungen bei Managerverträgen vorliegen), anstatt sich darauf zu besinnen, dass Wirtschaft ein Marathon ist und kein Sprint. Bei inhabergeführten Familienunternehmen ist die Situation oft etwas besser, da hier mit mehr Augenmaß gearbeitet wird – man rennt nicht jedem Hype hinterher, sondern verfährt nach Plan. Und schließlich muss man auch nicht jedem Risiko gleich aus dem Weg springen. So mancher Unternehmer kann selbst aus einem Katastrophenjahr wie 2021 noch Chancen herausholen.



Warum Familienunternehmen weniger unter der Spaltung leiden

Die Wirtschaft ist 2021 gewissermaßen von den Medien und der Gesellschaft getrieben worden – wenn sie sich hat treiben lassen. Denn die Spaltung des Landes, die ich bereits attestiert habe, setzt sich natürlich in den Unternehmen fort: Da hat auch jeder seine eigene Meinung über Klima, Digitalisierung und Impfung. In manchen Unternehmen kann diese Spaltung zu einer Lähmung führen, die unserer Wirtschaft als Ganzes sicher nicht gut bekommt.

Familienunternehmen haben es da besser, denn hier geht es oft noch deutlich familiärer zu. Da kennt der Inhaber viele Mitarbeiter noch persönlich und der Dialog ist entsprechend offener und konstruktiver. Kein Wunder also, dass Familienunternehmer zwar von 2021 an ihre Grenzen gebracht wurden, die Herausforderungen unserer Zeit jedoch alles in allem mit Bravour gemeistert haben.

Können wir 2022 wieder zusammenfinden?

Ich habe schon vor Corona gesagt, dass Familienunternehmer in unserer Zeit dieselben Herausforderungen zu bestehen haben wie die Finanzinstitute, zum Beispiel Digitalisierung und Individualisierung vs. Standardisierung. Durch Corona sind weitere Herausforderungen hinzugekommen (2G/3G, Homeoffice, Unsicherheit), die wiederum für Familienunternehmer und Finanzinstitute gleichermaßen gelten. Für 2022 sehe ich daher voraus, dass insbesondere die Lenker der Finanzinstitute (und im Weiteren dann natürlich auch alle Mitarbeiter, von der Assistenz über den Berater bis hin zu jedermann im Innendienst) doppelt gefragt sein werden: Ihre Aufgabe wird es sein, die Institute durch die Herausforderungen 2022 zu leiten und gleichzeitig den Familienunternehmen zur Seite zu stehen, die vor denselben Herausforderungen stehen werden.

Welche Herausforderungen das sind, welche einmaligen Chancen sich durch sie ergeben und welche Risiken umschifft werden müssen, das erfahren Sie kommende Woche in Teil 2 – dem Ausblick auf 2022. Denn bei der Beratung, an den Börsen und in Spezialbereichen wie Immobilien und Versicherungen wird das neue Jahr viele spannende Themen und somit unzählige tolle Gespräche mit Unternehmern sowie deren Familien und Unternehmen für uns parat halten.

Jahresrückblick 2021 und Ausblick 2022 Teil 2: Immobilien, Aktien, Anleihen und Co. – es wird keinen nachhaltigen Crash geben



Nachdem wir letzte Woche einen Blick zurück auf das Jahr 2021 geworfen haben, schauen wir nun in die nahe Zukunft. Denn 2022 verspricht Diskussionsbedarf. Zwischen Niedrigzins und Inflation scheint sich mitten in der Pandemie ein neuer Crash anzubahnen. Doch keine Sorge, das sieht nur auf den ersten Blick so aus. Höchste Zeit, dass wir darüber sprechen, was wir von 2022 erwarten können – und warum an den Untergangsszenarien für die nahe Zukunft unserer Marktwirtschaft nichts dran ist.

Bestandsaufnahme: Die aktuellen Entwicklungen

Noch vor 32 Jahren zeichnete sich in Deutschland ein sehr ähnliches Bild wie heute ab: Der Dax bei 1.500 Punkten, Mietfaktor 7 und hohe Unternehmenspreise – an jeder Stelle schlug man die Hände über dem Kopf zusammen und rief: „Alles viel zu teuer!“ Von vielen Seiten wurde damals argumentiert: Wer bei diesen Preisen noch in den Markt investiert, der muss wahnsinnig sein. Und dennoch ist seither beides noch weiter gestiegen: Der Dax hat über die Jahrzehnte immer höhere Werte erreicht und die Immobilienpreise sind in Deutschland seit 2004 um bis zu 86 % gestiegen. Selbst in sogenannten Schrumpfsregionen gibt es in diesem Zeitraum einen Preisanstieg von 38 % (Quelle: Statista; Statista-Account zum Einsehen erforderlich). Und konsequenterweise sind auch die Mieten nach oben geschneit. Wenn das also damals schon „alles viel zu teuer“ war, dann muss Investieren im Jahre 2022 ja praktisch unerschwinglich geworden sein, oder?



(DAX Entwicklung, Quelle: boerse.de)

Heute sind die Preise also noch mal um ein Vielfaches höher – und gleichzeitig ist zu viel Geld im Umlauf und die Niedrigzinspolitik der weltweiten Notenbanken seit 2007 hat ihr Übriges dazu getan, wie ich es bereits vor Jahren prognostiziert und in einer ganzen Reihe von Artikeln immer wieder dargelegt habe, von der Bestandsaufnahme der Situation damals bis zum Ausblick auf das Heute. Die schlechte Nachricht gleich vorweg: Ich gehe davon aus, dass sich am Zinsmodell der Notenbanken auch 2022 nichts dramatisch verändern wird. Eine Erhöhung von 200 bis 300 Basispunkten ist jedenfalls nicht zu erwarten, da eine solche plötzliche Anhebung sogar eher negative Auswirkungen auf die Wirtschaft haben könnte – bspw. Stichwort Unternehmenskredite. Uns bleibt nichts anderes übrig, als uns mit dem Dauerzustand Niedrigzins abzufinden und uns zu überlegen, wie wir damit umgehen.

Als Unternehmer fragt man sich nun: „Wenn so viel Geld im Umlauf ist, wo soll das denn hin, wenn die Zinsen so ungünstig aussehen?“ Da durch die niedrigen Zinsen Anleihen als Investitionsoption praktisch wegfallen, sind viele Investoren auf der Suche nach neuen Anlageoptionen. Und da die Regularien und Anforderungen bei der Kreditvergabe für Immobilien (Eigenheim, Eigentumswohnungen, Mehrfamilienhäuser) in den letzten 10 Jahren deutlich schärfer geworden sind, ist der Traum vom Eigenheim für NINJAs (No Income, No Job, No Assets) im Jahr 2022 in weite Ferne gerückt. Das hat selbstverständlich etwas Gutes für die Stabilität der Marktwirtschaft im Vergleich zur Zeit des großen Immobiliencrashes (Tipp: Schauen Sie gern mal den Film „The Big Short“), doch für Investoren ist die Suche nach Käufern umso schwieriger geworden.

Das leidige Corona-Thema hat zunächst dazu beigetragen, diese Situation noch zu verschärfen: Als die Pandemie im März 2020 in Europa so richtig losging, umklammerten die Investoren zunächst ihr Bargeld oder zogen Investitionen zurück, in Erwartung eines weitläufigen Crashes. Doch schon nach wenigen Wochen lief alles wieder steil nach oben – hat ja auch keinen Zweck, wo soll das Geld sonst hin, wenn die Zinsen im sog. „safe haven“ so niedrig sind und man dann noch Verwarentgelt bezahlen soll? Bald schon liefen die Robo-Investoren und quantitative Hedgefonds wieder heiß, als die Großinvestoren erneut einstiegen. Bei etwa 10 % Rückgang setzten sich die ersten Käufer wieder in Bewegung und verließen sich erneut auf ihre automatischen Kauforders. Spätestens 2022 stellen wir fest: Das Schreckgespenst des plötzlichen, unvermeidlichen Crashes war eben doch nur das – ein (kurzfristiges) Gespenst.

Was tun ohne Anleihen?

Viele traditionelle Anleger wie Pensionsfonds, Stiftungen oder andere große institutionelle Investoren wie die Harvards dieser Welt haben mittlerweile verstanden, dass Anleihen zinsbedingt kaum noch nennenswerten, im Risiko vertretbaren Cashflow generieren. Vielerorts wurden kurzerhand die eigenen Anlagerichtlinien geändert, um auch in andere Anlageklassen investieren zu können. Da stecken mittlerweile zum Beispiel Fonds ihr Geld in Unternehmen und machen damit klassischen Private-Equity-Beratern Konkurrenz, während Family Offices in Wohn-, Logistik- und Pflegegebäude investieren – was wiederum die Preise steigen lässt, denn das Prinzip von Angebot und Nachfrage bleibt bestehen, wie es zum Beispiel ein Artikel im Private-Banking-Magazin veranschaulicht. Dennoch sind derzeit sehr viele Anleiheinvestoren aufgrund von gesetzlichen Vorschriften weiterhin gezwungen in unrentable Anleihen zu investieren.

Für Unternehmen, Fonds etc. bleibt aktuell eigentlich keine andere Möglichkeit, als jederzeit vollinvestiert zu sein. Denn Investoren sehen sich mit dem Verwarentgelt und niedrigen Zinsen konfrontiert, wenn sie ihr Geld zu lange liegen lassen. Ein Verwarentgelt von 0,5 % p.a. bedeutet bei 100 Mio. Euro Liquidität zum Beispiel einen Verlust von 500.000 Euro p.a. – oder 1.369 Euro pro Tag. Fonds sehen sich zusätzlich mit dem Performancedruck der Investoren konfrontiert. So wird dann auf Teufel komm raus investiert, wenn nötig auch nur auf Basis der „Greater Fool Theory“ als Investitionsstrategie.

Die „Greater Fool Theory“ beschreibt die Annahme, dass eine Investition in Anlagegüter sinnvoll ist, sofern man davon ausgehen kann, dass man später einen „noch größeren Trottel“ findet, der einem die Anlage zu einem höheren Preis abkauft. Nach dieser Theorie kann also auch die Investition in objektiv zu hoch bepreiste Güter sinnvoll sein, wenn absehbar ist, dass man später beim Verkauf dennoch einen Gewinn erzielen kann.

Immobilien sind die neuen Anleihen

Gegenwärtig stehen viele regionale Institute wie Sparkassen und Volksbanken vor der Frage, ob man in Immobilien investieren sollte (sofern man es überhaupt darf), als Ersatz für Anleihen im Depot A. Das würde dazu führen, dass die regionalen Immobilienpreise eher steigen als sinken. Dazu kommt, dass regionale Immobilienmärkte von den Volkswirtschaften abgekoppelt sind. Ein Beispiel: Wenn die Automobilbranche Probleme hat, dann merkt Stuttgart das stärker als wir hier bei uns im schönen, beschaulichen Sprockhövel (Nähe Bochum/Wuppertal), doch bei den Immobilien zählt immer die Situation vor Ort – wie viele Menschen suchen eine Wohnung, wie viele sind regional vorhanden etc.?

Im Rahmen eines Gesprächs in einem Regionalinstitut wurde mir vor Kurzem eine Situation geschildert, die auf viele Institute zutreffen wird: Das Institut hat im Jahr 2022 im Depot A auslaufende Anleihen in Höhe von 1 Milliarde, bei einem durchschnittlichen nominalen Zinsertrag von 4 Prozent – also pro Jahr Erträge im zweistelligen Millionenbereich. Selbstverständlich setzt man sich rege mit dem Thema Alternativenanlagen auseinander – denn sobald die Anlagen auslaufen, muss (!) man gemäß der bisherigen Investitionsstrategie erneut und zügig investieren. Doch bei „sicheren“ -0,5 % p.a. Effektivzins und Null-Zins-Kupon würde das Institut direkt Millionen verlieren – und auf 10 Jahre gerechnet sogar mehrere Hundert Millionen weniger Zinsertrag zur Verfügung haben. Gleichzeitig ist bislang das Investitions- und Risikomanagement im eigenen Institut gar nicht darauf eingestellt, in Alternativenanlagen wie zum Beispiel Private Equity zu investieren. Es sind also schnellstmöglich Alternativen zu suchen, um weiter investieren zu können. Für das Institut bleiben letztlich nur zwei mögliche Anlageklassen übrig: Aktien- und Immobilienmarkt.

Was bedeutet das nun für das Institut? Treue Leserinnen und Leser wissen bereits: Wie oft in meinen Artikeln sollen die nachfolgenden Ansätze keiner wissenschaftlichen Überprüfung standhalten und gelten eher als Impuls und Denkanstoß. Es ist mir natürlich bewusst, dass ein Institut bei den Eigenanlagen strengen gesetzlichen Vorschriften, z. B. in der Eigenkapitalanlage und in der Vorhaltung der Liquidität, zu erfüllen hat. Dennoch ein exemplarisches Beispiel: Nehmen wir an, die 1 Milliarde Euro, die vormals in Anleihen angelegt waren, würden nun 50/50 aufgeteilt und 500 Millionen Euro in einen Spezialfonds mit einer sehr hohen Aktienquote mit Dividendentiteln gepackt, um daraus einen Cashflow zu haben und an potenziellen Kursgewinnen teilzuhaben. Um wiederum einen GESICHERTEN Cashflow zu haben – als Ersatz für die Zinszahlungen der bisherigen Anleihen –, würde die andere Hälfte der 1 Milliarde Euro in Immobilien investiert werden müssen. Wenn wir annehmen, dass eine symbolische Wohneinheit 500.000 Euro kostet, könnte man also in 1.000 Wohneinheiten investieren. Doch der Cashflow wird sofort gebraucht, denn lässt man das Geld liegen, dann wird Verwarentgelt bei der EZB fällig. Man kann sich also keine Zeit mit der Investition lassen – neue Bauprojekte erst langfristig zu planen, ist unrentabel. Es müssen quasi „von heute auf morgen“ 500 Millionen Euro in bestehende Bauprojekte investiert werden, die zunächst mal gefunden, analysiert und geschätzt werden müssen. Viele Regionalinstitute können, dürfen und wollen nicht in Immobilien investieren, die 700 km oder weiter entfernt liegen.

Selbst wenn sich also regional bestehende Bauprojekte im Wert von 500 Millionen Euro finden lassen, dann würde das Regionalinstitut auf einen Schlag zum neuen Großinvestor auf dem dadurch stark angeheizten regionalen Immobilienmarkt. Man kann auch davon ausgehen, dass schon bei der Sondierung und den ersten Gesprächen zu diesen Großprojekten (es ergäbe ja keinen logistischen und betriebswirtschaftlichen Sinn, immer nur 1 oder 2 Wohneinheiten zu kaufen) sämtliche Investoren der Region sofort Wind davon bekommen und somit die Preise sofort stark ansteigen würden. Und im kommenden Jahr wird die Investitionssumme tendenziell sogar noch größer. Jetzt gehen Sie mal davon aus, dass regional ca. 1.000 Sparkassen und Volksbanken die gleiche Strategie fahren müssten. Das wäre ein jährlicher Anlagedruck von 500 Milliarden Euro auf dem Aktien- und noch mal so viel auf dem Immobilienmarkt (50/50-Quote). Das wäre nach der o.g. Musterrechnung eine sofortige Nachfrage von 1 Mio. Wohneinheiten in Deutschland.

Der Aktienmarkt wird dadurch sicher stabil gehalten. Gäbe es noch einen rentablen Anleihemarkt mit vertretbarem Verhältnis Zins zu Risiko, würden 500 Milliarden gerade einmal eine Staatsanleihe bedeuten. Es war ja bisher auch kein Problem, die Gelder schnell zu platzieren. Doch bei den Immobilien bedeutet es einen sich aufheizenden Markt und jedes Jahr riesige Wiederanlagepotenziale. Und dabei reden wir hier ja nur über die regionalen Finanzinstitute. Dazu kommen noch andere Finanzdienstleister, Stiftungen, Versicherungen und viele andere Investoren, die aus denselben Gründen von Anleihen auf Aktien und Immobilien umsteigen wollen oder müssen.

Kommt der Immobiliencrash? Wohl eher nicht!

Von vielen Seiten wird deshalb aktuell prophezeit, dass der Investitionsdruck auf den Immobilienmarkt in Kombination mit steigenden Miet- und Kaufpreisen zu einem Immobiliencrash führen könnte. Doch angesichts der großen Summen, die von allen Seiten in den Immobilienmarkt gepumpt werden, um die wegfallenden Anleihen auszugleichen, frage ich mich: Woher soll dieser Crash denn eigentlich kommen?

- Zugegeben, bei schnell steigenden Zinsen würde alles in sich zusammenbrechen, da Private Equity, Immobilien, Wertpapiere und sogar Kunst auf Kredit gekauft wurden. Doch wie wir schon festgestellt haben, sieht es nicht so aus, als würden die Notenbanken in absehbarer Zeit die Zinsen schnell und deutlich erhöhen.
- Die Inflation ist deutlich im Jahr 2022 angekommen, doch auf viele Produkte wird sie nur geringe Auswirkungen haben: Bei Lebensmitteln, Kleidung, TV, Kommunikation und digitalen Geräten haben wir einen erheblichen Massendruck, bei dem Preissteigerungen kaum durchzusetzen sind. Anders sieht es zwar prinzipiell in Gebieten wie Automobil, Reisen und Mieten aus. Doch starke Preissteigerungen hatten wir in den letzten 50 Jahren immer wieder – und trotzdem leben wir noch heute in Häusern und fahren Autos.

Dementsprechend halte ich marktwirtschaftlich umfassende und nachhaltige Crashes auch 2022 für äußerst unwahrscheinlich. Situative Rückschläge sind seit jeher gang und gäbe und werden auch in 2022 kommen. Das sind dann wieder gute Einstiegsmöglichkeiten. Auch für Ihre Unternehmer, die gern auf Schnäppchen aus sind. Teilweise wird wieder schnelles und beherztes Handeln notwendig sein, denn die Robos, Quantitaves und High-Frequenter powern direkt wieder in den Markt, sobald die Charttechnik es hergibt.

Geld findet 2022 neue Wege – und neue Herausforderungen

Ich gehe davon aus, dass sich die unterschiedlichen Finanzdienstleister, Fonds, Stiftungen etc. bald weitere (vornehmlich regelmäßig Cashflow generierende) Investitionsoptionen schaffen werden. Anleihen fallen als effektive Investition b. a. W. weg und fehlende, zeitgemäße und angepasste Richtlinien im Risikomanagement sorgen dafür, dass sich aktuell nur noch Aktien und Immobilien als Investitionen anbieten – doch das muss nicht so bleiben. Einige Institute planen beispielsweise schon den Handel mit Kryptowährungen. So würden einige Sparkassen und Volksbanken, wie neulich zu lesen war, ihren Kunden beispielsweise bald direkt Bitcoin und Co. als Investitionsmodelle anbieten.

Doch mit den neuen Möglichkeiten 2022 kommen neue Herausforderungen, die sich mit den Kryptowährungen sehr schön darstellen lassen: Natürlich ist das eine spannende, moderne und digitale Anlageoption. Doch Kunden legen im 21. Jahrhundert deutlich mehr Wert auf ökologisch unbedenkliche Anlagen. Viele Institute gehen diesen „grünen Trend“ mit und positionieren sich dementsprechend. Wer sich allerdings mit Kryptowährungen beschäftigt, weiß: Der Stromverbrauch der Rechenzentren, die für diese Währungen notwendig sind, ist enorm. Wie steht also das Regionalinstitut vor den Kunden da, wenn es sich als „nachhaltig“ positioniert und zum Beispiel öffentlichkeitswirksam Ladestationen für E-Autos auf dem Mitarbeiterparkplatz baut – und zugleich Bitcoins anbietet, deren Stromverbrauch insgesamt auf dem Niveau ganzer Nationen liegt?

Marktwirtschaftliche Risiken 2022 – gibt es überhaupt welche?

Alles in allem sehe ich für 2022 mehr Positives als Negatives auf uns zukommen: Meiner Einschätzung nach ist das Risiko für größere Crashes überschaubar. Das soll nicht heißen, dass es nicht zu Insolvenzen und Ähnlichem kommen kann. Aber die globale Marktwirtschaft als Ganzes steht heute so stark da wie eh und je. Das merken Sie, wenn Sie sich mal die Bereiche anschauen, in denen einige Kommentatoren Risiken wittern:

- Nationale Überschuldung – Sind wir doch mal ehrlich: Kein Staat der Welt wird jemals alle seine Schulden begleichen können und vermutlich auch nicht wirklich wollen. Und das wissen auch alle anderen Nationen. Genau genommen dient diese enge finanzielle Verflechtung sogar eher der Stabilisierung der Märkte.

- Kriege zwischen den größten Nationen der Welt – Dazu wird es nicht kommen, da Nationen und Staateengebilde wie die USA, die EU, Russland, China etc. politisch und wirtschaftlich so stark verwoben sind, dass ein Krieg für niemanden einen Gewinn bedeuten würde. In der Serie „Madame Secretary“ gab es da mal eine schöne (funktionale, aber sehr treffende) Szene, in der der Präsident der USA auf einer Veranstaltung neben einem chinesischen Diplomaten sitzt und im Gespräch fragt: „Wollen Sie uns mit Krieg drohen?“ Und der chinesische Abgesandte antwortet: „Uns gehören so viele Ihrer Staatsschulden – wenn es so weit ist, kommen wir nicht mit Soldaten, sondern mit dem Gerichtsvollzieher.“
- Unternehmensinsolvenzen – Hier sehe ich leider insbesondere im Mittelstand noch viele Unternehmen, die in naher Zukunft tatsächlich insolvent gehen könnten. Dass diese Insolvenzen in der Corona-Zeit lediglich verschleppt wurden, habe ich bereits des Öfteren erwähnt. Doch für die Wirtschaft als Ganzes kann nur der Zusammenbruch eines wirklich systemrelevanten Unternehmens gefährlich werden, wie seinerzeit die Lehman Brothers. Und dann auch nur, wenn es um branchenübergreifende Unternehmen geht. Der aktuelle Rohstoffmangel und die Probleme bei der Chipherstellung sind beispielsweise eher Branchenthemen als ein Risiko für eine globale, nachhaltige Rezession. Nur wenn einer der Big Big Player wie Goldman Sachs oder Amazon wirklich bankrottgehen würde, hätte dies deutliche Auswirkungen auf die Weltwirtschaft. Und diese Unternehmen sind locker gleich mehrfach „too big to fail“.
- Nationen, die bankrottgehen – Das wird zumindest in den größten und wirtschaftsstärksten Nationen niemals der Fall sein. Wie bereits erwähnt, erwartet niemand, dass diese Staaten ihre Schulden jemals zurückzahlen werden. Deshalb wurde gerade in der Pandemie Geld geliehen wie nie zuvor – werden die Schulden wirklich irgendwann mal fällig, wird einfach refinanziert. Und das Geld wird im eigenen Land wieder investiert. Bei 10 Millionen Euro Kosten pro Autobahn-Kilometer würde man also schon für die Erneuerung von 10.000 km Autobahn locker 100 Milliarden Euro in die eigene Marktwirtschaft pumpen. Investitionsbedarf besteht immer und selbst wenn die eine Regierung einen Investitionsstopp verhängt, gerät die nächste in Zugzwang, da die Autobahnen für vier Jahre nicht erneuert wurden und es nun nötiger haben als je zuvor. Das erleben die Vielfahrer unter Ihnen täglich.

Die To-dos 2022 für Sie als Finanzdienstleister

Kommen wir von der Makroökonomie zur handfesten Praxis bei den Finanzdienstleistern: Was können Sie 2022 beachten, um anhaltenden Erfolg mit Familienunternehmerkunden zu haben? Die Tatsache, dass es keinen nachhaltigen Crash geben wird, sollte auch den meisten Familienunternehmern bewusst sein. Deshalb werden diese weiter investieren, anstatt ihrem Vermögen dank Inflation, Niedrigzins und Verwarentgelt beim Schrumpfen zuzuschauen.

Was die Investitionen angeht, wird für Sie 2022 wichtig sein, zu verstehen, dass Familienunternehmer in der Regel strategische Lenker sind. Sie denken generationenübergreifend und nicht in Quartalen. Und sie haben einen intrinsischen ideologischen Antrieb, die Welt mit ihren Produkten zu bereichern. Keiner von ihnen möchte sich irgendwann zur Ruhe setzen, ohne auf das eigene Lebenswerk stolz sein zu können.

Selbstverständlich sind sie auch auf Rendite aus, aber die moralischen Vorstellungen sind bei Familienunternehmen ein nicht zu unterschätzender Faktor. Denken Sie nur daran, wie viele insbesondere mittelständische Firmen aktiv daran arbeiten, sich für das Klima einzusetzen, vom Verzicht auf Papiausdrucke bis zur Montage von Solaranlagen auf den Dächern der Firmengebäude. Lassen Sie derartige Aspekte bei der Beratung nicht außer Acht und wundern Sie sich nicht, wenn der eine oder andere Unternehmer lieber weiterhin in regionale Immobilien investiert als in Ihr Kryptowährungsangebot – also aus seiner ethisch-moralischen Sicht in die Gemeinschaft investiert statt in ökologisch problematische, wenn auch mitunter attraktiv erscheinende Finanzprodukte.

Des Weiteren sorgt das Generationendenken bei Familienunternehmern dafür, dass das genaue Timing von Investitionen kaum relevant ist. Ob der Unternehmer diese oder nächste Woche in regionale Immobilien investiert, ist ihm egal, da er ohnehin vorhat, diese Investition langfristig aufrechtzuerhalten. Da kann es ihm im Zweifelsfall auch egal sein, ob er mal ein Schnäppchen verpasst hat. Zu guter Letzt ist Liquidität für Unternehmer wichtig. Denn Liquidität bedeutet für sie Unabhängigkeit und das Gefühl, auf plötzliche Entwicklungen reagieren zu können, ohne dazu gleich einen Kredit aufnehmen zu müssen.

Die ganzheitliche Beratung steht also auch 2022 wieder an oberster Stelle. Sie ist entscheidend, um Familienunternehmer sowohl als Firmenkunden wie auch als Privatkunden abzuholen. Sie etabliert einen subjektiven Wohlfühlfaktor, der dafür sorgt, dass der Unternehmer bei Ihnen kauft und nicht bei der Konkurrenz, die sich zumindest bei den Finanzprodukten scheinbar nicht mehr von Ihrem Angebot unterscheidet. Es kommt nicht darauf an, dem Unternehmer perfekt getimte Investitionen anzubieten, sondern umfassende Ideen und Vermögensstrategien.

In der Beratung der Familienunternehmen sollte die Diskussion über das Geschäftsmodell den größten Teil des Termins einnehmen. Verstehen Sie wirklich (!) was die Firma so macht? Können Sie als Firmenkundenberater auf Top-Niveau die Entwicklungen der Branche und die daraus resultierenden notwendigen Handlungen nachvollziehen? Und schaffen Sie es, darauf Ihren eigenen Ertrag zu generieren?

Es kommt mehr denn je darauf an, dass sich der Unternehmer in sicherer Hand fühlt und sich dank Ihrer durchdachten Strategie weiter in Ruhe um die Firma kümmern kann. Denn die ist sein Herzstück und Lebenswerk. Nicht selten steht sie sogar über der Familie.

Um eine derartige Strategie und Idee zu entwickeln, braucht es natürlich Ihre aktive Zusammenarbeit. Agieren Sie also, statt nur zu reagieren, und gehen Sie konkret auf den Unternehmer zu. Auch wenn es keinen aktuellen Bedarf gibt, können Sie ihn mit einigen guten Ideen dazu bewegen, gemeinsam eine umfassende Firmen- und Vermögensstrategie zu erstellen. Die wird dann eventuell nicht gleich umgesetzt, aber Sie haben beim Unternehmer Eindruck gemacht – und sobald er zur Umsetzung bereit ist, wird er an Sie denken.

Anpacken statt zaudern – auf ein produktives Jahr 2022

Nachdem wir nun das Jahr 2021 haben Revue passieren lassen und uns einen ersten Überblick über das neue Jahr gemacht haben – das meiner Einschätzung nach weniger riskant sein wird, als manche befürchten –, bleibt mir nur noch, Ihnen ein erfolg- und ertragreiches 2022 zu wünschen. Vergessen Sie nicht, dass Sie es als Finanzberater mit einigen der beeindruckendsten Unternehmer unseres Landes zu tun haben, und genießen Sie die spannenden Gespräche!

Falls Sie sich für weitere hilfreiche Informationen und Handlungsempfehlungen für die Herausforderungen 2022 interessieren, lege ich Ihnen die kommende Artikelserie im Versteher-Magazin nahe, in der ich mich mit der Frage auseinandersetzen werde, wie sich das Investitionsverhalten von Unternehmern kurz-, mittel- und langfristig entwickeln wird und weshalb Immobilieninvestitionen bald ganz neu gedacht werden müssen. Was spannende Chancen für Firmenkundenberater und Private Banking Berater gleichermaßen bringen wird.

Geben Sie sich mit kleinen Fischen zufrieden? Die Geschichte der zwei Dörfer, die wie Finanzinstitute dachten



In zwei malerischen Buchten im sonnigen Spanien gab es mal zwei Dörfer – wir nennen Sie einfach mal Villariba und Villabajo, doch sie hätten auch die Namen von Banken, Sparkassen und Volksbanken tragen können. Denn als die bei Touristen so beliebten Küstenstädtchen einst feststellten, dass ihnen die Fische ausgingen, da verhielten sie sich ganz so, wie man es heute von Finanzinstituten kennt.

Vom Reichtum des Meeres

Villariba und Villabajo lebten davon, in ihren Buchten Fisch zu fangen und diesen in tausend schmackhaften Variationen den Touristen anzubieten. Denn beide Dörfer hatten das Glück, dass ihnen die Strömung des Meeres die Fische geradezu in die Hände schwemmte. Die Bewohner konnten einfach knöcheltief in der Bucht stehen und die Fische aufsammeln, die ihnen die Gezeiten zuspülten. Deshalb verstand sich auch kaum einer der Dorfbewohner auf das Angeln oder Netzfischen – denn wozu braucht man eine Angel, wenn man die Fische nur vom Sandstrand aufzusammeln braucht?

So einfach war die Arbeit, dass es den „Fischern“ auch gar nicht auffiel, dass die Fische mit der Zeit immer kleiner und immer weniger wurden – erst einer der Dorfältesten erkannte dies, da er den Überblick über den gesamten Fang des Jahres hatte. Beim Ältestentreffen aller Dörfer der Region brachte er das zur Sprache und es wurde nur wissend genickt, denn vielen Ältesten der anderen umliegenden Dörfer war das auch schon aufgefallen. Es wurde nun lange diskutiert, um herauszufinden, woran es denn liegen konnte, dass der Fang der gesamten Umgebung weniger und kleiner geworden war. Als Reden allein nichts brachte, entschloss man sich, den Dorfverband mit einer Analyse der Situation zu beauftragen: Schaut euch unsere Buchten an und sagt uns, was los ist!

Nach langer, eingehender Beobachtung der Situation kam der Dorfverband zu dem Ergebnis, dass die Strömung entlang der Küste nachgelassen hatte. Die größeren Fische waren nun kräftig genug, um nicht von der Strömung in die Buchten getrieben zu werden, und nur ihre kleineren Artverwandten wurden noch bis an die Strände gespült. Die Empfehlung des Dorfverbands war es, auf diese veränderte Situation zu reagieren, indem man die Speisekarten in den Restaurants der Dörfer anpasste: Wenn die Fische, die sich noch in die Buchten verirrt hatten, auf den Tellern so jämmerlich aussahen, dass die Touristen sich nicht mehr die Finger danach leckten, dann müsse man eben mehr Paella anbieten – da fallen die kleineren Stücke nicht so auf. Und so kam es, dass die Dörfer der Umgebung für ihre Paella berühmt wurden.

Von übersehenen Lösungsmöglichkeiten

Doch schon bald kam ein neues Problem auf: Da alle Dörfer der Umgebung nun in erster Linie Paella anboten, wurden sie in den Augen der Touristen schnell austauschbar. Um die Gäste in die eigenen Städte zu locken, senkte nun also Dorf um Dorf die Preise, bis beim nächsten Ältestentreffen einer der Dorfvorsteher das Wort erhob und sagte, das könne so ja nicht weitergehen – am Ende verdiene keines der Dörfer mehr an den Touristen, bei diesen Schleuderpreisen! Er forderte eine tiefgehende Studie der Situation. Doch die Dörfer waren nunmehr untereinander so uneinig, dass man sich auf kein gemeinsames Vorgehen einigen konnte. Und so begannen sie alle, für sich allein an einer Lösung des Problems zu arbeiten.

Villariba baut auf der bestehenden Analyse auf

In der sonnigen Stadt Villariba einigte man sich schnell darauf, dass der Dorfverband recht hatte: Die Strömung hatte nachgelassen und deshalb kamen nur noch die kleinen, schwachen Fische in der Bucht an. Viel wichtiger war es den Bewohnern von Villariba nun, ohne Umschweife eine Lösung des Problems zu finden. Denn die kleinen Fische in der Bucht reichten zwar noch gerade so aus, um die Bewohner und Touristen zu versorgen. Doch wenn die großen Fische nicht mehr in die Bucht getrieben wurden, dann bedeutete das ja nur, dass sie weiter draußen im Meer herumschwammen. Die großen Fische waren ja weiterhin da. Doch durch die nachlassende Strömung konnten sie sich dieser mit eigener Kraft widersetzen. Es musste also eine umfangreiche Neuorientierung geschehen – und zwar so bald wie möglich!

Villabajo stellt tiefere Forschungen an

Im benachbarten Villabajo kam man zu einer anderen Erkenntnis: Zunächst müsse man die Analyse des Dorfverbands noch mal aufwendig überprüfen und alle relevanten Parameter noch detaillierter unter die Lupe nehmen. Und so machten sich die Bewohner von Villabajo daran, Daten zu sammeln: Sie beauftragten einen teuren externen Strömungsexperten damit, die These von der Veränderung der örtlichen Strömung genau zu analysieren. Sie wogen jeden gefangenen Fisch einzeln, um genau zu erfahren, wie viel kleiner der Fang mittlerweile geworden war. Und sie protokollierten exakt, zu welcher Tageszeit in welchem Segment der Bucht wie viele Fische gefangen wurden. Nach vielen Monaten aufwendiger und kostspieliger Analysen kamen sie zu dem Schluss, dass sich die Strömung verändert hatte und nur noch die kleinen Fische in die Bucht getrieben wurden – und sie standen erneut ganz am Anfang.

Wer zuletzt kommt, den bestraft das Leben

Und so kam es, dass in Villariba die „echte“ Fischerei Einzug hielt: Man holte sich Experten für Bootsbau und Materialkunde ins Dorf und begann damit, Bäume zu fällen und Boote zu bauen, um auf das weite Meer hinauszufahren und dort den wirklich großen Fischen hinterherzujagen. Denn auch wenn das Meer unberechenbar und das Sammeln der Fische in der Bucht deutlich entspannter war, war doch der Fang auf offener See so viel größer – und so viel attraktiver wurde Villariba für die Touristen.

Und während man in Villariba schon zur See fuhr, um den großen Fang zu machen, wurden in Villabajo noch Trainer engagiert, um den Fang mit engmaschigeren Netzen in der Bucht zu üben.

Vielleicht wird Villabajo eines Tages auch einsehen, dass man sich nicht mehr auf die Strömung in die Bucht verlassen kann und die wirklich großen Fänge jetzt auf dem offenen Meer zu finden sind. Doch dann werden sie dort von den mittlerweile erfahreneren Fischern aus Villariba empfangen werden. Und die haben nicht erst Monate mit Analysen verbracht (die letztlich zum selben Ergebnis geführt haben) – sondern sie haben bereits aktiv Erfahrung im Hochseefischfang gemacht.

Und die Moral von der Geschicht...

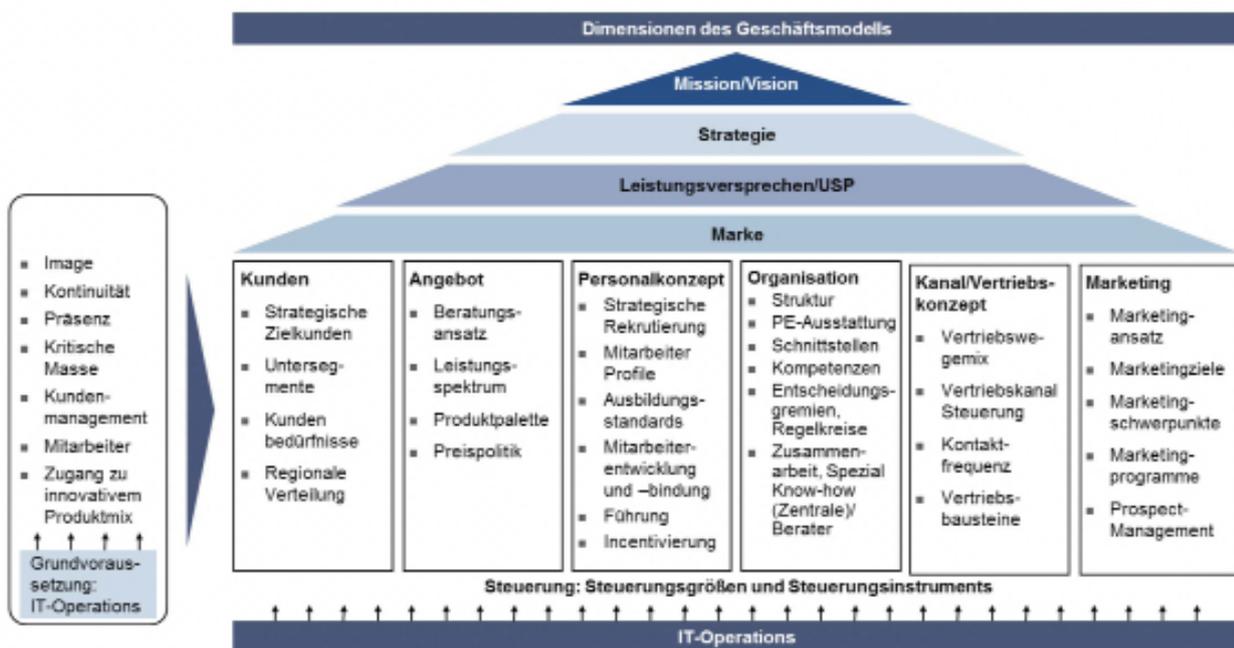
Aus über 3.000 Coachings und unzähligen Gesprächen mit Vorständen von Banken, Sparkassen und Volksbanken weiß ich, dass einige „Dörfer“ nie ernsthaft Not haben werden. Denn im Gegensatz zu unseren metaphorischen Küstendörfern Villariba und Villabajo sind diese Finanzdienstleister oft zu groß und zudem unkaputtbar – und Fische wird es in der Bucht auch immer geben.

Doch obwohl das Argument natürlich stichhaltig ist, stellt sich meines Erachtens für Finanzdienstleister einfach die Frage: Geben wir uns mit den kleinen Fischen in der Bucht zufrieden? Oder wäre es nicht den vergleichsweise geringen Mehraufwand wert, auch langsam anzufangen, Boote zu bauen, um wieder an die richtig dicken Fische heranzukommen? Und schließlich muss man auch sagen: Die größten Finanzdienstleister sind vielleicht unkaputtbar, aber trifft das auch auf die kleinen Institute zu? Oder sind diese nicht vielmehr jetzt im Handlungszwang, um nicht wie der berühmte Dodo zu enden?

Ein Exkurs vom Fisch zum Vogel: Der Dodo war ein auf der Insel Mauritius beheimateter flugfähiger Vogel, der Historikern zufolge vermutlich im 17. Jahrhundert ausstarb. Grund dafür war, dass der Dodo auf Mauritius keine natürlichen Fressfeinde und damit auch kein antrainiertes Fluchtverhalten (fight-or-flight response) hatte. Sein unbeschwerter Lebensstil wurde ihm unverschuldet zum Verhängnis, als die ersten europäischen Kolonialisten ihre Haus- und Nutztiere sowie eingeschleppte Schädlinge auf die Insel brachten – ihnen waren der Dodo und seine Brutplätze nun schutzlos ausgeliefert.

Handlungsempfehlung: In welchem Dorf möchten Sie leben?

Ich hoffe, Sie haben ein wenig Gefallen an dieser kleinen Allegorie gefunden und erkannt, was ich damit vermitteln möchte: In den Finanzinstituten der Zukunft ist proaktives Handeln gefragt, denn die Unternehmerkunden laufen einem heute nicht mehr einfach so zu wie noch vor einigen Jahrzehnten. Behalten Sie also immer das große Ganze im Blick und gehen Sie gemäß dem Strategiehaus vor:



Bedenken Sie, dass die Allegorie aus diesem Artikel nicht nur stellvertretend für Finanzdienstleister stehen kann, sondern auch für Ihre Familienunternehmen selbst – diese stehen aktuell vor denselben Herausforderungen wie Sie. Und auch bei diesen gibt es pragmatische Villaribas, die sich sofort daran machen, die Herausforderungen des Marktes zu meistern, und es gibt Villabajos, die zunächst langfristig herumanalysieren, ohne dabei am Ende einen echten Informationsgewinn zu haben.

Welches Unternehmen hier eher in welche Metapher passt, das ist abhängig von der Typologie des jeweiligen Unternehmers – wie im Podcast zu Unternehmertypologien besprochen. Für Sie heißt das, dass Sie anhand der Typologien das Verhalten des Unternehmers in einem gewissen Rahmen vorausahnen können. Und es bedeutet, dass sich die Herausforderungen unserer Zeit hervorragend als Gesprächsansatz und -einstieg eignen, da der Unternehmer genau weiß, wovon Sie da sprechen.

Seien Sie sich auch der drei typischen Kaufhaltungen von Unternehmern bewusst, die sich nahezu täglich ändern können:

- Dringender Handlungsdruck, also sofortiges Handeln
- Einsicht und Bewusstsein, dass Handlungsbedarf besteht – aber es wird noch abgewogen und gewartet
- Abwehrhaltung, da aufgrund aktuellen Erfolgs kein Anlass zum Handeln zu bestehen scheint

Bedenken Sie, dass Analysen ein wichtiges Mittel zur Informationsgewinnung sind – aber sie verleiten auch leicht zur Untätigkeit. Analysieren Sie also immer nur so viel wie nötig und nicht so viel wie möglich. Das habe ich bereits in einigen Artikeln sowie Podcasts erläutert. Wichtig ist immer: „mit Augenmaß“. Verwenden Sie Ihre Zeit und Ressourcen lieber darauf, nach einer fokussierten, wirklich nutzbringenden Analyse direkt pragmatisch zu handeln, und zwar wiederum dort, wo es nachhaltig etwas nützt. Also im Sinne der Allegorie: **Problem der Strömung identifizieren und dann Boote bauen!**

Damit Sie sich mit Ihren neu gebauten Booten auch aufs offene Meer hinausrauen können, empfehle ich Ihnen, sich auch mal hier im Versteher-Magazin den Artikel zu den 11 Power-Fragen und -Sätzen anzuschauen, mit denen Sie bei Familienunternehmern punkten können. Ansonsten bleibt mir nur noch, Ihnen einen guten Fang zu wünschen. Und schauen Sie gerne mal wieder im Versteher-Magazin nach weiteren Informationen und Handlungsempfehlungen für Sie als Finanzdienstleister. In Zukunft dann auch ohne nautische Metaphorik – zumindest meistens.

Unternehmer und Immobilien – eine Jahrhundert-Chance für Finanzinstitute und Berater?

Teil 1: Wohnen heute, morgen und übermorgen



Ich darf vorstellen: Familie Schmidt – eine moderne Familie, durch und durch! Heute, an einem schönen Spätsommertag, ist die ganze Familie auf Achse: Max (45) im Homeoffice, Iris (43) im Büro, Tochter Anke (19) in der digitalen Uni-Vorlesung und Sohn Jörg (16) mal ganz undigital in der Schule. Um 13:00 Uhr macht Iris Mittagspause und fragt sich, was sie wohl heute Abend zu essen machen soll. Das ist gar nicht so einfach, da jeder in der Familie einen anderen Geschmack hat – und jeder irgendetwas anderes gar nicht mag. Sie stellt die Frage in den Familien-Chat und bekommt, wie zu erwarten, von jedem eine andere Antwort. Manchmal fühlt sich Iris in solchen Momenten wie ein Restaurant.

Doch sie verzagt nicht, sondern geht auf ihre Lieblings-Rezeptseiten im Netz und sucht die Rezepte raus, die die Familie per Link geteilt hat. Über ihren Account kann sie die Rezepte liken und so direkt in ihre App übertragen. Die App stellt eine Zutatenliste zusammen und erstellt Ablaufempfehlungen und Zeiten zum Kochen, damit am Ende alles gleichzeitig fertig ist. Iris lässt die App die benötigten Zutaten mit dem vergleichen, was zu Hause schon vorrätig ist. Nun kommt das Smarthome-System der Schmidts ins Spiel: Der Kühlschrank und die Vorratskammer gleichen die per Barcode identifizierten Vorräte mit den Rezepten ab und erstellen eine Liste von Zutaten, die noch benötigt werden. Jetzt braucht Iris nur noch auf „alle kaufen“ zu klicken, damit die App bei den regionalen Lebensmittelgeschäften die Preise vergleicht und Empfehlungen abgibt. Sie bestätigt die angebotenen Produkte einzeln und tippt auf „Lieferung“ für 17:00 Uhr – denn heute wird sie nach der Arbeit nicht mehr die Zeit haben, alles selbst einzukaufen. Sie gibt den Lieferanten die Kühlbox im Garten als Ablageort an.

Seite 29

Der gesamte Vorgang hat vielleicht 2 Minuten gedauert, alles während der Mittagspause. Außerdem war alles intuitiv und unkompliziert, denn Iris kennt die Vorgänge schon seit Ewigkeiten von Bestellungen fürs Büro – dieses Maß an Automatisierung ist in der Firma Standard. Anbieterabgleiche kennt sie von den Reiseportalen im Internet und die Möglichkeit, Lieferzeit und Ablageort zu bestimmen, sind beim Pizzaservice und der Paketpost auch längst gang und gäbe.

Gegen 17:15 Uhr kommt Iris nach Hause und holt die gelieferten Lebensmittel aus der Kühlbox. Sie packt die Zutaten aus und bereitet sie entsprechend den Rezepten per Hand vor. Dann überträgt sie die Rezepte von ihrem Smartphone auf den Küchencomputer, der die einzelnen Kochschritte vorbereitet (Ofen vorheizen etc.) und auf dem großen Display darstellt, was Iris selbst dazu beitragen muss. Iris kombiniert die Zutaten gemäß den Rezepten und steckt ein Bluetooth-Fleischthermometer in den Braten. Das Ganze kommt in den mehrzonigen Backofen, auf den Herd noch Töpfe mit Wasser für die Beilagen – zusammen dauern all diese Schritte nur etwa 15 Minuten. Und von hier aus übernimmt der Computer wieder alle Abläufe: Wann der Braten durch ist, weiß er dank Bluetooth-Thermometer; das Wasser fürs Gemüse heizt er automatisch auf, sodass das Gemüse später rechtzeitig fertig wird. Iris kann all diese Vorgänge auf ihrem Smartphone verfolgen, während sie sich erstmal in den wohlverdienten Feierabend begibt. Sobald der Braten fertig ist, trifft man sich dann zum gemeinsamen Abendessen und redet über den Tag. Max und Anke sind begeistert, dass sie parallel Homeoffice machen und sich übers Internet live in die Vorlesungen einklinken konnten. Das war nicht immer so.

Die Schmidts wohnen erst seit einigen Monaten in ihrem neuen Haus. Der Umzug wurde nötig, weil ihre alte Wohnung einfach nicht mehr auf der Höhe der Zeit war: Wollten da mal zwei Familienmitglieder parallel Zugriff aufs Internet haben, fing die alte Leitung schon zu glühen an. An gleichzeitige Video-Chats wäre damals gar nicht zu denken gewesen. Irgendwann wurde es Max und Iris zu bunt, und sie begaben sich auf die Suche nach einer neuen Wohnung. Jedes Mal fragten die beiden bei Verkäufern und Vermietern nach: „Wie stark ist denn hier in der Straße die Internetleitung?“ Und jedes Mal mussten die Gesprächspartner dann erst mal nachschauen. Und selbst danach hatten viele von ihnen keine handfeste Antwort – sie wussten es einfach nicht. Ob und wann in der Straße Glasfaser verlegt werden würde, wusste auch niemand zu sagen. Oft genug wurden Max und Iris sogar verwundert gefragt, warum ihnen denn das Internet so wichtig sei. In diesen Situationen wurde den beiden jedes Mal schmerzlich bewusst, dass Deutschland als Digitalland wohl noch eine Weile ein Traum bleiben wird.

Max und Iris änderten schließlich notgedrungen die Strategie: Sie fanden zunächst beim Internetanbieter heraus, wo die entsprechenden Kabel verlegt waren (oder bald verlegt würden). Dann suchten sie Wohnungen und Grundstücke heraus, die in den entsprechenden Straßen zum Verkauf standen. Und bei einigen interessanten Objekten, die nicht zum Verkauf standen, klingelten Sie direkt und hinterließen ihre Visitenkarte, falls die Bewohner doch irgendwann mal verkaufen wollten, ganz wie im Film „Der Rosenkrieg“. Einige Zeit später meldete sich dann tatsächlich jemand bei ihnen und bald konnten sie in ihr neues Heim einziehen – und damit in den Standard des 21. Jahrhunderts eintauchen.

So leben moderne Familien heute

Als aufmerksame Leserinnen und Leser werden Sie sich jetzt fragen, wann diese Geschichte spielen könnte. 2030? 2040? 2050? Nein – diese Geschichte könnte genau so heute in Deutschland stattfinden. Denn die beschriebenen technischen Möglichkeiten sind heute schon vorhanden. Und vielerorts wird von vielen bereits so gelebt – das betrifft sogar Menschen, die sich selbst gar nicht als „Technikfreaks“ bezeichnen würden. Doch all diese Möglichkeiten wären nicht nur in den 1990er-Jahren noch reine Science-Fiction gewesen. Denn zum größten Teil sind sie es leider in der Praxis immer noch – und das hat damit zu tun, dass bis heute von vielen Immobilienbesitzern unterschätzt wird, wie wichtig eine zeitgemäße Anbindung ans Internet für die aktuelle Generation der Wohnungssuchenden ist.

Im Bereich der Immobilien bahnen sich signifikante Veränderungen an, die sich sogar eher revolutionär als „nur“ evolutionär auszuprägen scheinen.

Und damit heiße ich Sie gern ein zweites Mal herzlich willkommen. Nämlich zur dreiteiligen Artikelserie „Unternehmer und Immobilien – eine Jahrhundert-Chance für Finanzinstitute und Berater?“

In Teil 1 dieser Artikelserie werden wir uns damit beschäftigen, wie Wohnen aktuell und in naher Zukunft aussehen wird, bevor wir in Teil 2 aktuelle und zukünftige Immobilientrends näher untersuchen werden. Und in Teil 3 beschreibe ich schließlich, mit welchen Ertragschancen sowie Kreditrisiken es Ihr Finanzinstitut zu tun bekommen wird – und wie man sich als Berater entsprechend positioniert, um in naher Zukunft auf dem Markt punkten zu können.

Eine Frage des Wohnraums

Wenn wir über Immobilien sprechen, dann müssen wir unweigerlich auch über den Bedarf an Wohnraum sprechen. Denn dieser ist in den letzten Jahrzehnten immer wieder deutlich gewachsen. Eine vierköpfige Familie braucht beispielsweise zunächst nur einen (1x) großen Wohnraum, doch sobald die beiden Kinder ausziehen, belegt man gemeinsam schon 3x Wohnraum – darunter der große Wohnraum, der weiterhin von den beiden Eltern bewohnt wird, auch wenn er nun eventuell zu groß für sie ist. Bei einer Familie mit einem Kind wird nach dem Auszug zumindest 2x Wohnraum belegt. Die sieben genannten Personen brauchen also über kurz oder lang 5x Wohnraum. Und heiraten zwei Kinder aus den beiden Familien, wird zwar 2x Wohnraum wieder frei, doch die neu entstandene Familie benötigt nun 1x einen größeren Wohnraum für die Familiengründung. Und wenn ihre Kinder wiederum ausziehen ...

Die immer weiter steigende Lebenserwartung sorgt dafür, dass eher mehr als weniger Wohnraum benötigt wird. Die Eltern belegen in beiden Beispiel-Familien jeweils 1x großen Wohnraum, selbst wenn die Kinder schon ausgezogen sind. Verstirbt ein Elternteil, wird das andere entweder in der Wohnung wohnen bleiben und weiterhin den großen Wohnraum belegen – oder es zieht in eine kleinere Wohnung, belegt also weiterhin 1x Wohnraum, nur diesmal mit weniger Quadratmetern.

Es wird also immer mehr Wohnraum benötigt – daran ändert sich mit der Zeit nur, welche Größe und welche Art (Einfamilienhaus, einzelne Wohnung etc.) gesucht wird. Selbst wenn all dieser Wohnraum neu entstünde, statt nur den vorhandenen Raum neu zu verteilen, entstünde ein deutliches Platzproblem: Ein frei stehendes Einfamilienhaus benötigt ca. 500 Quadratmeter Fläche. Mit 10.000 Quadratmetern (1,3 Fußballfelder) können also gerade mal 20 Einfamilienhäuser errichtet werden – bei durchschnittlich 3 Personen pro Familie sind also auf 10.000 Quadratmetern gerade mal 60 Menschen mit Wohnraum versorgt. Und das nur so lange, bis die Kinder ausziehen. Dazu kommt, dass in einem Einwanderungsland die Bevölkerung noch stärker wächst, als wir es in diesem Beispiel erwarten, und dass gleichzeitig viele Bauvorhaben auf Basis der unzähligen Vorschriften im Keim erstickt werden – zum Beispiel Anbauten an bestehende Gebäude, bei denen von der Statik bis zum „Stadtbild“ vieles ein Ausschlussfaktor sein kann. Wenn ich mir vorstelle, was bei Gemeinversammlungen los ist, wenn man die o. a. Fläche nicht mit Einfamilienhäusern, sondern mit Wohnblöcken à fünf Stockwerken bebauen wollte. Der Aufruhr der aktuellen Anwohner wäre groß, die Demo garantiert. Aber dann hätte man statt 60 Menschen sofort Hunderte oder gar Tausende mit Wohnraum versorgt.

Innenstadt nein, Innenstadtnähe ja – und die Preise steigen

Auf die Frage, wo sie denn am liebsten wohnen möchten, werden Ihnen die meisten jungen Familien heutzutage sagen: in der Nähe der Innenstadt. Klar, man möchte nicht irgendwo im Nirgendwo wohnen, doch in der Innenstadt selbst könnte man vor lauter Restaurants und Geschäften keine ruhige Minute verbringen. Wohnen in fußläufiger Nähe, aber weit genug entfernt, um der Geräuschkulisse zu entkommen – das ist das Ziel. Dies bedeutet jedoch, dass am Ende in den Innenstädten selbst nur noch die „Big Player“ übrig bleiben – Warenhausketten, Franchises etc. Die Anwohner sind weg und kleine mittelständische Läden können kaum noch die Mieten zahlen.

Dass den meisten Kommunen aktuell echte Konzepte für die Verwendung von Immobilien in der Innenstadt fehlen, sieht man sehr gut an Frankfurt am Main. Dort wurden nach und nach Autofahrer aus der Stadt verdrängt, durch Rückbau von Parkplätzen etc. Doch wer geht dann noch in die Innenstadt zum Einkaufen, wenn er nicht direkt daneben wohnt? Tagesausflügler werden es sich zum Beispiel zweimal überlegen, ob sie wirklich für ein Parkhaus bezahlen und die ganzen Fußwege zurücklegen möchten, nur um dann in der Innenstadt fast identische Großkaufhäuser zu besuchen – oder Restaurants, denen aufgrund der Verdrängung durch die Big Player nur noch die weniger schönen Flecken in der Stadt bleiben. Über kurz oder lang werden sich diese Tagesausflügler eher bei Amazon die Produkte bis an die Haustür bestellen. Mit dem Zirkelschluss, dass die Big Player in der Innenstadt bald auch nichts mehr verdienen und ihre Prestige-Immobilien eventuell sogar aufgeben werden.

Viel positiver ist da die Entwicklung hin zu Einkaufszentren à la Ruhrpark (Bochum): eine Art Erlebnispark, in dem man auch einkaufen kann. Da hat man als Eigentümer vielleicht nicht mehr die großen Ankermieter wie Kaufhof, Karstadt & Co. (für die Jüngeren unter Ihnen: Es gab eine Zeit, da waren die großen Kaufhäuser echte Magneten!), aber Geschäfte in solchen Einkaufszentren feiern oft deutlich mehr Erfolg. Auch weil Besucher „im Vorbeigehen“ auf Geschäfte aufmerksam werden können, während sie in die verkehrsberuhigten Innenstädte oft nur noch gehen, wenn sie ohnehin ein spezifisches Kaufhaus besuchen möchten.

An vielen Stellen lässt sich deshalb gut diskutieren, ob ein Umbau bestehender Immobilien zu Wohnraum möglich und sinnvoll ist. Zum Beispiel, wenn eine Großbank in Innenstadtnähe von 20 Etagen sechs nicht mehr benötigt – das wäre Raum in bester Lage, doch es gibt kaum Pläne zur Umsetzung solcher Vorhaben. Auch durch Homeoffice und mobile Arbeitslösungen wird eigentlich mehr Wohnraum frei, da weniger oder zumindest kleinere Büros etc. benötigt werden. Zugegeben: Solche Umbauten sind nahe der Frankfurter Innenstadt sicher sinnvoller als bei uns hier im Sprockhöveler Gewerbegebiet – doch wirkliche, konkrete Pläne dazu gibt es in keiner der beiden Städte. Stellen wir uns das kurz vor: die sechs Top-Etagen im Tower, beste Lage, riesige Büroflächen, umgebaut in Wohnungen für „jeder-mann“. Cool, oder? Doch vermutlich werden es eher zwei Super-Luxus-Wohneinheiten pro Etage. Somit statt zahlreichen Mietern lediglich zwölf Familien – die gekauft, nicht gemietet haben.

Landflucht: Ein zweiseitiges Schwert

Dass mittlerweile Wohnimmobilien in guter Lage auf dem Land sehr gefragt sind, hat nicht nur damit zu tun, dass sich die Menschen auf die Ruhe zurückbesinnen. Oft genug liegt es daran, dass die Preise für Wohnraum in den Städten selbst in den Außenbezirken durch reiche Großmieter wie Apple oder Google ins Unerschwingliche steigen. Das sieht man aktuell an Metropolen wie Berlin, München oder Hamburg und international in London, Paris oder auch New York – auch wenn die Preise in einer großen Stadt in Deutschland im internationalen Vergleich selten mit Orten wie London mithalten können. Bochum ist zum Beispiel eine „große Stadt“, aber die Mietpreise sind dort nichts gegen London.

Nichtsdestotrotz: Immer mehr Menschen „fliehen“ vor zu hohen Mieten und Immobilienpreisen aufs Land. Der Nebeneffekt ist, dass die Immobilienpreise dort mittlerweile steigen – denn wenn auf einen Schlag 40.000 Menschen aufs Land ziehen, brauchen sie dort bis zu 40.000x bestehenden Wohnraum oder Grundstücke für Neubauten. Das entlastet den Wohnungsmarkt in den Städten, wo die Preise wieder sinken werden – so lange, bis die ersten Menschen vom bald schon überteuerten Land wieder in die mittlerweile günstigere Stadt ziehen werden. Es wird also kaum neuer Wohnraum geschaffen, sondern es finden langfristige Wanderbewegungen statt – von der Stadt aufs Land und vom Land wieder in die Stadt.

Ein Stadtproblem: Studentenwohnungen

Viele große deutsche Städte verfügen über eigene Universitäten, die das Phänomen der Studentenbuden mit sich bringen, also Wohnraum mit starker Fluktuation bei den Mietern. Doch wird dieses Modell zeitgemäß bleiben? Wir haben gesehen, dass viele Universitäten vermehrt in digitale Lehre investieren. Wenn Studenten also nur ab und an mal physisch an die Uni müssen, um zum Beispiel praktische Tutorien zu absolvieren, und ansonsten quasi Fern-Uni machen – dann werden manche von ihnen vielleicht nur noch ein paar Nächte im Semester in Jugendherbergen, Hostels, günstigeren Hotels oder Tages-Wohnungen verbringen und den Rest des Jahres woanders wohnen.

Das eröffnet die Möglichkeit, Studentenwohnungen und Räumlichkeiten für Wohngemeinschaften in vollwertige Wohnungen für Privatpersonen umzubauen – das würde neuen Wohnraum schaffen. Im Wintersemester 2021 gab es in Deutschland ca. 1.750.000 Studierende, davon 80 % Singles. Das entspricht in etwa 1.400.000 Wohneinheiten. Fallen davon beispielsweise 75 % weg, da ein Großteil der Studierenden Fern-Uni macht, würden dadurch über eine Million Wohneinheiten frei, die zu vollwertigen Wohnungen umgebaut werden könnten. Beispielsweise für Familien und auch für betreutes Wohnen/Altersresidenzen. Nebenbei bemerkt: Was wird dann aus den ganzen Flächen der Uni-Gebäude, die nicht mehr gebraucht werden – einschließlich deren Parkplätzen?

Ein weiterer, in meinen Augen derzeit stark unterschätzter Aspekt ist, dass die veränderten Arbeitsgewohnheiten Auswirkungen auf die Reisetätigkeit der Berufstätigen haben. Wenn ich sehe, wie viele Hotels in bester Lage fast ausschließlich von externen Gästen der umliegenden Firmen leben, werden diese es zunehmend spüren, dass Homeoffice und Video-Meeting mehr und mehr ihre Existenz bedrohen. Dann doch frühzeitig umbauen in moderne Wohnungen?

Das moderne Wohnen wird von Technologie beeinflusst

Eines steht fest: Wohnen wird digitaler werden – und das hat Einfluss auf unsere Gewohnheiten und unsere Bedürfnisse. In Japan gibt es beispielsweise schon Lösungen zur häuslichen Pflege alter Menschen mit einem technologischen Ansatz. Das bedeutet weniger benötigte Pflegeheimplätze – und damit vielleicht auch bald weniger Raum für den Bau großer Pflegeheime. Doch auch die Jungen unter uns werden ihre Wohngewohnheiten durch Smarthome-Technologien ändern. Automatisches Licht, fest integrierte Assistants wie Alexa und Co., dazu mehr Zeit zu Hause, dank Homeoffice und Homeschooling mit individuellen Lernprogrammen wie heute schon bei Nachhilfe und Fitness-Coaches üblich. Und in naher Zukunft kommt noch das Metaverse auf die Wohnungen zu – wer da nicht mehr durchblickt, wirft am besten mal einen Blick auf die Spezialseite zur Digitalisierung im Versteher-Magazin. Wem das zu futuristisch klingt, der möge sich gern privat mal umschaun. Selbst die heutigen „Alten“ sind auf Facebook, Instagram und natürlich in WhatsApp unterwegs. YouTube ist voll mit Videos für Trainings, Tipps usw. für Ü60-Zielgruppen. Die Nutzungsmengen und Klickzahlen zeigen: Technik ist kein Privileg der Jungen.

All das erfordert selbstverständlich eine immer stärkere digitale Infrastruktur mit immer größeren Bandbreiten. E-Autos werden die Anschaffung von Solardächern befeuern, während die Regierung angehalten ist, eine entsprechende Lade-Infrastruktur mit Standardanschlüssen zur Verfügung zu stellen. So schnell wie aktuell die Nachfrage und der Bedarf an mehr Strom pro Haus/Straße entstehen, kann man derzeit gar nicht buddeln. Auch in Unternehmen werden sich derartige „grüne“ Technologien durchsetzen, wenngleich zunächst gemächlich und mit Augenmaß.

Doch über eines sollten wir uns nicht hinwegtäuschen: Wir leben bereits in der Zeit der Smarthomes. Schauen Sie sich einen beliebten Artikel zum Thema digitales Wohnen von vor sechs Jahren an – alles, was dort beschrieben wurde, gibt es heute bereits. Vom permanenten Schlaf-, Temperatur- und Blutdruck-Messen bis zur automatischen Beschallung und zum überall in der Wohnung verfügbaren Entertainment. Das alles kommt über das Internet, aus der Erde (Glasfaser), der Luft (LTE) oder sogar aus dem Weltraum (Satelliten). Der entscheidende Faktor für das Wohnen der Zukunft ist das Internet.

Doch wie wir in unserer Eingangsgeschichte gemerkt haben: Flächendeckendes, gutes, stabiles und kraftvolles Internet ist ungeachtet der Bedürfnisse der Mieter/Käufer/Eigenheim-Bauer in Deutschland noch Mangelware. Es braucht einen entsprechenden Ausbau – langfristig wird die aktuelle Bandbreite nicht ausreichen. Man könnte selbstverständlich die gesamte Infrastruktur so umbauen, dass die Bürger ihr Internet alle über Satelliten bekommen. Doch der Wunsch nach mehr Techno-Wohnen wächst schneller, als dieser Traum verwirklicht werden kann. Es liegt also an den Netzbetreibern, jetzt zu liefern, und an der regionalen Politik, dieses zu fordern und zu fördern – auch wenn das Kabelnetz eventuell irgendwann durch die Satelliten obsolet wird. Der Ausbau des Kabelnetzes wird auf lange Sicht eine Übergangslösung sein, doch aktuell führt kein Weg daran vorbei. Ähnlich wie beim autonomen Fahren, wo Ihnen im Verbindungs-Loch – also quasi im „Satelliten-Schatten“ – plötzlich nur noch die manuelle Steuerung übrig bleibt. Genau deshalb verfügen selbst sehr ausgereifte autonome Fahrkonzepte immer noch über einen manuellen Modus.

Das Wohnen von heute – und von morgen

Wir sehen also: Bereits die heutigen Wohngewohnheiten unterscheiden sich drastisch von denen, die noch vor einigen Jahrzehnten geherrscht haben. Es wird immer mehr Wohnraum gebraucht, aber die Menschen legen Wert auf andere Dinge als früher. Schon heute schauen potenzielle Mieter oder Käufer auf Häuser mit schlechtem – oder sogar ganz ohne – Internetanschluss wie auf ein Haus ohne fließend Wasser. Langfristig kann dieses Problem durch Satelliten-Internet gelöst werden, doch wer bis dahin Wohnungen ohne entsprechende Verkabelung anbietet, muss sich darauf einstellen, die Preise entsprechend drastisch senken zu müssen, um Interessierte zu finden.

Selbstverständlich wird es weiterhin Menschen geben, die überhaupt keinen Wert auf eine gute digitale Infrastruktur legen. Doch diese kleine Minderheit wird aufgrund der sich ändernden kulturellen Standards immer weiter schrumpfen.

Behalten Sie all dies im Kopf, wenn wir uns im kommenden zweiten Teil dieser Artikelserie um die Frage kümmern, wie sich die Immobilientrends in der nahen Zukunft ändern werden. Und wie sich die Immobilieninvestments der Zukunft revolutionieren werden. Denn vor uns steht eine Zeit des Umdenkens für Ihre Unternehmerkunden und somit auch für Sie als Institut und Berater.

Unternehmer und Immobilien – eine Jahrhundert-Chance für Finanzinstitute und Berater? Teil 2: Neugestaltung im Immobiliengeschäft – Ihre Unternehmerkunden denken um! Sie auch?



Wer nach Teil 1 dieser Artikelserie glaubt, dass uns weitreichende Veränderungen in der Immobilienbranche bevorstehen, der hat die richtigen Schlüsse aus den veränderten Wohngewohnheiten gezogen, die ich dort bereits beschrieben habe. Immobilienbesitzer – allen voran Familienunternehmer – werden das Immobiliengeschäft schon bald neu denken (müssen). Die wichtigste Frage für Sie als Finanzdienstleister wird sein: Können Sie und Ihr Institut ebenfalls rechtzeitig umdenken?

Was Unternehmer von Immobiliengeschäften halten

Das für die Zukunft wichtige Unternehmerkundensegment hat sich historisch immer schon eher für Immobilien als Anlage interessiert als für Wertpapiere. Dieser Instinkt – „Betongold statt Blattgold“ – dessen psychologische Hintergründe ich in einem Artikel im Versteher-Magazin schon mal genauer unter die Lupe genommen habe, ist auch aktuell noch stark ausgeprägt. Der Gedankengang ist einleuchtend: „Wenn ich jetzt Immobilien kaufe, kann ich im Rentenalter von den Mieten leben.“ Was jedoch viele in Immobilien investierende Unternehmer langsam, aber sicher feststellen, ist, dass diese Form der Altersvorsorge nur dann wirklich funktioniert, wenn

- die Immobilien ab dem Renteneintrittsalter voll abbezahlt sind oder zumindest genug Überschuss an Mieterträgen generieren, dass man davon leben kann,
- es keinen Investitionsstau gibt (z. B. größere Reparaturen oder Sanierungen), die in den kommenden Jahren die Mieterträge schlucken könnten, und
- die Immobilie die nächsten ca. 20 Jahre voll vermietet werden kann (bei Renteneintrittsalter 65 und statistischer Lebenserwartung von 85).

Gerade die letzteren beiden Punkte werden im Hinblick auf die in Teil 1 dieser Serie ange-stellten Beobachtungen sehr interessant – wird z. B. eine Immobilie mit schlechter Internet-anbindung in den nächsten 20 Jahren noch gefragt sein? Oder braucht es umfassende Investitionen in den Ausbau der Leitungen, die dann für einen gewissen Zeitraum die Miet-einnahmen schlucken könnten?

Zusätzlich zu einer entsprechenden Internet-Power spielt auch die Stromversorgung beim Erschließen und Bewerten von Immobilien eine immer größere Rolle. E-Autos sind auf dem Vormarsch und Besitzer sehen es zunehmend als selbstverständlich an, ihre neuen elektronischen Flitzer bequem per Wallbox zu Hause aufzuladen. Es steigt jedoch nicht nur der Bedarf an Strom, sondern auch die Anforderungen daran, wie der Strom gewonnen wird. Eine nachhaltige und ökologisch vertretbare Gewinnung des benötigten Stroms ist oft genau diesen Besitzern besonders wichtig. Und aus diesen Punkten ergeben sich dann neue Anforderungsprofile an Immobilien – sei es eine bereits integrierte Wallbox oder vorinstallierte Solardächer. Um den inhaltlichen Rahmen nicht zu sprengen, gehe ich auf diesen Sachverhalt nicht detaillierter ein – doch ich hoffe, dass es bereits ein Bewusstsein dafür schafft, dass auch diese Faktoren markant die Verhaltensweisen von Mietern und Käufern in den kommenden Jahren beeinflussen werden.

Auch die Miethöhe ist ein kritischer Faktor. Denn der Mietfaktor wuchs zwar von 1990 (5) bis 2020 (25) um das Fünffache – doch das hat nicht dazu geführt, dass mittlerweile weniger Menschen zur Miete wohnen. Der Grund: Die Mietpreise haben in der Regel nicht gleichgezogen und sind eben nicht um das Fünffache gestiegen. Wir haben es hier vor allem mit einer starken Kaufpreiserhöhung zu tun.

Es ist also abzusehen, dass viele, wenn nicht sogar die meisten Ihrer Unternehmern Kunden in nicht allzu ferner Zukunft realisieren werden, dass ein Umdenken bei den Immobilieninvestitionen stattfinden muss – immerhin sind Unternehmer wirtschaftlich denkende Menschen, die derartige Zusammenhänge schnell durchschauen.

Wie regionale Finanzberater mit Unternehmern umgehen, die Immobilien kaufen möchten

Wenden sich Unternehmer an ihre regionalen Institute, um attraktive Immobilien ausfindig zu machen, dann bekommen sie es typischerweise mit einer von drei Antwortmöglichkeiten zu tun:

- „Es gibt bei uns nichts mehr!“ Diese Aussage ist in so ziemlich jeder Region Deutschlands faktisch falsch. Denn es finden definitiv Transaktionen statt. Nur: Wissen Sie, wie viele? Und ob es mehr oder weniger sind im Vergleich zur Situation vor fünf Jahren? Schauen Sie mal in die meistens öffentlich zugänglichen Statistiken zu Ihrer Region – und dann fragen Sie sich: Bei wie vielen dieser Transaktionen sind wir dabei, von wie vielen wussten wir und bei wie vielen haben wir uns bemüht, an die Objekte heranzukommen? Haben wir dann auch den Maklerauftrag und die Finanzierung bekommen?
- „Die Immobilien sind zu teuer!“ Ob Sie oder Ihr (Ziel-)Kunde ein passendes Objekt zu teuer finden, ist erst mal irrelevant. Wichtig ist, dass Transaktionen stattfinden, auch für „zu teure“ Immobilien. Vielleicht wurde bezahlt, was vom Verkäufer erwartet wurde, vielleicht wurde weniger bezahlt – aber es wurde bezahlt!
- „Wir haben den perfekten Zeitpunkt verpasst!“ Sie waren also nicht an der Sache dran. Vielleicht waren Sie nicht mal darüber informiert, dass ein bestimmtes Objekt verkauft wurde. Die Frage ist nun: Warum waren Sie nicht dabei/informiert? Mangels eines effektiven Netzwerks? Mangels Interesse? Wie oben schon beschrieben, finden die entsprechenden Transaktionen nun mal statt – es muss also einen guten Grund geben, warum Sie nicht dabei waren.

Neben diesen generellen Beobachtungen sehe ich auch ein ganz konkretes Beispiel für die eher zurückhaltende Einstellung von Finanzdienstleistern bei Immobilien: die Angst vor einer Immobilienblase. Seit einiger Zeit vermuten viele Immobilien-Finanzierer, dass aktuell eine solche Blase entsteht. Deshalb drängen sie auf höhere Tilgungen – auch im Hinblick auf die eventuell irgendwann wieder steigenden Zinsen, die zu Zahlungsausfällen führen könnten.

Aus Sicht des Instituts ist das völlig nachvollziehbar. Doch aus Sicht der Kunden gibt es da ein großes Problem: Wenn man 100 Euro Kaufpreis hat und darauf pauschal 80 % Beleihungswert angesetzt wird und man davon nur 80 % Fremdkapital bekommt, dann braucht man etwa 35 % Eigenkapital. Hat man dann noch hohe Tilgungen auf die 65 % Fremdkapital und diese müssen gegebenenfalls schon nach fünf Jahren auf 2/3 reduziert werden – wer soll das denn noch leisten können? Als Folge mieten heute – und voraussichtlich auch in Zukunft – mehr Menschen Wohnungen, als dass sie sie kaufen. Im DACH-Raum waren die Besitzer-Quoten ohnehin schon niedrig im internationalen Vergleich, doch durch diese Entwicklung könnten Besitzer endgültig zu Bewohnern degradiert werden.

Übrigens: Durch die höheren Tilgungen werden die regionalen Kreditgeber sogar noch selbst zu Treibern der hohen regionalen Preise – Preise, die wiederum mehr Vorsicht beim Kreditgeber auslösen, wodurch er abermals höhere Tilgungen erwartet ... und schon haben wir eine selbst angetriebene Preisspirale.

Finanzierer sind selbst die Preistreiber!?

Gegenwärtig stehen viele regionale Institute wie Sparkassen und Volksbanken vor der Frage, ob man in Immobilien investieren sollte (sofern man es überhaupt darf), als Ersatz für Anleihen im Depot A. Das würde dazu führen, dass die regionalen Immobilienpreise eher steigen als sinken. Hinzu kommt, dass regionale Immobilienmärkte von den Volkswirtschaften abgekoppelt sind. Ein Beispiel: Wenn die Automobilbranche Probleme hat, dann merkt Stuttgart das stärker als wir hier bei uns im schönen, beschaulichen Sprockhövel (Nähe Bochum/Wuppertal), doch bei den Immobilien zählt immer die Situation vor Ort: Wie viele Menschen suchen eine Wohnung, wie viele sind regional vorhanden etc.? Im Rahmen eines Gesprächs in einem Regionalinstitut wurde mir vor Kurzem eine Situation geschildert, die auf viele Institute zutreffen wird: Das Institut hat im Jahr 2022 im Depot A auslaufende Anleihen in Höhe von 1 Milliarde, bei einem durchschnittlichen nominalen Zinsertrag von 4 Prozent – also pro Jahr Erträge im zweistelligen Millionenbereich. Selbstverständlich setzt man sich rege mit dem Thema Alternativen auseinander – denn sobald die Anlagen auslaufen, muss (!) man gemäß der bisherigen Investitionsstrategie erneut in Anlagen investieren. Doch bei „sicheren“ -0,5 % p. a. Effektivzins und Null-Zins-Kupon würde das Institut direkt Millionen verlieren – und auf zehn Jahre gerechnet sogar mehrere Hundert Millionen. Gleichzeitig ist bislang das Investitions- und Risikomanagement im eigenen Institut gar nicht darauf eingestellt, in Alternativen wie zum Beispiel Private Equity zu investieren. Es sind also schnellstmöglich Alternativen zu suchen, um weiter investieren zu können. Für das Institut bleiben letztlich nur zwei mögliche Anlageklassen übrig: Aktien- und Immobilienmarkt.

Was bedeutet das nun für das Institut? Treue Leserinnen und Leser wissen bereits: Wie oft in meinen Artikeln sollen die nachfolgenden Ansätze keiner wissenschaftlichen Überprüfung standhalten und gelten eher als Impuls und Denkanstoß. Es ist mir natürlich bewusst, dass ein Institut bei den Eigenanlagen strengen gesetzlichen Vorschriften, z. B. in der Eigenkapitalanlage und in der Vorhaltung der Liquidität, zu erfüllen hat. Dennoch ein exemplarisches Beispiel: Nehmen wir an, die 1 Milliarde Euro, die vormals in Anleihen angelegt waren, würden nun 50/50 aufgeteilt und 500 Millionen Euro in einen Spezialfonds mit einer sehr hohen Aktienquote mit Dividendentiteln gepackt, um daraus einen Cashflow zu haben und an potenziellen Kursgewinnen teilzuhaben. Um wiederum einen GESICHERTEN Cashflow zu haben – als Ersatz für die Zinszahlungen der bisherigen Anleihen –, würde die andere Hälfte der 1 Milliarde Euro in Immobilien investiert werden müssen. Wenn wir annehmen, dass eine symbolische Wohneinheit 500.000 Euro kostet, könnte man also in 1.000 Wohneinheiten investieren. Doch der Cashflow wird sofort gebraucht, denn lässt man das Geld liegen, dann wird Verwahrentgelt bei der EZB fällig. Man kann sich also keine Zeit mit der Investition lassen – neue Bauprojekte erst langfristig zu planen, ist unrentabel. Es müssen quasi „von heute auf morgen“ 500 Millionen Euro in bestehende Bauprojekte investiert werden, die zunächst mal gefunden, analysiert und geschätzt werden müssen. Als Regionalinstitut können (und dürfen) sie wiederum nicht in Immobilien investieren, die 700 km oder weiter entfernt liegen.

Selbst wenn sich also regional bestehende Bauprojekte im Wert von 500 Millionen Euro finden lassen, dann würde das Regionalinstitut auf einen Schlag zum neuen Großinvestor auf dem dadurch stark angeheizten regionalen Immobilienmarkt. Man kann auch davon ausgehen, dass schon bei der Sondierung und den ersten Gesprächen zu diesen Großprojekten (es ergäbe ja keinen logistischen und betriebswirtschaftlichen Sinn, immer nur 1 oder 2 Wohneinheiten zu kaufen) sämtliche Investoren der Region sofort Wind davon bekommen und somit die Preise sofort stark ansteigen würden. Und im kommenden Jahr wird die Investitionssumme tendenziell sogar noch größer. Jetzt gehen Sie mal davon aus, dass regional ca. 1.000 Sparkassen und Volksbanken die gleiche Strategie fahren müssten. Das wäre ein jährlicher Anlagedruck von 500 Milliarden Euro auf dem Aktien- und noch mal so viel auf dem Immobilienmarkt (50/50-Quote). Nach der oben genannten Musterrechnung entspricht das einer sofortigen Nachfrage von 1.000.000 Wohneinheiten in Deutschland.

Gleichzeitig plant die BaFin die Festsetzung eines höheren Kapitalpuffers für Banken. In der Folge werden die Preise immer weiter steigen, immer weniger Zielkunden werden in Einfamilienhäuser/-wohnungen investieren und es wird einen immer größeren Wettbewerb um die immer weniger werdenden guten Zielkunden geben. Gerade Letzteres ist riskant, denn dieselbe Situation hatten wir 2007 auch schon mal. Am Ende wird diese Entwicklung heute eventuell nur dazu führen, dass wieder „jedermann“ eine Finanzierung bekommt. Oder der Druck auf die Mehrfamilienhaus-Bauer wird größer – dann würde man statt der Fehler von 2007 die Fehler von 1990 wiederholen. Damals gingen viele Bauträger pleite und die Banken blieben auf ihren Krediten hocken. Nähme die Suche nach wirklich guten Bauherren zu, wären wiederum die Top-Unternehmer und ihre Family Offices die klaren Gewinner, die wie in Teil 1 beschrieben bereits in den Innenstädten die besten Immobilien besitzen. Kein Wunder, denn sie haben ausreichend Geld, den regionalen Bezug und vieles mehr, was es braucht, um auf dem Markt zu bestehen.

Mehr Großgrundbesitzer, Immobilienkonzerne und einzelne Großinvestoren?

Aktuell ist extrem viel Geld im Umlauf und keiner weiß, wohin die Reise für das Kapital gehen wird. Wir gehen weg vom risikolosen Zins hin zum zinslosen Risiko, während das Geld von Versicherungen, Banken, Sparkassen, Volksbanken, Family Offices, Fonds, Pensionskassen, Stiftungen (und aus den USA oft sogar das Geld großer Universitäten) auf den Markt drückt. Durch die Niedrigzinspolitik werden allerorten die Anlagerichtlinien angepasst, um neue Investitionsmöglichkeiten zu erschließen, zum Beispiel in Private Equity, M&A – oder eben Immobilien.

Sie alle, liebe Leserinnen und Leser, sind mit dem „risikolosen Zins“ als Vergleichsmaßstab für alle Investitionen beruflich „groß geworden“. Doch derzeit und vermutlich auf längere Sicht sieht es anders aus. Aus dem risikolosen Zins der Anleihen ist ein zinsloser, risikoloser, garantierter Verlust geworden. Das führte und wird weiter zu einem Umdenken führen (müssen).

Deshalb sind jetzt die Städteplaner gefragt. Sie müssen sinnvolle Konzepte vorstellen, wie ich es in Teil 1 dieser Artikelserie schon in Bezug auf die Innenstädte gefordert habe. Denn es kann ja nicht sein, dass in besten Innenstadtlagen nur noch Billig-Läden, Spielhallen und Lottostellen dominieren. Wer will da schon „exklusiv Innenstadt leben“ – und entsprechend dafür zahlen?

Wie erwähnt hatten Deutschland und der DACH-Raum immer schon einen im internationalen Vergleich sehr geringen Anteil an Eigenheimbesitzern, und das wird auch in Zukunft so bleiben. Die Objekte gehören den großen Immobilienkonzernen, Immobilienfonds, einzelnen Großinvestoren etc. Die Mieten in der Innenstadt werden durch Spekulanten angeheizt und je höher die Preise in der Innenstadt sind, desto mehr Mieter zieht es in die Peripherie. Denn wer kann heute noch 15 Euro pro Quadratmeter bezahlen? Bei einer 80-qm-Wohnung, die eventuell schon für eine vierköpfige Familie zu klein ist, wären das 1.200 Euro pro Monat – kalt, versteht sich –, da kommen bestimmt noch mal 300 Euro für die Nebenkosten dazu. Wer den Anteil der Miete am Netto-Lohn auf einem gesunden Niveau halten will (ca. 1/3 für Miete), der müsste also schon 4.500 Euro Netto im Monat verdienen. Dass das von immer weniger Haushalten gestemmt werden kann, brauche ich an dieser Stelle wohl nicht näher zu erläutern. Und bis auf Weiteres können wir davon ausgehen, dass die Preise eher noch steigen als fallen werden, denn Deutschland hat weiterhin keinen Mangel an Wohnungen und die Bevölkerungszahlen bleiben stabil oder steigen mitunter noch durch Zuwanderung.

Umdenken: Was Sie als Finanzdienstleister tun können

Finanzdienstleistern stehen mehrere Optionen offen, sich auf diese Entwicklungen vorzubereiten. Sie können sich zum Beispiel selbst regional in die Stadtplanung einbringen und vielleicht dabei helfen, die unschönen Entwicklungen in den Innenstädten einzudämmen. Was sie auf jeden Fall tun können, ist: umdenken!

Wie bereits erwähnt, werden Ihre Unternehmerkunden über kurz oder lang ihre Immobilien-geschäfte neu denken. Das bedeutet für Sie: Gehen Sie weg vom Rendite-Gedanken und hin zum Cashflow. Haben Sie ein Auge auf die relevantesten Trends und rechnen Sie Immobilieninvestitionen „rückwärts“: Wie viele Immobilien muss Ihr Unternehmerkunde besitzen, um den monatlichen Netto-Cashflow zu erreichen, den er für seinen Ruhestand braucht? Dieses Prinzip arbeite ich regelmäßig in meinen Inhouse-Seminaren und öffentlichen Seminaren durch, auch an ganz konkreten Beispielen – wer bei den Terminen immer aktuell bleiben möchte, den lade ich herzlich dazu ein, sich für meinen Newsletter anzumelden.

Als Finanzdienstleister sollten Sie auch verstehen: Aufgrund der Niedrigzinspolitik fallen Anleihen quasi als sinnvolle Investition aus – und Immobilien sind die neuen Anleihen. Die einzelnen Objekte werden zum Handelsgut. Das macht Ihre Kunden flexibler als bei der traditionellen Buy-and-hold-Strategie. Man könnte sagen: Immobilien werden weniger immobil werden und wir werden mehr Käufe und Verkäufe im Markt sehen, da die Besitzer ihre Objekte nicht mehr ein Leben lang behalten werden. Darin liegen gute Chancen für zusätzliche Gewinne. Das Risiko ist, dass man vielleicht irgendwann den Schwarzen Peter in der Hand hält und auf einem Objekt/Mieter sitzen bleibt, das oder der weniger als erstklassig ist. Für die Wirtschaft als Ganzes birgt das Kaufen und Verkaufen das Risiko, dass selbst kleinere Investoren zu „Heuschrecken“ werden, doch der Trend lässt sich nicht mehr aufhalten.

Ihre Unternehmerkunden werden auch weiterhin den Wunsch haben, in Objekte zu investieren, bei denen sie auch mal vorbeifahren können, um sie sich anzusehen – also tendenziell nicht in entfernten Weltgegenden gelegene Immobilien. Doch der stärkere regionale Mietpreisvergleich wird dafür sorgen, dass der Radius, in dem man sich dafür bewegt, größer werden kann. Und nach und nach wird der Wunsch nach „Greifbarkeit“ gegen den Wunsch nach einem guten Mietpreisfaktor nicht bestehen können. Das bedeutet mehr Immobilienbewegungen global, europaweit, in Deutschland und schließlich auch regional – ein Immobilien-Boom von nie dagewesener Wucht.

Auf der anderen Seite dieser Entwicklung stehen die Kommunen – wie werden sie wohl auf die steigenden (Miet-)Preise reagieren? Derzeit fürchte ich, dass sich die vielen klammen Kommunen in Deutschland über den Geldsegen freuen und nicht die Weitsicht walten lassen werden, die sie brauchen, um das Geld sinnvoll zu investieren. Die zusätzlichen Einnahmen können sich so mittelfristig als gefährlicher Bumerang herausstellen. Zudem ist immer mehr zu beobachten, dass mit jedem modernen Neubaugebiet bestehende Top-Wohnregionen abgewertet werden. Nicht zu unterschätzen ist, dass die Erschließungskosten im Neubaugebiet eingepreist sind, während die Eigentümer bestehender Immobilien ordentlich zur Kasse gebeten werden, wenn sie ihre Straße aufrüsten wollen. Ob viele Kommunalpolitiker den Weitblick besitzen, das zu erkennen, wage ich derzeit massiv zu bezweifeln. Hoffentlich treffen da nicht „(Geld-)Not“, „Gier frisst Hirn“ und „skrupellos“ aufeinander.

Investoren und Finanzdienstleister während der Immobilien-Wende

Dass Gelder verschoben werden, ist in der globalen Volkswirtschaft normal. Manchmal profitieren die einen, manchmal die anderen. Das war historisch immer so. Was auf dem Immobilienmarkt der Zukunft neu sein wird, ist, dass auch die bislang unbeweglichen regionalen Immobilieninvestoren mehr und mehr an diesen Verlagerungen teilhaben werden: Buy/Sell statt Buy/Hold. Und da geht es längst nicht mehr nur um einzelne, große Geschäfte London vs. Berlin für 6 Mrd. Euro, sondern auch mal um Bochum vs. Gera mit 5 Mio. Euro – aber in dieser Größenklasse dann um Tausende Kauf- und Verkaufsbewegungen pro Jahr.

Diese Entwicklung kann auf viele Menschen einschüchternd wirken. Als Finanzdienstleister im direkten Kundenkontakt fragen Sie sich sicher: „Was genau muss ich denn nun tun, um auf einem derart veränderten Immobilienmarkt noch meine Deckungsbeiträge mit Unternehmerkunden zu maximieren? Wie packen wir die Sache gemeinsam an, ganz konkret?“ Aus diesem Grund werde ich den kommenden dritten Teil dieser Artikelserie ganz den konkreten Handlungsempfehlungen widmen. Auch erhalten Sie in Teil 3 eine handfeste Liste der eingangs erwähnten relevantesten Immobilien-Trends. Ich freue mich, Sie kommende Woche wieder willkommen heißen zu dürfen – zu Ihrem konkreten Leitfaden für die nahe Zukunft des Immobiliengeschäfts.

Unternehmer und Immobilien – eine Jahrhundert-Chance für Finanzinstitute und Berater?

Teil 3: Ergebnisse und To-dos für Finanzdienstleister – für mehr Ertrag und bessere Kundenbindung



In den letzten Wochen habe ich in Teil 1 und Teil 2 dieser Artikelserie bereits beschrieben, wie sich das Wohnen von heute geändert hat, wie es sich in Zukunft ändern wird und weshalb es diese Veränderungen nötig machen, das Thema Immobilien ganz neu zu denken – sowohl für Ihre Unternehmerrkunden, die in Immobilien investieren möchten, als auch für Sie und Ihr Institut. Der eine oder andere von Ihnen hat sich sicher nach Teil 2 gefragt: „Wo genau setze ich an? An welchen Stellen soll ich Immobilien neu denken und wie komme ich damit ins Gespräch?“ Darum widmet sich der heutige, abschließende Teil meiner Immobilien-Artikelserie ganz der Praxis: Was sind die To-dos und welche Praxistipps helfen Beratern dabei, bei ihren Kunden richtig zu punkten und das vorhandene Ertragspotenzial auszuschöpfen?

Immobilien "neu" denken?

Wie bereits in Teil 2 erwähnt, beginnen viele Familienunternehmer, die in Immobilien investieren, bereits damit, das Thema ganz neu anzugehen. Was viele Berater und Unternehmer noch nicht wirklich realisieren, ist dies: Ja, die Herangehensweise ist „neu“ im Immobilienbereich – doch als Unternehmer sind Ihre Kunden eigentlich schon längst mit dem „neuen“ Blickwinkel vertraut. Denn seit der Gründung ihrer jeweiligen Familienunternehmen stellen sich Unternehmer regelmäßig dieselben Fragen:

- Wie ändert sich das Kaufverhalten der Kunden?
- Was bedeutet das für unsere Produkte?
- Was bedeutet es für unsere internen Prozesse?

Als Unternehmer sind sie darauf angewiesen, bei all diesen Punkten immer am Ball zu bleiben. Denn wer sich beispielsweise nicht an sich ändernden Trends oder Verschiebungen im Kaufverhalten der eigenen Zielgruppe orientiert, der riskiert es, auf dem Markt zurückgelassen zu werden. Die Kunden wollen „grüne“ Produkte? Dann investieren wir in umweltfreundliche Fertigung! So überleben Unternehmen am Markt. Wenn wir also sagen „Unternehmer denken Immobilien neu“, dann ist das dahingehend korrekt, dass sie eine Sichtweise an das Thema anlegen, die sie zuvor selten an Immobilien angelegt haben – die ihnen aber bekannt ist:

- Wie ändert sich das Kaufverhalten – Mieteranforderungen?
- Was bedeutet das für die Produkte – Immobilienausstattung / Rahmenbedingungen?
- Was bedeutet das für die Prozesse – Modernisierung / Neubau?

So gesehen haben Sie es als Berater gewissermaßen leicht: Sofern Sie verstehen, wie der Unternehmer denkt, wenn er sein Unternehmen führt, können Sie dieses Wissen direkt darauf anwenden, nach welchen Gesichtspunkten er in Zukunft Immobiliengeschäfte bewerten wird.

Rendite vs. Cashflow

Immobilien sind die neuen Anleihen. Sie werden in Zukunft typischerweise für 10 bis 12 Jahre gehalten und danach verkauft, um in andere Immobilien investieren zu können – genau, wie man es (vor der Niedrigzins-Zeit) mit Anleihen gemacht hat. Für Ihre Gespräche mit den Kunden eröffnet das ganz neue, spannende Themenfelder. Fragen Sie beispielsweise mal nach: „Wie viel Euro brauchen Sie im Ruhestand pro Monat – und wie viele Objekte brauchen Sie (und zu welchem Preis), um diesen Cashflow sicherzustellen?“ Sie werden schnell sehen: Unternehmer, die ihr Geld mit Produktionsunternehmen machen, werden diesen Gedankengang kennen und sofort darauf anspringen.

So lässt sich eine gemeinsame Basis für die Gespräche schaffen – denn die Herangehensweise über den Cashflow kennt der Unternehmer bereits von der eigenen Firma.

Der richtige Kaufzeitpunkt wird wichtiger

Wir haben gesehen: In Zukunft wird man Immobilien nicht mehr kaufen und ein Leben lang behalten. Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen der Mieter rapide, auch in Bereichen, die beispielsweise noch vor 20 Jahren kaum ein wichtiges Argument für oder gegen den Mietvertrag gewesen wären – zum Beispiel der Ausbau der Internet-Infrastruktur.

Stellen Sie Ihrem (Ziel-)Kunden also gerne mal die Frage: „Macht es wirklich Sinn, das Objekt jetzt schon zu kaufen?“ Stellen Sie sich einen 48-jährigen Unternehmer vor, dessen aktueller Cashflow bereits zum Leben ausreicht – braucht der wirklich unbedingt eine Immobilie? Denn er hat ja aktuell ein Einkommen. Ein „typischer“ Unternehmer hat über seine Firma drei Einnahmequellen: sein Gehalt, Gewinnentnahmen (vorausgesetzt, es wäre möglich) und die Pacht über seine Betriebsimmobilien, die er an sich selbst (die Firma) vermietet. Vor allem: Braucht er die Immobilie schon mit 48? Klar, er will sich darauf vorbereiten, im Ruhestand mit den Mieteinnahmen ein zweites Standbein zu haben, wenn sein Cashflow nicht mehr so ist wie früher im Betrieb. Doch wenn er das Objekt heute kauft, dann wird es in 20 Jahren nun mal 20 Jahre alt sein, inklusive dringend nötiger Restaurierung und einer nicht mehr zeitgemäßen Internetanbindung. Vielleicht haben sich bis dahin sogar die regionalen Strukturen geändert – ein großer Arbeitgeber ist weggezogen und Wohnungen im Ort sind deutlich weniger gefragt als noch vor 20 Jahren. Wäre es da nicht besser gewesen, die Immobilieninvestitionen näher am Zeitpunkt des eigenen Ruhestands zu tätigen? Oder das Objekt mit 48 zu kaufen und zehn Jahre später wieder abzustoßen, um eine neues Objekt zu kaufen?

Unternehmer und Immobilien – (k)eine Liebe für immer!?

Als Gegenpol betrachten wir hierzu mal einen „Ü60“-Unternehmer. Wenn er seine Firma an den Junior übergibt, erfolgt dies im deutschsprachigen Raum weiterhin eher „steueroptimiert“, also meist unentgeltlich. Das bedeutet aber auch, dass der „Alte“ auf sein Gehalt und die Gewinnentnahmen verzichten müsste. Die Pacht wiederum wäre abhängig vom geschäftlichen Erfolg des Sprosses und natürlich auch von der (digitalen) Weiterentwicklung des Betriebs. Was, wenn die aktuelle Betriebsimmobilie auch schon in die Jahre gekommen ist? Dann ist auch diese Einnahme potenziell gefährdet. Der rüstige Übergeber hätte somit „alte Immobilien“ und eine „alte Betriebsstätte“, von denen er ca. 20 Jahre leben müsste. Da kann es sinnvoll sein, dass auch hier eine Anpassung des Immobilienportfolios erfolgt.

Kurzum: Ich bin der Meinung, dass derzeit jüngere Unternehmer weniger in Immobilien, sondern eher in Wertpapiere investieren und die Übergeber-Generation eher in moderne, nachhaltig anpassbare und somit dauerhaft ertragreiche Immobilien (IST-Cashflow) als Anleiheersatz investieren sollten.

Internetpower bestimmt Miete und Rendite

Erinnern Sie Ihre (Ziel-)Kunden gerne daran, dass das Digitale aus dem Leben ihrer Mieter praktisch nicht mehr herauszudenken ist – egal ob sie privat gerne Serien streamen oder beruflich die Option brauchen, effektiv Homeoffice zu machen. Manchen älteren Unternehmern ist das vielleicht noch nicht ganz klar, da sie selbst noch analog fernsehen und die Arbeit über Telefon oder direkt im Büro erledigen. Rechnen Sie Ihren Kunden mal Folgendes vor:

- Stellen wir uns ein Wohngebiet vor. Dort gibt die Internet-Verkabelung eine gewisse Gesamt-Bandbreite her – sagen wir vereinfacht 100 „Leistungseinheiten“.
- Nun stellen Sie sich die Situation 2015 vor: Im Wohngebiet gibt es 5 Häuser, in denen je 5 Geräte ans Internet angeschlossen sind (2 Computer und 3 Smartphones). 100 Leistungseinheiten durch 5 Häuser durch 5 Geräte ergibt 4 Leistungseinheiten pro Gerät.
- 2022 hat sich an der Infrastruktur nichts geändert. Aber jeder Haushalt besitzt nun 4 Computer, 4 Smartphones, 1 Smart-TV und 1 Tablet. Ergibt nur noch 2 Leistungseinheiten pro Gerät.

- 2030 gibt es im Haushalt 4 Computer, 5 Smartphones, 3 Smart-TVs, 3 Tablets, 1 digitalen Kühlschrank, 1 vernetztes Sicherheitssystem mit auf das Smartphone gestreamtem Türspion, 1 Saugroboter, der über das Internet Updates erhält, und 2 Personal Assistants für unterschiedliche Räume. Nun sind wir schon bei 1 Leistungseinheit pro Gerät angekommen. Das ist nur noch ein Viertel der ursprünglichen Bandbreite!

Jetzt stellen Sie sich vor, was das für einen Eindruck bei Mietern macht, wenn in der Gegend nie in den Ausbau des Netzes investiert wurde – wie viel Miete können Sie da wohl verlangen, bis sich die Interessenten doch lieber in einem Neubaugebiet umschauen?

Gleiches gilt übrigens für die Stromversorgung, wenn in einem Wohngebiet auf einmal zig Autos von 17:00 bis 22:00 Uhr gleichzeitig geladen werden sollen. Da kann es schnell sein, dass schon wenige Autos im Ladevorgang einen Wohnblock an seine Stromkapazitäten bringen.

Aktuelle Trends als Gesprächsansätze nutzen

Im Gespräch mit den Kunden werden Sie in Zukunft eher „rückwärts rechnen“: Wie viel Cashflow benötigt der Kunde und wie kann dieses Level durch Immobilien (welcher Art?) erreicht werden? Hier wird es wichtig sein, dass Sie einen Überblick über die unterschiedlichen Immobilientypen haben und auch Immobilientrends verfolgen. Zu den Objekten, die solchen Trends unterliegen, gehören zum Beispiel:

- Altenheime, Altersresidenzen, Pflegeheime, Betreutes Wohnen
- Kindergärten (als Eigentümer, nicht als Betreiber)
- Sozialwohnungen
- Boardinghäuser und Monteurswohnungen
- Mitarbeiterwohnungen
- Mikroappartements
- Studentenwohnungen/Studentendörfer
- Pop-up-Stores
- Hybrid-Häuser/-Wohnungen
- Rechenzentren inkl. Serverfarmen (Infrastruktur)

In Teil 1 dieser Artikelserie hatte ich bereits angesprochen, dass Studentenwohnungen aktuell weniger notwendig werden, da mehr und mehr Studenten Fern-Uni machen. Mit anderen Worten: Durch diesen Trend könnten mehr und mehr Studentenwohnungen in vollwertige Wohnungen umgewandelt werden. Der komplett gegenteilige Trend geht hin zu hochmodernen Studentendörfern mit eigener Infrastruktur wie Restaurant, Reinigung, Fitnessstudio usw. Auf dieselbe Art und Weise unterliegen alle hier genannten Wohnraumlösungen Trends, deren Beschreibung allerdings den Umfang des Artikels sprengen würde. Möchten Sie mehr dazu erfahren, lade ich Sie herzlich zu meinen Inhouse- und Online-Seminaren ein, in denen wir all diese Trends anhand handfester Beispiele durchsprechen können.

Immobilien in der Asset Allocation – was Unternehmer von ihren Finanzdienstleistern erwarten

Viele Berater stellen sich häufig die Frage: „Warum sind eigentlich alle meine Kunden so versessen auf Immobilien – wenn doch Wertpapiere oft die lukrativere Anlage sein können?“ Im Versteher-Magazin habe ich mich bereits einmal dieser Frage angenommen, darum hier nur der wichtigste Punkt: Psychologisch sind Immobilien für Unternehmer einfach „greifbarer“ als abstrakte Finanzprodukte. Man kann sich etwas darunter vorstellen, mal zum Objekt fahren, es sogar anfassen. Das gibt Unternehmern ein deutlich sichereres Gefühl. Und sie haben auch nicht ganz Unrecht, denn die Menschen hören ja nicht von heute auf morgen damit auf, ein festes Dach über dem Kopf haben zu wollen. Als Berater ist es deshalb nicht nur herausfordernd, sondern fast unmöglich, Unternehmer gänzlich davon abbringen zu wollen. Denn auch wenn es für Sie manchmal aussieht, als sei der „richtige Zeitpunkt“ für den Immobilienkauf auf Basis der Zahlen „nie“, muss man einfach sagen: Früher hieß es schon bei Mietfaktor 7 „nicht kaufen“, heute sind wir bei Faktor 40 – und es wird dennoch gekauft und es wird weiterhin Geld mit den Objekten gemacht.

Für die Institute ist das Immobilien Thema also weniger eine Frage von „kaufen oder nicht kaufen“ – es geht lediglich noch darum, in welchen Bereichen Sie Ihre Unternehmerkunden bei der Investition unterstützen möchten beziehungsweise können. Für den Kunden wäre es selbstverständlich ideal, wenn Sie ALLES übernehmen würden:

1. Idee und Entwicklung auf dem Papier
2. Ablaufplanung
3. Grundstück finden und bewerten
4. Kauf bzw. Vertragsabschluss
5. Finanzierung
6. Bau
7. Mieter finden
8. Verwaltung von Finanzen und Instandhaltung
9. Eigene laufende Buchhaltung
10. Praktische Instandhaltung des Objekts

Inwiefern bringen Sie sich als Finanzinstitut also bei diesen 10 Punkten ein? So manches Institut konzentriert sich hier lieber auf wenige Punkte, da man die Kapazitäten und das Know-how für alle gar nicht hat. Doch im Rahmen eines Rundum-sorglos-Pakets wäre es ideal, wenn Sie alle diese Punkte abdecken könnten. Keine Sorge: Es geht nicht darum, dass Sie dann auf einmal Hausmeister spielen – mit einem entsprechenden Netzwerk an Partnern lassen sich viele dieser Punkte delegieren. Es geht für Sie vor allem darum, dass Sie dem Kunden nicht nur 4 von 10 Punkten anbieten können, denn dann sind Sie gegen einen Konkurrenten, der alle Punkte abdeckt, schnell aus dem Rennen. Gehen Sie als Bank noch mutiger in die regionale Entwicklung und Revitalisierung gegebenenfalls ganzer Stadtteile und setzen Sie auf regionale Handwerker, um Ihre Kunden vollumfänglich versorgen zu können.

Eine einmalige Chance

Ich bin der festen Überzeugung, dass wir aktuell und in naher Zukunft am Immobilienmarkt eine Situation vorfinden, wie wir sie in der Finanzberatung noch nie hatten. Denn jeder Unternehmer macht sich momentan zeitgleich Gedanken darüber, wie die Zukunft seiner Firma aussehen wird (Digitalisierung, Homeoffice etc.) – und im gleichen Ausmaß über das Thema Immobilien, das aktuell einen drastischen Veränderungsprozess durchmacht. Sie besprechen also mit dem Unternehmer oft dieselben Themen im Firmenbereich wie im Immobilienbereich (typischerweise sein zweitgrößter Vermögensblock). Diese Überlappung erzeugt eine einmalige Chance, denn Sie werden zurzeit vom Unternehmer so viel Gehör bekommen wie nie zuvor – egal ob Großkunde oder nicht.

Rufen Sie sich im Zuge dessen auch in Erinnerung, mal darüber zu sprechen, wie nachhaltig und wertig die Immobilien des Unternehmers sind – gerade im Zusammenhang mit dem steigenden Bedürfnis der Mieterschaft, in vollem Umfang die Früchte der Digitalisierung auskosten zu können.

Interne Strukturen prüfen

Diese riesige, einmalige Chance können Sie am effektivsten nutzen, wenn bei Ihnen intern im Institut, extern oder im Verbund die für das Immobiliengeschäft wichtigen Einheiten stärker zusammenarbeiten. Denn die Ertragspotenziale aus der neuen Situation lassen sich am besten ausschöpfen, wenn jede Einheit wie ein Rädchen in einem großen Uhrwerk funktioniert. Folgende Einheiten sollten noch stärker zusammenarbeiten:

- Unternehmenskunden und Firmenkunden: für die geschäftlichen Finanzen
- Wealth Management, Private Banking und Generationenmanagement: für das Privatvermögen
- Die einzelnen Versicherungsbereiche: Hier entstehen neue Bereiche und Bedürfnisse, z. B. Cyberversicherungen bei digitalen Eigenheimen oder Mietobjekten
- Der gesamte Immobilienbereich (Gutachten, Entwicklung, Makler etc.)
- Bauträger und Betreuer der Bauherren
- Corporate Finance und Mergers & Acquisitions: Hier geht es darum, dass der Unternehmer frühzeitig erkennen soll, wenn er im nächsten Schritt seine Firma verkaufen sollte, bzw. welche Investitionsmöglichkeiten und -alternativen Sie ihm anbieten können

Bereit sein ist alles

Vielleicht fragen Sie sich nach alledem: Betrifft das alles mein Institut überhaupt? Die Antwort ist: ja! Egal ob Ihr Institut eher regional oder international bzw. groß oder klein ist – und egal ob Sie es mit Immobilien mit 5 oder 5.000 Wohneinheiten zu tun haben: Alles hier Besprochene wird für Sie relevant werden, denn die Revolution des Immobilienmarkts ist schon längst im Gange. Es wird nur noch wenige Jahre dauern, dann stehen noch weitere Veränderungen an, zum Beispiel in Bezug auf die Verfügbarkeit des Internets, sobald es satellitengestützt erhältlich ist.

Seien Sie bereit für diese Veränderungen! Nicht nur, wenn es um das Angebot im Immobilienbereich geht und um die internen Strukturen in Ihrem Institut – sondern auch im Sinne der „mentalen Strukturen“ bei Ihnen. Denken Sie Immobilien neu, denn Ihre Kunden sind schon längst dabei. Erst dann können Sie die einmaligen Potenziale und Chancen nutzen, die sich aus dieser Entwicklung ergeben. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg in der neuen Immobilienwelt.

Renditen in Firma, Immobilien, Wertpapiere: Unternehmer vergleichen unfair! Machen Sie daraus Ihren Vorteil und steigern Sie Ihre Erträge. [Interview mit Christian Kohlhaas]

Renditen in Firma,
Immobilien, Wertpapiere:
Unternehmer
vergleichen unfair!

Machen Sie daraus Ihren Vorteil
und steigern Sie Ihre Erträge.

Interview mit **Christian Kohlhaas**,
Private Banking Berater &
stellvertretender Bereichsleiter,
Sparkasse Westerwald-Sieg

DIRK WIEBUSCH

Wenn es um Optionen für die gewinnbringende Anlage des Privatvermögens geht, stellen viele Familienunternehmer bewusst oder unterbewusst unvorteilhafte Vergleiche mit der Rendite des eigenen Unternehmens an. Um herauszufinden, warum das so ist, weshalb es für die Portfoliobildung des Unternehmers nicht hilfreich ist und wie man als Berater mit dieser speziellen Eigenart der Unternehmer umgeht, haben wir heute Herrn Christian Kohlhaas (CK), Private Banking Berater und stellvertretender Bereichsleiter für die Sparkasse Westerwald-Sieg, und den Gründer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF), Dirk Wiebusch (DW), zum gemeinsamen Gespräch unter Unternehmer-Verstehern eingeladen.

Über Herrn Christian Kohlhaas

Herr Kohlhaas ist als Private Banking Berater und stellvertretender Bereichsleiter für die Sparkasse Westerwald-Sieg tätig. Seine Kunden sind neben vermögenden Privatpersonen überwiegend Unternehmer und deren Familien. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit sind die Beratung, Analyse und Betreuung zu den Themen Asset-Allokation, Nachfolge und Immobilien.

Christian Kohlhaas und Dirk Wiebusch im Gespräch

Versteher-Magazin: Guten Tag, meine Herren. Immer wieder berichten Berater jeglicher Couleur, dass es in Unternehmergegesprächen beim Thema „Rendite-Vergleich“ besonders emotional wird. Herr Kohlhaas, wie sind da Ihre persönlichen Erfahrungen?

CK: Das erlebe ich ähnlich. Im Private Banking betreue ich seit mehreren Jahren Unternehmer und deren Familien. Wenn es um die Rendite eines Portfolios oder einzelnen Wertpapiere geht, vergleicht ein Unternehmer diese natürlich auch mit den Renditen seines Unternehmens und seiner Immobilien. Dieser Vergleich wird vom Unternehmer nicht offen thematisiert, aber er läuft im Stillen immer ab. Da bin ich mir sehr sicher.

Versteher-Magazin: Herr Wiebusch, warum ist das so?

DW: Aus Sicht des Unternehmers ist das logisch. Wenn man bedenkt, dass die Firma für den Unternehmer den Lebensmittelpunkt darstellt, weiß man, wie persönlich sie für ihn ist. Auch aufgrund der unzähligen Stunden, die er in und an der Firma verbringt.

Versteher-Magazin: Und die Immobilien?

DW: Wie im Artikel „Betongold vs. Blattgold“ und in der kürzlich erschienenen Artikelserie „Unternehmer und Immobilien“ (auch als kostenloses eBook zum Download erhältlich) beschrieben, bilden Immobilien für den Unternehmer eine Art Ruhepol im Vermögen.

Versteher-Magazin: Herr Kohlhaas, erleben Sie das in Ihrer täglichen Praxis und im Umgang mit Top-Unternehmern auch so?

CK: Ja. Nach der Firma sind Immobilien im Unternehmervermögen i.d.R. der mit Abstand größte Vermögensteil. Diese Konstellation entsteht bei vielen Top-Unternehmern über Jahre fast automatisch. Zunächst gründet bzw. übernimmt der Unternehmer die Firma. Und wenn er ausreichend Liquidität hat, entnimmt er diese Geldmittel aus der Firma und investiert sie in Immobilien.

Mit der positiven Entwicklung der Firma nehmen über die Jahre auch die Möglichkeiten des privaten Vermögensaufbaus zu. Da der Unternehmer aber immer weniger Zeit für Themen außerhalb der Firma und der Familie hat, sucht er nach Anlagemöglichkeiten, die bequem, wertstabil und zeitschonend sind. Da sind Immobilien aus seiner Sicht oft die logische Wahl.

Versteher-Magazin: Das heißt also, Herr Wiebusch, dass Unternehmer im Vermögensaufbau eher bequem und zufallsgetrieben unterwegs sind?

DW: Zufallsgetrieben nicht wirklich. Wie Herr Kohlhaas richtig sagt, stehen einem Unternehmer während eines Kalenderjahres nur genauso viele Stunden zur Verfügung wie uns allen. Diese Zeit nutzt er mit hoher Priorität in der Firma. Dennoch denken sich Unternehmer sehr wohl etwas dabei, wenn sie in Immobilien investieren. Sie tun es oft nur nicht ganz so systematisch und strategisch, wie sie in der Firma vorgehen.

Versteher-Magazin: Aber ist es da für einen Unternehmer nicht sinnvoller, sich auf Profis zu verlassen?

DW: Ja, doch da wird es paradox. Während er in der Firma hoch qualifizierte Vertraute um sich scharft, vom kaufmännischen Leiter bis zum Produktionsleiter, und damit extrem erfolgreich ist, managt er im Privatvermögen häufig kleinste Details selbst oder vernachlässigt strategische Themen aus Zeitgründen.

CK: Diese Erfahrung mache ich in Gesprächen mit erfolgreichen Unternehmern regelmäßig. In der Firma sind Personal, Prozesse und Produkte ausgezeichnet strukturiert und organisiert. Die Auslastung und der Erfolgsbeitrag jeder Maschine und Kostenstelle sind bekannt, werden reportet und analysiert. Das Privatvermögen ist hingegen i.d.R. weniger optimal organisiert.

Der Hintergrund hierfür ist meiner Einschätzung nach schlicht und einfach der bereits genannte Zeitmangel des Unternehmers und das Fehlen einer „rechten Hand“, analog dem Betriebsleiter oder kaufmännischen Leiter in der Firma. In der Praxis übernimmt diese Funktion häufig der Steuerberater – oder der kaufmännische Leiter macht das „mal eben mit“. Für ein optimales Ergebnis wäre die Vernetzung von Steuerberater, Private Banking, Hausverwalter, Versicherungsmakler usw. erforderlich. Allerdings ist dies bei umfangreichen und komplexen Vermögen sehr zeitaufwendig und wird daher oft nur aufgaben- oder projektbezogen umgesetzt.

Versteher-Magazin: Und das führt dazu, dass Unternehmer etwas vergleichen, was zunächst nicht so pauschal zu vergleichen ist?

DW: Ich denke, dass viele Leserinnen und Leser folgende Sätze so oder so ähnlich immer wieder hören:

- „Warum soll ich mich über externe Kapitalgeber teuer finanzieren, wenn ich eigene Mittel zur Verfügung habe? Würde ich die außerhalb des Unternehmens anlegen, bekäme ich doch weniger dafür, als ich selbst für die ‚Ersatzmittel‘ für meine Firma zahlen müsste.“
- „Keine Geldanlage kann mit der Rendite mithalten, die zu erzielen ist, wenn ich mein Kapital im eigenen Unternehmen lasse.“
- „Immobilien rentieren sich immer, sind zudem zeitsparend und bequem zu handzuhaben.“

Versteher-Magazin: Herr Kohlhaas, was erwidern Sie dem Unternehmer, wenn er diese Argumente vorbringt?

CK: Dass dieser Vergleich aus mehreren Gründen nicht passend ist!

Versteher-Magazin: Wie das?

CK: Nun ja, wie schon erwähnt ist die Firma sein Lebenswerk und Lebensmittelpunkt. Da kennt der Unternehmer sich exzellent aus. Da kann er jeden Handgriff selbst und kennt alles, was mit Prozessen zu tun hat. Und er kann super einschätzen, was zu tun ist, um erfolgreich zu sein. Wie bereits gesagt ist er dort sehr transparent aufgestellt und hat jede Information sofort zur Hand.

Versteher-Magazin: Und im Privatvermögen?

CK: Erstaunlicherweise dort eben nicht. „Typische“ Unternehmer haben zwar in der Firma Transparenz, aber aktuelle Analysen pro Immobilie etc. liegen eher weniger vor. Die Information zur Rendite nach Kosten und Steuern der Immobilie in der „Musterstraße“ im Vorjahr ist einfach nicht ad hoc verfügbar. Bei einem Wertpapierportfolio ist die Rendite im Prinzip jederzeit bekannt oder nur „einen Klick“ entfernt. Hier fehlt es bei den Immobilien häufig an Informationen zum Rendite-Risiko-Verhältnis oder es arbeiten mehrere Anlageberater bzw. Vermögensverwalter „nebeneinander“, ohne dass Wirkung und Risiko für das Gesamtvermögen und dessen Struktur berücksichtigt werden.

Versteher-Magazin: Und wo ist es unfair im Vergleich?

DW: Ganz einfach: Im Unternehmen hat er Fremdkapital, in den Immobilien auch – aber die Wertpapiere sind zu 100 % Eigenkapital.

Versteher-Magazin: Das klingt einleuchtend, doch wie sollten Berater damit umgehen?

DW: Indem sie alle drei Vermögensblöcke vergleichbar machen. Im Folgenden haben wir diese drei Blöcke mal miteinander verglichen.

Sehr wichtig ist hierbei, dass alle Leserinnen und Leser berücksichtigen: Wir wissen, dass nur wenige Institute (noch) Lombardkredite anbieten bzw. anbieten werden. Es geht ausschließlich darum, Transparenz in den Vermögenswerten zu schaffen, damit eine echte Vergleichbarkeit erzielt werden kann. Denn aktuell vergleichen Unternehmer nicht Äpfel mit Birnen, sondern Fleisch mit Tofu.

Zudem ist wichtig, dass man eine Grundbasis erstellt, mit der man die anderen Werte vergleicht:

- Kommend von der Firma (Beispiel: 30 % Eigenkapital, 70 % Fremdkapital), werden die Werte bei den Immobilien und den Wertpapieren angepasst
- Kommend von den Immobilien (40 % Eigenkapital, 60 % Fremdkapital), werden die Werte der Firma und der Wertpapiere angepasst
- Kommend von den Wertpapieren (100 % Eigenkapital), werden die Werte der Firma und der Immobilien angepasst.

Hier ein Beispiel, bei dem in der echten Firma 30 % Eigenkapital und 70 % Fremdkapital als Basis dienen. Die Werte bei den Immobilien sind ebenfalls echt, aber entsprechend angepasst. Als Maßstab für Wertpapiere haben wir den MDAX genommen. Grund für den MDAX ist, dass viele Familienunternehmer sich mit den enthaltenen Firmen besser identifizieren als z.B. mit den DAX-Unternehmen.

Unternehmen			
Eigenkapital	1.000.000 €		30,00%
Fremdkapital	2.333.333 €		70,00%
	3.333.333 €		
Jahresüberschuss	Gewinn nach Steuern	EK-Rentabilität	
2021	150.562 €	15,06%	
2020	135.077 €	13,51%	
2019	146.964 €	14,70%	
2018	135.575 €	13,56%	
2017	130.739 €	13,07%	
2016	128.947 €	12,89%	
2015	120.156 €	12,02%	
2014	117.657 €	11,77%	
2013	116.277 €	11,63%	
2012	113.459 €	11,35%	
Durchschnitt p.a.	129.541 €	12,95%	
Ertrag vor privaten Einkommensteuern			
Gesamt nach 10 Jahren	1.295.414 €		

Immobilie			
Kaufpreis (KP)	3.031.746 €		
Erwerbsnebenkosten	303.175 €		10,00%
Kaufpreis gesamt	3.334.921 €		
Eigenkapital (EK)	1.000.476 €		30,00%
Fremdkapital (FK)	2.334.444 €		70,00%
Mieteinnahmen (kalt/netto)	212.754 €		Mietfaktor 14,25
Nicht umlegbare Verw.-kosten	21.275 €		10,00%
Erhaltungsaufwand (% von KP)	30.317 €		1,00%
Jährliche Zinsen für FK	35.017 €		1,50%
Jahresreinmiete	126.145 €		
EK-Rentabilität	12,61%		
Ertrag vor privaten Einkommensteuern			
Gesamt nach 10 Jahren	1.261.446 €		

MDAX (100% EK)				
	Schlusskurs		Betrag	Stück
Kurs am 30.12.2011	8.897	Kauf	1.000.000 €	112
Kurs am 30.12.2021	35.123	Verkauf	3.947.735 €	
Gewinn absolut	294,77%	Gewinn	2.947.735 €	
Gewinn p.a.	14,72%			
abzgl. Verwahrungskosten p.a.	0,50%			
	14,22%			
Gewinn nach Verwahrungskosten	277,90%			
Gewinn	2.779.009,63 €			
abzgl. Kaufkosten (1%)	10.000 €			
Gewinn	2.769.009,63 €			
100% EK				
Ertrag vor privaten Einkommensteuern				
Gesamt nach 10 Jahren	2.769.010 €			

MDAX (gehebelt)				
	Schlusskurs		Betrag	Stück
Kurs am 30.12.2011	8.897	Kauf	3.333.333 €	375
Kurs am 30.12.2021	35.123	Verkauf	13.159.117 €	
Gewinn absolut	294,77%	Gewinn	9.825.784 €	
Gewinn p.a.	14,72%			
abzgl. Verwahrungskosten p.a.	0,50%			
	14,22%			
Gewinn nach Verwahrungskosten	277,90%			
Gewinn	9.263.365,42 €			
Eigenkapital	1.000.000 €			
Lombard-Kredit	2.333.333 €			
Lombard-Zins p.a.	3,00%			
Zinsen p.a.	70.000,00 €			
Gesamtlaufzeit	700.000,00 €			
Kaufkosten (1%)	33.333 €			
Gewinn nach Kosten	8.530.032,09 €			
Gewinn bezogen auf EK	7.530.032,09 €			
EK-Rentabilität gesamt	753,00%			
EK-Rentabilität p.a.	23,91%			
30% EK zu 70% FK				
Ertrag vor privaten Einkommensteuern				
Gesamt nach 10 Jahren	8.530.032 €			

Versteher-Magazin: Das sieht ja alles logisch und schön aus. Doch wo sind da die Haken, Fallen und Hürden?

CK: Zunächst ist eine Fremdkapitalquote von 70%, wie im genannten Beispiel, bei Immobilien die Regel und bei Wertpapieren eher eine Seltenheit. Darauf kommen wir aber bestimmt noch zu sprechen. Weiterhin ist ein Rendite-Vergleich zwischen Unternehmen, Immobilien und Wertpapieren mit erheblichem Zeitaufwand für den Berater verbunden. Er benötigt z.B. Einblick in die Unternehmenszahlen und die Immobilienbuchhaltung – sofern hierzu überhaupt fortlaufende Daten zu jeder Einheit verfügbar sind. Manchmal werden verschiedene Objekte über ein Mietkonto bzw. bei verschiedenen Instituten geführt. Einen Überblick zu gewinnen und sich richtig einzuarbeiten benötigt viel Zeit. Und selbstverständlich muss dieser Zeiteinsatz des Beraters im Nachgang auch in Form von Erträgen rentabel für sein Institut sein.

DW: Dann sind da ja noch weitere Diskussionspunkte, z.B. Wertsteigerungen in der Firma und/oder bei den Immobilien. In unserem Beispiel hat die (echte, reale) Firma in 10 Jahren keinen Wertzuwachs gehabt, da die Erträge recht stabil waren und die Firma in ihrem Markt zwar gut positioniert ist – aber auch nicht so stark, dass jemand käme und einen deutlichen Aufpreis zahlen würde, nur um die Firma zu übernehmen. Dennoch ist zu beachten, dass der Punkt sicherlich sehr branchenspezifisch zu betrachten ist. Aber im Grunde sollte eine Firma über 10 Jahre schon ihren Wert steigern. Sonst nimmt sie im Verhältnis zur Marktentwicklung ja bereits an Wert ab. Getreu dem Motto: Wer auf der Stelle tritt, der steigt ab. Hier können für die Berechnungen branchenübliche Multiplikatoren hilfreich sein.

CK: Für Immobilien gibt es eine ähnliche Herausforderung in der Bewertung. In der Praxis kann der Berater auf Marktpreisschätzungen, z.B. der hauseigenen Immobilienmakler oder öffentlich zugänglicher Immobilienstatistiken, ausweichen. Diese sind i.d.R. für eine Wert- und Renditeanalyse ausreichend und deutlich kostengünstiger als ein Gutachten.

Versteher-Magazin: Welche Ungenauigkeiten gibt es noch?

DW: Kredit-Covenants geben ggf. Entnahmen vor. Reinvestitionen bei Unternehmen (Stärkung des Eigenkapitals) sind notwendig, um marktfähig zu bleiben, und bei den Immobilien können Sanierungen, Modernisierungen etc. notwendig sein, die dann die Erträge zusätzlich schmälern.

CK: Und das Finanzamt wollen wir nicht vergessen, denn die Erträge müssen ja noch versteuert werden. Spannend ist auch der Aspekt, ob sich Immobilien bzw. ETF im Privatvermögen oder im Betriebsvermögen befinden: Im Privatvermögen hat das Wertpapier mit der Abgeltungssteuer von 25% (+ Soli) einen deutlich günstigeren Steuersatz als die zum (vermutlich) Spitzensteuersatz zu versteuernden Mieteinkünfte. Aber auch im Betriebsvermögen können Wertpapiere, insbesondere aktienlastige Strategien, steuerlich vorteilhaft eingesetzt werden. Hinsichtlich der Zuflüsse der Erträge wäre noch zu berücksichtigen, dass die Mieterträge jährlich fließen und damit steuerwirksam werden. Bei einem thesaurierenden ETF kommt es am Ende zu einer Steuerbelastung – über lange Zeiträume entstehen enorme Zinseszinsseffekte. Beim MDAX-ETF müsste man sich diesbezüglich auch die Thematik „Vorabpauschale“ im Detail ansehen, auch wenn diese aktuell auf Grund des negativen Basiszins nicht erhoben wird.

Versteher-Magazin: Nehmen wir an, der Unternehmer „beißt an“ und möchte auf Grundlage eines Rendite-Vergleichs in die Diskussion gehen. Worauf ist dann zu achten?

DW: Jetzt kommen wir unweigerlich zum Unternehmertypus. Viele Unternehmer möchten gern die Kontrolle behalten. Sie glauben, dass sie in der Firma alles im Griff haben. Gleiches gilt für die Immobilien. Daher wollen Unternehmer dann auch „den Markt“ im Griff haben. Da ihnen das aber nicht gelingt, zögern sie – obwohl viele Aktienmärkte langfristig betrachtet stetig steigen.

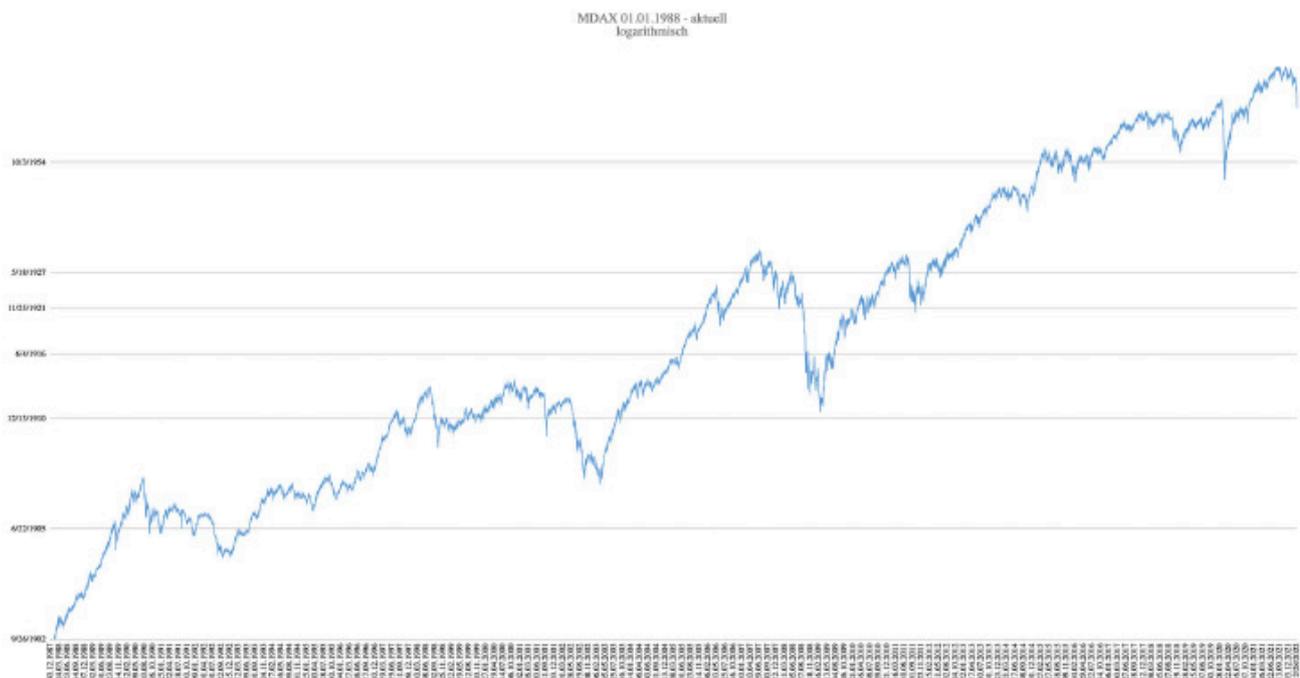
Versteher-Magazin: Aber warum scheuen Unternehmer dann so oft (noch) Investitionen in Wertpapiere?

CK: Im Unternehmervermögen werden Wertpapiere häufig erst relevant, wenn die persönliche Wohlfühlquote bei Immobilien erreicht oder trotz intensiver Suche kein neues Objekt zu einem angemessenen Preis verfügbar ist. Vorher sind Wertpapiere, bis auf ein Depot mit ausgewählten Lieblingsaktien bzw. Themen-/Branchenfonds, eine Ausnahme. Hintergrund ist sicherlich der bereits mehrfach genannte enorme Zeiteinsatz in der Firma. Es fehlt häufig die Zeit, sich in das Thema Kapitalmarkt und Wertpapiere einzuarbeiten und sich mit der persönlichen Anlagestrategie zu beschäftigen. Zusätzlich spielt auch der Gedanke an einen Ausgleich des mit der Firma einhergehenden unternehmerischen Risikos mit wertstabilen Assets im Privatvermögen eine Rolle. Unter diesem Aspekt wirken kurzfristige Geschwindigkeit und Volatilität der Kapitalmärkte teilweise abschreckend.

Versteher-Magazin: Wie lässt sich das lösen?

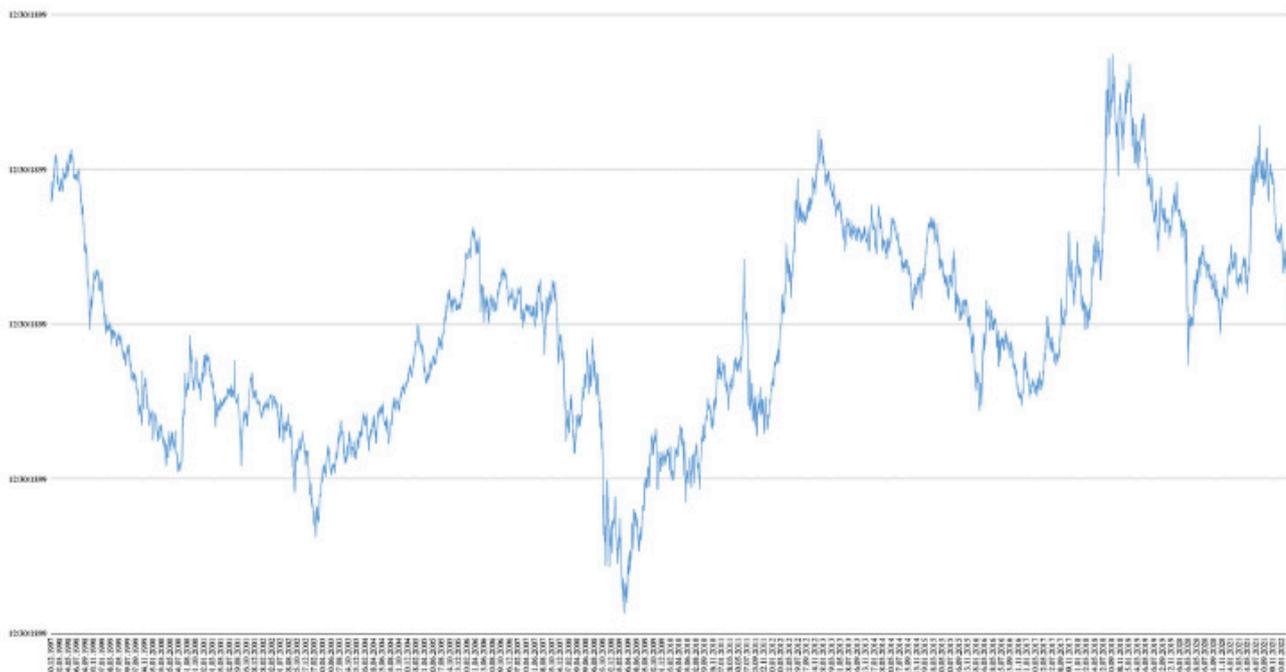
DW: Durch rollierende Performance-Übersichten.

Nehmen wir z.B. den MDAX. Anhand des Langzeitcharts sehen wir, dass zumindest dieser Index langfristig steigt:



Der Unternehmer soll sich nicht von Tagesnachrichten, sondern von langfristigen Trends leiten lassen. Er soll investieren und nicht traden. Daher ist es wichtig, ihm zu zeigen, wie Entwicklungen ohne tägliche Schwankungen aussehen können.

In der nachfolgenden Grafik kann man erkennen, wie seit dem ersten Januar 1988 im MDAX die 10-Jahres-p.a.-Renditen waren. Hierzu haben wir auf Basis der Tages-Schlusskurse alle möglichen 10-Jahres-Abschnitte berechnet. In der Grafik ist somit der erste 10-Jahres-Abschnitt 04.01.1988–30.12.1997 abgebildet. Insgesamt wurden über 6.100 Abschnitte berücksichtigt.



Das Gleiche haben wir mit 5-Jahres-Abschnitten durchgeführt. Hier die Ergebnisse.

Median 5J p.a.	Median 10J p.a.
9,68%	9,64%
Durchschnitt	
9,88%	9,75%
Min.	
-9,60%	0,65%
Max.	
31,25%	18,72%

Natürlich ist klar, dass es zwischen 0,65 % p.a. und 18,72 % p.a. starke Unterschiede gibt. Aber als Median 9,6 % p.a. anzusetzen, um die Firmen-Rendite und die Immobilien-Rendite mit der MDAX-Rendite zu vergleichen, wäre meiner Einschätzung nach legitim. Es geht auch nicht um wissenschaftliche Ausarbeitungen, sondern um pragmatische, praxisorientierte Gesprächs- und Vertriebsansätze. Wohl wissend, dass in allen Berechnungen immer gewisse Ungenauigkeiten und Annahmen stecken.

Und natürlich ist mir bewusst, dass es zwischen den Kursrückgängen und der Erholung mitunter Jahre dauern kann. Würde man den Langfristchart weiter transparent machen, müsste man die starken Rückgänge nach 3 weiteren Kriterien untersuchen:

1. Grund für den Rückgang (z.B. 9/11)
2. Rückgang in % (z.B. 10.09.2001 bis zum absoluten Tiefpunkt)
3. Dauer in Börsentagen, bis Kurs vom 10.09.2001 wieder erreicht wurde

Alle diese Informationen müssen dann noch so dargestellt werden, dass ein Unternehmer, der nur rudimentär mit Finanzmärkten und Börsen zu tun hat, dieses auch versteht. Denn es ist zu bedenken, er kennt sich in seinem Metier blendend aus, aber Börseninterpretationen sind nicht sein Tagesgeschäft.

Versteher-Magazin: Was passiert, wenn der Unternehmer diesem Vergleich zustimmt und sich im Ergebnis für ein fremdfinanziertes Wertpapierportfolio interessiert?

CK: Dann müssen in der Praxis mit dem Kunden und der Marktfolge die Rahmenbedingungen für den Lombardkredit abgestimmt werden. Und hier kommen wir zu dem Punkt, dass eine Fremdfinanzierungsquote bei Wertpapieren von 70% eher schwierig umzusetzen sein wird.

Versteher-Magazin: Das heißt, die Vergleiche sind nur theoretisch?

CK: Nein, überhaupt nicht. Es geht ja zunächst überhaupt nicht darum einen Lombardkredit zu verkaufen, sondern aufzuzeigen, dass sowohl Immobilie als auch Unternehmen in der Praxis häufig einen Leverage-Vorteil gegenüber dem Wertpapierportfolio haben. Wenn man die Rendite der drei Assets objektiv vergleichen will, muss man sich die Arbeit machen und eine Vergleichbarkeit herstellen.

Die Umsetzung des Beispiels mit einem MDAX-ETF könnte in der Praxis wie folgt aussehen: Beim Kauf von 100% MDAX-ETF schreibt die Marktfolge in vielen Kreditinstituten einen max. Beleihungswert von 60% vor. Aus 100% werden demnach 160% Kapitaleinsatz. Fällt der MDAX-ETF um 10% müsste der Kunde aber zusätzliche Sicherheiten stellen oder die Risikoposition durch einen Teilverkauf entsprechend reduzieren. Mit 160% Kapitaleinsatz, also dem voll ausgelasteten Beleihungswert, „fährt man also mit Vollgas in die Kurven“. Um den Margin-Call schon bei einer technischen Korrektur zu vermeiden, wird man daher eher zu einem 10–20% niedrigeren Beleihungswert raten. Damit geht der Kapitaleinsatz von 160% auf eher 140% zurück.

DW: Es sollen ja auch nicht das Unternehmen oder bisherige Immobilieninvestitionen infrage gestellt werden – es geht um die Vergleichbarkeit. Es geht auch nicht darum, die aktuellen Immobilien komplett und sofort zu verkaufen, aber eine Einzelbetrachtung kann sinnvoll sein, da zum Beispiel die Straße nicht mitkommt bei Strom und Internet ... bei anderen Immobilien kann es dann sinnvoll sein, zu modernisieren, und bei anderen wiederum ist schon alles passend.

Am Ende ist es natürlich – wie immer – eine Glaubensfrage. Wenn der Unternehmer der Meinung ist, dass sein Immobilienportfolio nicht gefährdet ist, dann macht man nichts.

Versteher-Magazin: Wie sieht also Ihr persönliches Fazit aus?

CK: Sich auf den Stuhl des Unternehmers zu setzen und die Dinge durch seine Brille zu betrachten, ist ein absolutes „Must-do“ für jeden, der mit Unternehmern eine ganzheitliche Beratung mit Mehrwert umsetzen möchte. Daher ist es unerlässlich, sich mit der Firma des Unternehmers zu beschäftigen. Dabei haben Institute, die Firmenkundengeschäft und Private Banking anbieten, einen Vorteil, weil die Informationen oftmals schon im Hause vorliegen. Werden dann auch noch Immobilienkredite zur Verfügung gestellt, kann sich jeder Berater in bereits bestehende Unterlagen einarbeiten und sich hervorragend auf ein Unternehmernessgespräch vorbereiten. Zusätzlich zu den internen Daten lohnt es sich immer, den Unternehmer offen und direkt zu fragen. Nach meiner Erfahrung sind Unternehmer dann auskunftsbereit sind, wenn sie verstehen, warum sie die Informationen preisgeben sollen.

DW: Dem stimme ich sehr gern zu. Diese „Extrameile“ zu gehen, um die Vermögenswerte des Unternehmers vergleichbar zu machen, lohnt sich nahezu immer. Sie werden positiv überrascht sein, dass der Unternehmer einen solchen Vergleich sehr spannend findet. Denn: Er hat diese Transparenz ja in der Regel in seiner Firma. Ich möchte daher alle Leserinnen und Leser gern dazu ermutigen, diesen Vergleich mal auszuprobieren.

Versteher-Magazin: Meine Herren, vielen Dank für dieses Gespräch!

Ein Plus für das Portfolio Ihrer Unternehmerkunden – Wertpapierkredite als Hebel

[Interview mit Ulf Hennig]



Ulf Hennig (UH), Leiter der dänischen Sydbank in Kiel, erläutert im Gespräch mit dem Versteher-Magazin, warum es für Ihre Unternehmerkunden sinnvoll sein kann, Investments mit Fremdkapital zu unterlegen, und welche Vorzüge die Sydbank Ihnen und Ihren Anlegern dabei bietet.

Über Herrn Ulf Hennig

Ulf Hennig ist Diplom-Kaufmann (FH), Certified International Wealth Manager (CIWM) und seit 2017 Leiter der dänischen Sydbank in Kiel mit Verantwortung für Firmen- sowie Private-Banking-Kunden, wo er schon 2006 im Private Banking gestartet ist. Der begeisterte Wanderer, Wassersportler und Zwölfkämpfer steht für Bankdienstleistungen auf die dänische Art: pragmatisch, persönlich, proaktiv.

Versteher-Magazin: Herr Hennig, was genau ist ein Wertpapierkredit?

UH: Das würde ich gerne anhand unseres Sydbank Investmentkredits erklären. Dieses Produkt kombiniert die Vorzüge eines klassischen Effektenkredits mit dem finanzwissenschaftlichen Know-how zur Risikominimierung von Wertpapieranlagen. Durch den Einsatz von Fremdkapital kann so die Eigenkapitalquote des Portfolios verringert werden. Viele Anleger kennen das Instrument des Fremdkapitaleinsatzes bereits aus dem Bereich der Immobilieninvestitionen, aber auch beim Erwerb von Wertpapieren erweist es sich als strategisch sinnvoll.

Wir stellen eine Kreditlinie zur Verfügung, die maximal dem dreifachen Eigenkapital entspricht. Diese Kreditlinie ist flexibel nutzbar. Die Zinsen fallen selbstverständlich nur für den in Anspruch genommenen Teil der Linie an.

Einfaches Beispiel: Sie haben 500,000 EUR Eigenkapital und erhalten zusätzlich 1,5 Mio. EUR Kreditlinie, sodass Sie für 2 Mio. EUR in Wertpapiere investieren können.

Grundsätzlich empfehlen wir, nicht bereits zu Beginn die Linie voll auszunutzen, sondern das Pulver trocken zu halten beziehungsweise über einen Zeitraum von mehreren Monaten zu investieren.

Versteher-Magazin: Welche Vorzüge hat der Kredit?

UH: Anleger haben damit die Chance, ihre Renditeerwartung zu erfüllen, ohne in risikoreichere Märkte und Titel investieren zu müssen, die nicht ihrem Risikoappetit entsprechen.

Einfach gesagt werden stabile und ‚langweilige‘ Aktien wie Dividenden- oder Substanzwerte mit zusätzlichen Fremdmitteln erworben, um die Eigenkapitalrendite zu steigern. Der Kredit bietet also eine flexible und kostengünstige Option, um einen maximalen Hebel anzusetzen.

Sydbank

Renditeerwartung mindestens 6% p.a.

Eigenkapital: 250.000 EUR
Kredit: 250.000 EUR
Portfoliorendite: 4,25% p.a.
Kreditzins: 1,75% p.a.

Eigenkapitalrendite: 6,75% p.a.

Renditeerwartung mindestens 8% p.a.

Eigenkapital: 250.000 EUR
Kredit: 500.000 EUR
Portfoliorendite: 4,25% p.a.
Kreditzins: 1,75% p.a.

Eigenkapitalrendite: 9,25% p.a.

Renditeerwartung mindestens 10% p.a.

Eigenkapital: 250.000 EUR
Kredit: 750.000 EUR
Portfoliorendite: 4,25% p.a.
Kreditzins: 1,75% p.a.

Eigenkapitalrendite: 11,75% p.a.



Versteher-Magazin: Warum empfehlen Sie, neben einem Immobilien- auch ein Wertpapierportfolio aufzubauen?

UH: Diversifikation lautet das Schlüsselwort. Immobilien sind nach wie vor als Kapitalanlage extrem beliebt, dennoch ist es immer empfehlenswert, sich breit aufzustellen.

Auch ist ein Wertpapierportfolio flexibler als die beliebten Immobilien und verursacht geringere Kosten bei Erwerb und Unterhalt.

Versteher-Magazin: Was zeichnet einen klassischen Kunden für den Wertpapierkredit aus?

UH: Es hat sich herauskristallisiert, dass Menschen, die unternehmerisch denken und handeln, prädestiniert sind für einen Wertpapierkredit. Die Menschen sind es gewohnt, zu investieren und risikoavers zu agieren. Die Kombination aus teurem Eigenkapital und billigem Fremdkapital zur Optimierung der Kapitalrendite und des Cashflows ist dabei die ursächliche Motivation.

Ein Wertpapierkredit in Kombination mit einem strengen Risikocontrolling und einer konservativen Aktienanlagestrategie kann ein legitimes Anlagepaket sein, insbesondere im Vergleich zu illiquiden und gehebelten Investitionen wie Immobilien oder Unternehmensbeteiligungen.

Versteher-Magazin: Welche Beratungsleistung übernimmt die Sydbank rund um den Wertpapierkredit?

UH: Zunächst findet ein persönliches Gespräch statt, in dem der Bedarf und die Wünsche des Kunden ermittelt werden. Auf dieser Basis wird eine individuelle Risikoanalyse erstellt. Anspruch unserer Anlageberatung ist es dann, unsere Leistungsmöglichkeiten mit den Erwartungen des Kunden bestmöglich in Einklang zu bringen.

Versteher-Magazin: Was zeichnet die Sydbank generell als Partner beim Thema Investment aus?

UH: Wir sind keine Online-Bank, sondern eine Bank vor Ort. Bei uns zählen das persönliche Gespräch, feste Ansprechpartner und eine kompetente, kundenorientierte Beratung.

Hinzu kommt, dass wir uns seit vielen Jahren auf die Betreuung vermögender Privatkunden und institutioneller Anleger fokussieren. Dazu haben wir erfahrene Wertpapier-, Zins- und Währungsspezialisten im eigenen Hause sowie professionelle Partner in Deutschland und Dänemark, mit denen wir vertrauensvoll kooperieren.

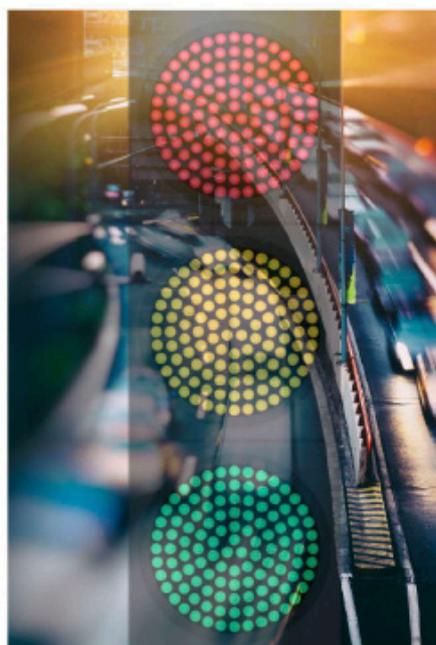
Sydbank

Risikosteuerung

 Laufende Überwachung des Portfolios

 Alarmsystem Eigenkapital

 Klare Kontaktpolitik



Versteher-Magazin: Ihr Tipp für unsere Leser?

UH: Ich glaube, dass wir mit diesem Modell ziemlich allein am Markt sind. Wenn Sie also Interesse am skizzierten Modell gefunden haben und mögliche Mehrwerte für Sie und Ihre Unternehmerkunden sehen, kontaktieren Sie mich gerne.

Versteher-Magazin: Herr Hennig, vielen Dank für das interessante Gespräch.

Ukraine-Krieg und Familienunternehmen: 5 Tipps für Firmenkundenberater, um sich jetzt perfekt zu positionieren



Die Invasion der Ukraine kam für die meisten von uns völlig unerwartet. Trotz des Truppenaufmarsches an den Grenzen des Landes konnten sich die wenigsten vorstellen, dass mitten in Europa ein souveränes Land überfallen werden würde. Anfang März haben wir vom Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) deshalb kurzfristig ein Online-Seminar zu den wirtschaftlichen Auswirkungen des mittlerweile tobenden Kriegs anberaumt. Das Seminar war sehr gut besucht und erlaubte es den Anwesenden, als Erste auf die Situation zu reagieren und sich direkt bei ihren Unternehmerkunden ideal zu positionieren. Nachdem der Krieg mittlerweile schon einen knappen Monat andauert, ist es nötig, sich die Situation noch einmal genau anzuschauen. Nachfolgend möchte ich Ihnen die 5 wichtigsten Handlungsempfehlungen geben, mit denen Sie in der aktuellen wirtschaftlichen Lage bei Ihren (Ziel-)Kunden punkten können.

Immer mehr Familienunternehmen und deren Lieferketten sind betroffen

Als der Krieg begann, waren Sie sicher zunächst betroffen wie wir alle und schauten einige Tage später auf Ihr Kundenportfolio, um die Auswirkungen auf wirtschaftlicher Ebene abzuschätzen. Vielleicht dachten Sie noch, dass viele Ihrer Unternehmerekunden keine direkten Auswirkungen der Invasion verspüren würden – schließlich waren bei den meisten keinerlei wirtschaftliche Beziehungen zur Ukraine oder zu Russland vermerkt. Doch je länger der Krieg, die damit einhergehenden Sanktionen und daraus entstehende Lieferengpässe anhalten, desto stärker merken auch mittelständische Familienunternehmer hierzulande, dass beide Länder in die globalen Lieferketten eingebunden sind. Und nun mangelt es im Betrieb zum Beispiel an Teilen für die Fertigung.

Aus diesem Grund habe ich Ihnen hier die 5 wichtigsten Tipps zum Umgang mit Familienunternehmen in der aktuellen wirtschaftlichen Lage zusammengestellt. Diese basieren auf meinen Seminaren und Coachings mit Finanzdienstleistern, aber auch auf unseren eigenen Best Practices im IFUF, wenn wir aktuell mit unseren Unternehmer-Mandanten sprechen. Diese Tipps haben nicht den Anspruch, vollständig zu sein – es handelt sich jedoch um die wichtigsten Ansatzpunkte, die es Ihnen erlauben, jetzt pragmatisch, effizient und effektiv mit Ihren (Ziel-)Kunden zu sprechen und sich dort ideal zu positionieren. Möchten Sie noch mehr erfahren, so finden Sie zum Abschluss einen Link zum Download der Präsentation des eingangs erwähnten Seminars mit noch mehr Details und Praxistipps.

Tipp 1: Identifizieren Sie betroffene Unternehmen und bereiten Sie Care-Calls vor

Die direkt betroffenen Unternehmen werden sich schon gemeldet haben oder die Situation entsprechend einschätzen, um sich ggf. später zu melden. Daher ist es nun wichtig, herauszufinden, welche Ihrer Kunden beziehungsweise Zielkunden mit hoher Wahrscheinlichkeit die indirekten wirtschaftlichen Auswirkungen des Kriegs zu spüren bekommen (werden). Nehmen Sie dazu die Gewinn- und Verlustrechnung oder die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) zur Hand (Stand: Dezember 2021) und markieren Sie die einzelnen Positionen:

- Grün: keine aktuelle Gefahr
- Gelb: sollte beobachtet werden
- Rot: könnte betroffen sein (direkt oder durch Kettenreaktionen)

Bereiten Sie sich dann darauf vor, entsprechende Szenarien mit dem Unternehmer zu besprechen, wenn die aktuelle Situation über einen Zeitraum von 6, 12 und 24 Monaten anhält. Legen Sie dabei vor allem einen Schwerpunkt auf die rot markierten Positionen und wie sich diese weiter erhöhen. Je nachdem, wie viele Informationen und Schätzungen verfügbar sind, können Sie dies dann auf einzelne Positionen individuell anwenden (z. B. Sprit +20 %, aber Heizkosten nur +5 %) oder auf alle pauschal (z. B. alle +10 %, +25 % oder +50 %). Auch wenn es „old school“ sein sollte, kann der Druck der GuV oder der BWA auf Papier sinnvoll sein, um dort die Markierungen vorzunehmen. Ihre eigenen Markierungen können Sie dann wieder einscannen und Ihren Kunden vorab mailen. So ist jeder gut vorbereitet und informiert, wenn es zum Gespräch kommt.

KONTENNACHWEIS zur G.u.V.

Konto	Bezeichnung	EUR	Geschäftsjahr EUR	Vorjahr EUR
Umsatzerlöse				
4000	Mailinggebühren	75,00		47,00
4110	Sonstige steuerfr. Umsätze Inland	189,00		0,00
4337	Erlöse aus Leistungen nach § 130 UStG	86.176,65		0,00
4340	Erlöse 10% USt	0,00		129,85
4400	Reci. Ersatzstoffe	758.494,34	2.748.513,86	691.009,19
4401	Waage	7.172,61		8.545,07
4402	Kipp-Erdaushub	408.485,63		527.649,35
4403	Teerhaltige Blütmengemische	175.098,77		295.006,24
4404	Kipp-Saugschlur	676.979,85		901.885,26
4405	Verkauf Mutterboden	153.949,80		152.834,63
4406	Erlöse Lava, Sand, Kies	86.231,26		123.567,24
4407	Sonstige Erlöse	185.094,67		189.670,42
4408	Materiale	2.693,00		13.343,51
4409	Material Zz 19% USt	239.964,09		153.414,79
4510	Erlöse Abfallverwertung	0,00		59.300,29
4720	Erlösschmälerungen 19% USt	0,46		17,52
4730	Gewinne Skonto 19% USt	32.859,22		35.731,69
sonstige ordentliche Erträge				
4947	Verrechn. sonstige Sachbezüge 19% USt		10.333,67	14.501,64
Erträge aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und aus Zuschreibungen zu Gegenständen des Anlagevermögens				
4945	Erlöse Sachanlageverkäufe 19% USt	29.346,74		10.000,00
4955	Angehänge Sachanlagen Restbuchwert	3.727,00		1.429,00
4912	Erträge Zuschreib. Finanzanlagevermögen	74.622,28	100.244,10	0,00
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen				
4930	Erträge Auflösung von Rückstellungen		263.300,00	0,00
sonstige Erträge im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit				
4923	Erträge aus Herabsetzung EWB zu Ford.	0,00		705,00
4925	Erträge aus abgeschrieben. Forderg.	180,10	180,10	652,94
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren				
5100	Roh- Hilfs- Betr. St.	1.099,17		665,55
5400	Eink. Lava	74.046,98		96.994,26
5401	Einkauf für Mutterboden	23.156,10		16.927,00
5402	Einkauf Sand/Kies	231,42		0,00
5403	Warenersatz 19% Vorsteuer	484,84		801,16
5404	Zukauf für RecL 16% Vorsteuer	1.145,00		0,00
5405	EU-Erwerb 19% Vorsteuer und 19% USt	212,00		0,00
5720	Nachlass 19% Vorsteuer	1,85		1,12
Obertrag		102.987,36	3.122.571,93	2.893.265,31

Handelsrecht

Danach können Sie direkt die entsprechenden Care-Calls einplanen. Bereiten Sie sich dabei vor allem anhand der folgenden Punkte vor:

- Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette
- Berufliches und familiäres Umfeld
- Typologien aller direkt Beteiligten
- Vermögen und Einkommen

Tipp 2: Führen Sie Care-Calls durch

Sind Sie nun also bereit, die Care-Calls mit Ihren (Ziel-)Kunden durchzuführen, gibt es zwei Herangehensweisen – je nachdem, ob Sie schon mal einen entsprechenden Call mit dem Kunden hatten oder es um einen (Ziel-)Kunden geht, den Sie eventuell noch gar nicht kontaktiert haben.

Hatten Sie schon Care-Calls mit dem Unternehmer, dann prüfen Sie, ob sich seit dem letzten Mal etwas im Geschäftsmodell beziehungsweise in den Lieferketten des Unternehmers getan hat. Eventuell ist auch bereits klarer, ob dieser Kunde schon betroffen ist bzw. inwiefern er betroffen werden könnte.

Bei Familienunternehmern aus Ihrem Bestand, mit denen Sie bislang noch keine Care-Calls hatten, überprüfen Sie zunächst Ihr Angebot, z. B. auf passende Versicherungsangebote (Cyberattacken, Lieferkettenausfall, Vertragsstrafen durch Lieferverzögerungen etc.), und überlegen außerdem, wie der Familienunternehmer von Kettenreaktionen betroffen sein könnte. Fallen beispielsweise in einem ersten Schritt die Direktinvestitionen der USA in Russland weg und danach die Investitionen der Schweiz, dann kann das nach vielen Schritten immer noch merkliche Auswirkungen auf den Unternehmer in Deutschland haben, obwohl kein direkter Zusammenhang mit den betroffenen Regionen besteht. Haben Sie sich so vorbereitet, rufen Sie am besten so bald wie möglich an. Für den Call selbst reichen etwa 15 Minuten, ohne Terminierung. Lassen Sie sich dabei nicht auf politische Diskussionen ein, sondern bleiben Sie beim Thema – und nutzen Sie die Chance, gegebenenfalls auch einen längeren nachfolgenden Gesprächstermin zu fixieren.

Danach sind die Akquise-Zielkunden oder Kunden, bei denen Sie nur Nebenbankverbindung sind, an der Reihe. Dazu gibt es einen kleinen Geheimitipp: Bei diesen Kunden ist es erfahrungsgemäß ein guter Einstiegspunkt, ein Telefonat zu beginnen mit: „Ihr aktueller Berater hat Sie ja sicher schon angerufen, aber ich wollte mich gerne auch melden.“ Denn falls der aktuelle Berater das noch gar nicht gemacht hat, dann wird sich der Kunde bald fragen, warum nicht. So haben Sie sich direkt einzigartig positioniert, ohne dabei zu wirken, als wollten Sie den anderen Berater ausstechen.

Tipp 3: Beachten Sie immer die komplette Lieferkette

Ob bei Gesprächen mit unseren Unternehmer-Mandanten oder Vorständen, Führungskräften und Beratern der Finanzinstitute – wir sehen im IFUF deutlich, dass immer mehr Familienunternehmen die wirtschaftlichen Konsequenzen aus dem Krieg spüren. Und diese werden auch immer direkter – von erhöhten Rohstoffpreisen bis zu Lieferverzögerungen, die eventuell sogar zu einem Produktionsstillstand führen. Deshalb empfehle ich Ihnen, im Gespräch mit Ihren Kunden immer die Lieferketten komplett zu analysieren und mindestens 6-Monats-Szenarien zu besprechen. Richten Sie Ihr Augenmerk dabei auch auf weniger offensichtliche Themen: Dass Öl und Getreide teurer werden, ist klar. Doch haben Sie auch daran gedacht, dass der Kerosinpreis ansteigt?

U.S. Kerosene Wholesale/Resale Price by Refiners



Source: U.S. Energy Information Administration

Der steigende Kerosinpreis ist tatsächlich ein gutes Beispiel dafür, wie auch wenig offensichtliche wirtschaftliche Zusammenhänge einen Einfluss auf das Geschäft Ihrer Kunden haben können: Der Preis steigt wahrscheinlich aktuell an, da Militärs auf der ganzen Welt Treibstoff für ihre Transportflugzeuge, Kampfflugzeuge etc. bunkern. Wieder andere (Airlines und Transportunternehmen) decken sich ein, da sie den Preisanstieg mitbekommen. Das mag eine gewagte These sein, aber da der letzte Preisanstieg vermutlich durch Russland verursacht wurde, liegt es eventuell sogar nahe, dass die Russische Föderation schon damals auf Vorrat gekauft hat, um im Krieg genug Sprit zu haben. Durch den steigenden Kerosinpreis werden dann wiederum auch die noch coronagebeutelten Flugreiseanbieter in Mitleidenschaft gezogen, wenn für den Sommer endlich wieder im großen Stil Reisen gebucht werden. Und durch die höheren Spritpreise auch die Reisebusbranche.

Seite 79

Im Baugewerbe gibt es aktuell ebenfalls große Herausforderungen bei der Kalkulation, da Rohstoffpreise steigen und Engpässe beim Nachschub bestehen. Viele Bauunternehmen sind deshalb gezwungen, Aufträge abzulehnen oder Gleitklauseln in ihre Verträge einzubauen – und sich damit dem Risiko zu öffnen, dass die Kunden die Verträge gar nicht erst akzeptieren oder im Nachhinein monieren.

Ein weiteres interessantes Beispiel: Dass bestimmte Produkte und Rohstoffe nicht mehr nach Russland eingeführt werden dürfen, darunter leiden scheinbar vor allem russische Firmen. Aber was ist eigentlich mit den Lieferanten aus Deutschland? Was passiert mit den Preisen, wenn die 14.000 Container voller Produkte und Rohstoffe, die aktuell auf Schiffen mit Ziel Russland festsitzen, dann ersatzweise in Europa weiterverkauft werden (müssen), um die Verluste zu minimieren? Sehen wir dann eventuell plötzlich Dumpingpreise? Besprechen Sie auf jeden Fall mit Ihren Unternehmern, ob diese Eventualität Einfluss auf ihr Geschäft nehmen würde – und ob das zum Positiven oder zum Negativen sein wird.

Tipp 4: Das Risiko von Cyberattacken besprechen

Noch vor 20 Jahren für die meisten Unternehmer undenkbar, haben sich Cyberattacken mittlerweile zu einem beliebten Werkzeug von Kriminellen und sogar zum Teil einer hybriden Kriegsführung entwickelt. Besprechen Sie also mit Ihren Unternehmern zunächst die drei grundsätzlichen Arten von Cyberattacken:

- „Mörder“: Hacker, die Manipulationen vornehmen, die Menschenleben gefährden oder sogar kosten.
- „Clowns“: Hacker, die z. B. Produktionsabläufe stören oder Webseiten verschandeln, ohne jedoch Personenschäden oder (erhebliche) wirtschaftliche Schäden anzurichten.
- „Erpresser“: Hacker, die eine Unternehmens-EDV völlig lahmlegen oder Prozesse stoppen oder manipulieren, sodass erheblicher wirtschaftlicher Schaden entsteht – und dann ein Lösegeld fordern, um z. B. Daten wiederherzustellen.

In der aktuellen Situation spielt vor allem eine Variante der dritten Art eine Rolle: Cyber-attacken, die gezielt wirtschaftliche Schäden anrichten oder Befehlsstrukturen durcheinanderbringen sollen. Aus Expertenkreisen wurde zum Beispiel zu Beginn des Angriffskriegs festgestellt, dass auf ukrainische Computer vermehrt sogenannte „Wiper“ eingeschlichen wurden – also Schadprogramme, deren einzige Aufgabe es ist, Datenträger zu löschen und so die Handlungsfähigkeit der ukrainischen Regierung und des Militärs einzuschränken. Experten warnen, dass solche Schadprogramme aufgrund der weiträumigen Vernetzung auch ungewollt in andere Länder „eingeschleppt“ werden und dort zu Kollateralschäden führen könnten. Ist man im Unternehmen gegen derartige Angriffe gewappnet? Bedenken Sie hier bitte auch, dass Ihr Unternehmer nicht direkt angegriffen werden muss. Es reicht, einen europäischen Großlogistiker aus der Lieferkette zu nehmen oder einen Großtanker im Suezkanal quer zu stellen. Was würde das für Ihren Kunden bedeuten?

Tipp 5: Lagerhaltung zur Schadensbegrenzung ins Spiel bringen

Wenn noch nicht geschehen, sollten Ihre Unternehmerekunden jetzt daran denken, wichtige Rohstoffe zu bunkern. Das kostet zwar Geld und bringt die Kennziffern durcheinander (weshalb Sie unbedingt die Marktfolge Aktiv involvieren sollten), kann jedoch die Produktionsabläufe sicherstellen. Durch die Lagerhaltung sichert man sich gegen ausbleibende Lieferungen ab und hat zudem die Möglichkeit, das Verwarentgelt zu umgehen – denn die gelagerten Materialien binden das Geld. Allerdings ist Lagerhaltung nicht die perfekte Lösung. Im schlimmsten Fall werden die Lagerbestände aufgebraucht, während sich die Situation auf dem Ressourcenmarkt nicht entspannt. Man hat sich dann also lediglich Zeit erkaufte, bis man die Auswirkungen der Rohstoffknappheit zu spüren bekommt. Auch einen solchen Fall besprechen Sie am besten direkt mit Ihren Unternehmerekunden.

Risiken erkennen und zu Chancen machen, bevor sie zu echten Problemen werden

Wer noch kurz vor dem Beginn des Ukraine-Kriegs nicht damit gerechnet hatte, dem kann man das sicherlich verzeihen – wer von uns hätte schon mit einem Angriffskrieg mitten in Europa gerechnet? Allerdings sollte spätestens jetzt allen von uns klar sein, dass dieser Krieg nicht ohne merkliche Auswirkungen auf die hiesige Wirtschaft ablaufen wird. Ich empfehle Ihnen also dringend, mit Ihren Unternehmerekunden oder Zielkunden darüber zu sprechen. Agieren statt reagieren lautet das Gebot der Stunde! Denken Sie selbst vermeintlich undenkbare Szenarien durch und bereiten Sie Ihre Kunden und natürlich Ihr Institut sowie sich selbst angemessen vor. So nutzen Sie die aktuelle Situation, um Ihren Kunden einen echten Service zu bieten und sich gleichzeitig einzigartig bei ihnen zu positionieren.

Seite 81

Und eines ist bereits jetzt gewiss: Egal, wie der Krieg ausgeht, die Szenarien, die Sie jetzt mit Ihren Unternehmern besprechen, werden mittel- bis langfristig (u. U. über Jahre) aller Voraussicht nach zutreffen. Denn selbst wenn der Krieg heute vorbei wäre, würden die Auswirkungen auf die Lieferketten, Infrastrukturen und politischen sowie militärischen Beziehungen sich nicht sofort wieder umkehren. Zudem ist damit zu rechnen, dass die besonders betroffenen Länder dann erst einmal eine „We First“-Strategie fahren werden.

Genau darin liegt jedoch auch eine Chance für Ihre Unternehmern, welche sich dadurch neu oder erneut – und potenziell besser als zuvor – aufstellen können. Und Sie als ihre Finanzinstitute können ihnen als wertvoller Partner dabei zur Seite stehen. Zum Beispiel, indem Sie entsprechende Checklisten zur Verfügung stellen – im Sinne von „Die 20 wichtigsten Punkte für Ihre GuV“.

Auf Anfrage können Sie mich dazu für ein digitales Inhouse-Kurz-Seminar buchen. In diesem bekommen Sie als Vorstand, Führungskraft oder Berater Impulse, wie Sie die aktuelle Situation nicht nur meistern, sondern erfolgreich nutzen, um sich einen Vorsprung in der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu verschaffen. Dieses Angebot richtet sich an Personen aus allen Bereichen, von Firmenkunden und Private Banking über die Marktfolge Aktiv bis hin zu Versicherungen und Ausland.

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. Familienunternehmern 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.



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 Finanzinstituten einzustellen!

Neulich beim Kunden: Von Schimmel, Mord und Nachfolge – wie Typologien und geschickte Fragen im Kundengespräch helfen



Familienunternehmer sind nicht die Einzigen, mit denen ich mich in meiner Position als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) regelmäßig unterhalte – schließlich sind auch die Familienmitglieder ein wichtiger Teil des Betriebs. Gerade neulich wurde ich zum Beispiel von einem unserer Mandanten dazu eingeladen, mit seiner Tochter über die Nachfolge zu sprechen und zu schauen, inwiefern sie dafür geeignet sei. Da wir uns seit Jahren gut kennen, nahm ich natürlich gerne den Kontakt auf und vereinbarte mit seiner Tochter einen Gesprächstermin in ihrem Büro. Und was soll ich sagen: Selten habe ich ein so spannendes, aber auch herausforderndes Gespräch erlebt wie mit dieser Unternehmerin!

Wie tickt die Nachfolgerin?

Kennen Sie das? Sie kommen ins Büro eines (Ziel-)Kunden und es geht praktisch sofort los? Sie haben nur wenige Sekunden Zeit, zu erkennen, welche Typologien Ihr Gegenüber vereint? Genau so ging es mir in diesem Fall. Die Tochter des eingangs erwähnten Unternehmers – selbst erfolgreiche Unternehmerin – saß in ihrem Büro und erwartete mich bereits. Da wir beide uns zum ersten Mal begegneten und ich ihr Büro noch nicht kannte, schaltete mein Gehirn sofort auf „Muskelerinnerung“. Ich scannte das Büro (wie eingerichtet? aufgeräumt oder nicht aufgeräumt? etc.) und meine Gesprächspartnerin (Kleidung, Mimik, Gestik etc.) und mir wurde schnell klar: Hier habe ich es mit einer Macherin/Analytikerin zu tun!

Im Fall der Unternehmerin bedeutete das also: Kein großer Small Talk, kein langes Drumherum, keine Ausschmückungen, nur wenig Persönliches und ganz wichtig: kzP (komm zum Punkt)! Typisch für diese Typen-Kombination übernahm sie dann auch direkt die Führung des Gesprächs. Sie begann mit dem Sachverhalt, dass sie ja über kurz oder lang (aus ihrer Sicht vermutlich eher „über kurz“) das Unternehmen des Vaters übernehmen werde. Und zur Ausgestaltung der Übernahme hatte sie noch einige Fragen.

Die Öffner-Frage

Gleich zu Beginn fragte ich mich, wie wir für dieses Gespräch eine persönliche Chemie hinbekommen könnten – zumindest im Rahmen dessen, was meine Gesprächspartnerin als Macherin/Analytikerin zulassen würde. Also stellte ich ihr eine Frage, die sich als echter Gesprächsöffner herausstellte: Wie kam sie als Frau auf die Idee, in die Firma ihres Vaters einzutreten? Ihre Augen leuchteten und sie erklärte mir, dass sie es als Kind schon spannend fand, wie ihr Vater Lösungen für Probleme fand, die andere nicht lösen konnten. Und Biologie sowie Chemie fand sie schon in der Schule und im Abi super.

„Ja, aber warum gerade Schädlingsbekämpfung, Schimmelbeseitigung und Tatortreinigung?“, fragte ich zurück. Denn in der Tat ist es heute nicht so ungewöhnlich, wenn Töchter den Familienbetrieb übernehmen – doch erfahrungsgemäß interessieren sich nur die wenigsten für diese eher unappetitlichen Aufgabengebiete. Deshalb faszinierte es mich auch so, dass sie plötzlich von der Macherin zur Analytikerin wechselte und mir ihren Blick auf das Thema erklärte, den ich so noch gar nicht bedacht hatte:

- Es geht nicht um die brutale Vernichtung von Schädlingen – es geht darum, dass dies so sanft und schonend wie möglich geschieht.
- Es geht darum, dass Menschen anschließend wieder in die Räume können.
- Und es geht um die Analyse der Wände, der Luftzirkulation, Wärme- und Kältezonen, Schimmelarten und so weiter – perfekt für den Analytiker-Typus.

Sie war dabei sichtlich in ihrem Element. Ihre Augen leuchteten wie bei einem kleinen Kind, das unterm Weihnachtsbaum Geschenke erblickt. Und ich bekam kostenlose Nachhilfe im Fach Chemie – schon etwas peinlich, wie wenig da aus der Schule hängen geblieben ist.

Typisch für den Macher/Analytiker-Typus erklärte sie mir detailliert, warum Rattenbefall nichts mit Müll zu tun haben muss (Styropor-Wärmedämmungen sind warm und stabil, also eine herzliche Einladung an die Tiere) und warum Silberfische nicht ausschließlich durch mangelnde Lüftung und Hygiene zustande kommen (mittlerweile werden die Eier häufig mit dem Transport neuer Möbel oder z.B. Laminat in die Wohnung eingeschleppt, wo sich die Silberfische durch die Wärme ausbreiten). Ich habe also im Gespräch mindestens so viel von der Unternehmerin lernen können wie sie von mir. Hatte ich schon erwähnt, dass ich meinen Beruf in solchen Situationen immer wieder aufs Neue lieben lerne?

Ein Gesprächsansatz für die Tatortreinigung

Da die Firma auch Tatortreinigungen durchführt, hatte ich als Krimi-Fan natürlich noch eine Frage, die mir auf der Zunge brannte. Nur dachte ich mir, dass die Unternehmerin das bestimmt häufiger gefragt wird. Also war meine Frage nicht „Ist das wie im Fernsehen oder Film?“, sondern ich fragte: „Wie oft pro Woche bekommen Sie diese Frage gestellt?“ Also ein Ansatz für die Analytikerin in ihr. Die Antwort kam prompt: „3 bis 4 Mal pro Woche!“ Ich fragte sie: „Und wie oft kommen Sie zu den Tatorten?“, worauf sie erwiderte: „Eher weniger, weil wir zum Glück nicht so viele Tatorte in der Region haben.“ Ich hakte noch mal nach: „Wie ist das denn so an einem echten Kriminaltatort?“, in der Hoffnung, dass da nichts Morbides kommen würde nach dem Muster „Schon cool, in eine Mordwohnung zu kommen“. Zum Glück war die Antwort dann weniger morbide, denn die Tatortreiniger der Firma werden am häufigsten in Wohnungen gerufen, in denen alte Menschen alleinstehend verstorben sind und es niemand bemerkt hat. Sie erwähnte dann noch, dass sie das immer sehr berührt, da sie über ihre Eltern ja einen persönlichen Bezug dazu hat – die seien ja schon älter. Da ihr Vater erst 57 ist, konnte ich mir da ein inneres Schmunzeln nicht verkneifen.

Von den Eltern zum Kind, vom Übergeber zum Nachfolger: Weitergabe der Passion und der Liebe zum Produkt nicht garantiert

Nach und nach kamen wir immer mehr ins Gespräch und sie wurde immer lockerer und gab immer mehr Informationen preis – z.B. dass ihre Schwester absolut nichts mit dem elterlichen Unternehmen zu tun haben möchte. Denn während meine Gesprächspartnerin „einen guten Magen und eine unempfindliche Nase“ hat, war ihre Schwester immer schon eher angewidert von den Erzählungen des Vaters von der Arbeit. So sei auch geklärt, dass ihre Schwester ausgezahlt werden solle – weder sie noch ihr Ehemann oder ihre beiden Kinder hätten Ambitionen in Sachen Unternehmertum.

Meine Gesprächspartnerin und ihr Ehemann wollen die Firma allerdings gerne weiterführen, auch mit Blick auf den Sohn, der ebenfalls schon Interesse für die Arbeit zeigt. Die Frage der Nachfolge schien also auf familiärer Ebene geklärt zu sein.

Ich fragte dann, inwieweit der Steuerberater schon involviert sei, und sie erklärte mir, dass der zwar zusammen mit der Firmen-Buchhalterin alles Finanzielle in der Firma und in Bezug auf das Privatvermögen regelt. Aber das Thema Nachfolge sei nicht sein Steckenpferd. Ihrem Vater habe man schon ein finanzielles Angebot gemacht, aber der sei „noch nicht so weit“. Was ich übrigens verstehen kann – wie erwähnt ist er gerade mal 57 Jahre alt, hat aktuell noch keine großen Hobbys und die Mutter ist auch noch nicht begeistert von der Idee, dass er in Zukunft dann nur noch zu Hause rumsitzen würde.

Welche Nachfolgeoption ist am besten geeignet?

Was ich während des gesamten Treffens als sehr angenehm empfand, war die Tatsache, dass die Unternehmerin aufgrund ihrer Typologie eher sachlich an das Ganze heranging. Das konnte ich gut nutzen, um mit ihr mal die Optionen einer Übergabe durchzugehen:

		Eigentum/Führung		
		Einheit Eigentum/Führung	Trennung Eigentum/Führung	Aufgabe Eigentum/Führung
Nachfolger	Familienintern	<ul style="list-style-type: none"> • Familiennachfolge • Family-Buy-out 	<ul style="list-style-type: none"> • Holding • Initial Public Offering • Mitarbeiterbeteiligung • Stiftung • Interimsmanagement • Betriebsaufspaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidation
	Familienextern	<ul style="list-style-type: none"> • Management Buy-out (MBO) • Management Buy-in (MBI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fremdmanagement • Verkauf; Geschäftsleitung durch Voreigentümer • Interimsmanagement • Beteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf an Dritte (industrieller Partner)

Nachdem wir die Optionen im Einzelnen besprochen hatten, kamen wir für den aktuellen Fall auf zwei mögliche Lösungen: unentgeltliche Übergabe und Family-Buy-Out (FBO). Da sie selbst nur über wenig Vermögen und somit wenig Eigenkapital verfügte, kam hier der Vater ins Spiel. Dabei stellte sich schnell heraus, dass er „typisch“ aufgestellt ist:

- Firma liegt zu 100 % bei ihm = Gehalt + Gewinnentnahmen
- Firmenimmobilien = Privatvermögen = an die Firma vermietet (also an sich selbst)
- einige Eigentumswohnungen = Mieteinnahmen
- 2 Depots mit überschaubarem Volumen

Diese typische Konstellation führt oft dazu, dass der Übergeber-Senior oft (zu) lange an der Firma festhält. Denn wenn er die Firma übergibt, fallen Gehalt und Entnahmen weg. Und die Pacht der Firmenimmobilie ist abhängig vom Erfolg des Nachfolgers. Daher ist in vielen Fällen der im deutschsprachigen eher unbekannt und eher wenig genutzte Family-Buy-out (FBO) eine gelungene Variante, um allen Parteien gerecht zu werden. Genau das ist auch der Grund, wieso diese Variante sehr gut für die Situation meiner Gesprächspartnerin als Nachfolgerin und ihren Vater als Gründer und Noch-Eigentümer geeignet ist.

Tipps für Ihre Nachfolgegespräche

Liebe Leserinnen und Leser: Unabhängig davon, was in diesem spezifischen Fall letztlich im Rahmen der Nachfolgeregelung umgesetzt wurde, möchte ich Ihnen mit diesem kleinen Einblick vor allem zwei Dinge mit auf den Weg geben:

Erstens: Wenn Sie sich unser Gespräch anschauen, werden Sie merken, dass sich alle genannten Informationen in 6 Bausteine aufteilen lassen. Diese bieten Ihnen eine praxistaugliche Struktur für die Gesprächsvorbereitung, Gesprächsführung und Nachbereitung:

- Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette
- Beteiligungsverhältnisse
- berufliches und familiäres Umfeld
- Typologien
- Vermögen und Einkommen
- Notfall und Nachfolge

Zweitens: Nehmen Sie die Bausteine aus dem ersten Punkt als Vorlage, aber bedenken Sie, dass es im zwischenmenschlichen Gespräch nicht darauf ankommt, einen Fragebogen, eine Checkliste oder einen Leitfaden abzuarbeiten. Es kommt darauf an, die richtigen Fragen zu stellen und vor allem mit den Antworten umgehen zu können – denn erst mit den Antworten fängt ein Kundengespräch richtig an. Fragen sind Ihre Öffner, aber aus den Antworten die richtigen Schlüsse zu ziehen und in individuelle Lösungen umzuwandeln, das macht den echten Unternehmer-Versteher aus!

Setzen Sie die vorgenannten sechs Bausteine in lockeren Kundengesprächen flexibel ein – Sie werden sehen, dass Sie selbst beim Kontakt mit ganz neuen Zielkunden schnell und effizient wichtige Informationen erhalten, egal aus welchem Segment Sie kommen (Firmenkundenberatung, Versicherungen, Private Banking, Generationenmanagement etc.). Und das Beste daran: Auf diese Weise fühlt sich Ihr Gegenüber nicht wie in einem Verhör, sondern wie in einem lockeren Gespräch auf Augenhöhe. Und das schafft die Nähe, die Sie brauchen, um bei (Ziel-)Kunden den subjektiven Wohlfühlfaktor zu etablieren und mehr Erträge zu generieren.

Behalten Sie das im Kopf und ich verspreche Ihnen viele spannende und interessante Unternehmernesspräche – viel Spaß dabei!

Bringen Sie mehr Praxisbezug in Ihre Segmentierungen und Zielkarten: weniger Fehlsteuerung, mehr Cross-Selling-Erträge!



Allein in den letzten 15 Jahren habe ich als Gründer und Geschäftsführer des Instituts für UnternehmerFamilien (IFUF) erfolgreich mehr als 3.000 Coachings durchgeführt. Über die Jahre habe ich so schon mehrere institutsinterne Projekte und Maßnahmen kennengelernt, in denen durch standardisierte theoretische Strukturen, Segmentierungen und Zielkartenvorgaben die Erträge optimiert werden sollen. Doch im Gespräch mit den Beratern und Führungskräften stellt sich dann häufig heraus: An der Realität „auf dem Spielfeld“ gehen diese Vorgaben oft weit vorbei. In diesem Artikel möchte ich Ihnen deshalb gerne näherbringen, warum das so ist – und welche Strukturen zum Erschließen zusätzlicher Erträge tatsächlich nützlicher wären.

Wenn Segmentierungen und Zielkarten am Kunden vorbeigehen

Im Rahmen meiner Coachings höre ich immer wieder direkt von Beratern und Führungskräften, dass man eigentlich viel mehr „vom Kunden her kommen“ möchte. Und nicht selten stellen Berater fest, dass auf ihren ganz neu strukturierten Segmentierungslisten bestimmte besonders relevante (Ziel-)Kunden überhaupt nicht auftauchen. In manchen Fällen sind das Kunden, die mehr Ertragspotenzial als die gesamte Liste zusammen haben. Doch sie fallen einfach durch die Segmentierung, da die entsprechenden Schlüssel gar nicht auf sie ausgelegt sind.

An solchen Stellen zeigt sich recht deutlich, dass bestimmte Strukturierungssysteme auf dem Papier gut aussehen und einfach für das Controlling sind, aber in der Praxis deutlich zu wünschen übrig lassen. Und genau darum geht es mir in diesem Artikel: Ich möchte darstellen, wie eine kundennahe Strukturierung und Segmentierung auf Basis der Praxis gelingen kann und sogar mehr Erträge erwirtschaftet werden können.

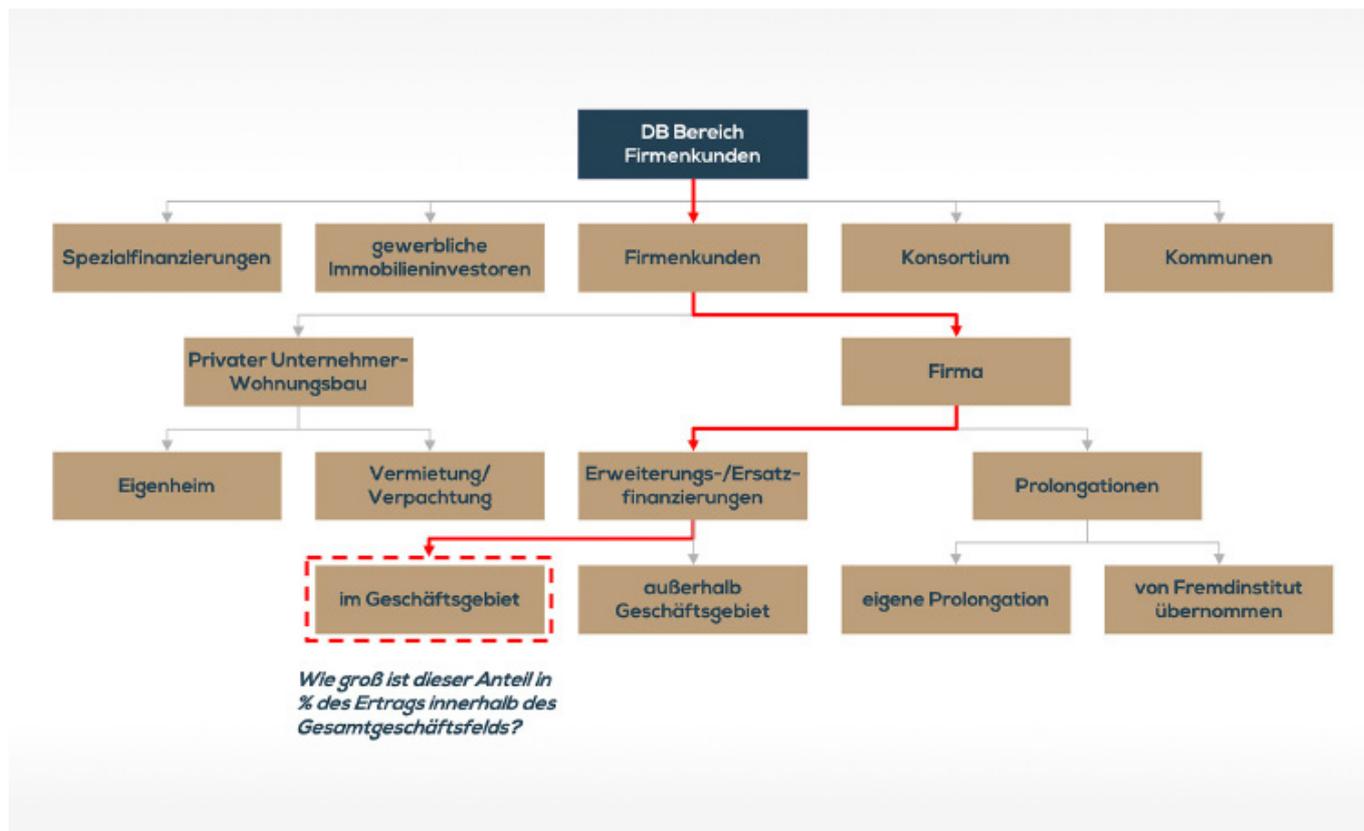
Und auch an dieser Stelle möchte ich hervorheben, was regelmäßige Leser des Versteher-Magazins ohnehin schon wissen: Ich bin ein Fan von Messen, Zählen, Wiegen, Segmentieren, Taggen und so weiter. Doch all das muss mit Augenmaß stattfinden – also nur das messen, was wirklich sinnvoll ist, und darauf basierend praxistaugliche Strukturen entwerfen!

Kundenportfolios auf Basis der richtigen/wichtigen Parameter

Wenn ich gleich die aktuelle Situation bei den Kundenportfolios durchgehe, dann sollten wir dabei im Kopf behalten, dass ich mich hier weiterhin auf Tipps für die Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien beschränke. Also die beiden Felder, die aus meiner Sicht in Zukunft zu den wichtigsten überhaupt gehören, wenn es um die Maximierung der Erträge und die Durchführung einer ganzheitlichen Finanzberatung geht. Aus genau diesem Grund glaube ich, dass dieses Segment im Gegensatz zum Privatkundengeschäft nicht erfolgreich durchstandardisiert und voll automatisiert werden kann. Der Firmenkundenbereich wird immer eine modulare Maßanfertigung erfordern. In der Vergangenheit habe ich das gerne mit MyMüsli verglichen: Eine gewisse Anzahl standardisierter „Pakete“, die individuell zusammengestellt werden können.

Mir ist außerdem klar, dass alles, was ich dazu sagen werde, auch immer eine Frage der Manpower, der vorhandenen Ressourcen sowie der regionalen Aufstellung des Instituts ist. Nicht zuletzt spielt auch die übergeordnete EDV eine Rolle, bei der die Individualität des einzelnen Instituts oft verloren geht. Doch einige Beispiele zeigen, dass selbst im Bereich des Möglichen noch Punkte und Impulse vorhanden sind, an denen man ansetzen kann, um die Zielkarten und Segmentierungen des Instituts stärker auf Region, Kunden und Berater auszurichten. Das verhindert Fehlsteuerungen, wodurch sich wiederum Chancen für neue Erträge ergeben – insbesondere im Cross-Selling-Bereich.

Das Portfolio des Firmenkundenberaters



Zunächst wenden wir uns mal dem Firmenkundenbereich zu. In diesem Bereich sehe ich aktuell sehr heterogene Portfolios bei den Firmenkundenberatern. Und die Erträge sprudeln – doch schaut man genauer hin, stellt man fest: Die Erträge kommen kaum aus dem Kerngeschäft, also dem, was in der Grafik oben mit einer roten Linie markiert ist. Das fällt freilich fast gar nicht auf, denn die Zielkarten der Berater beziehen sich meistens auf den gesamten Ertrag.

Und das bringt uns zum ersten Problem einer praxisfernen Zielkartensetzung: Welchen Grund hat ein Firmenkundenberater, zum Beispiel einen Private-Banking-Kollegen mit zum Kunden zu nehmen, um Cross-Selling-Gelegenheiten auszuschöpfen? Sowohl die tatsächlichen Erträge als auch die Deckungsbeiträge sind beim Firmenkundenberater teilweise so hoch, dass dieser mit den mitunter deutlich kleineren Größen, mit denen Private-Banking-Berater hantieren, gar nichts zu tun haben möchte oder muss, um seine Ziele zu erreichen. Und das geht zulasten von Cross-Selling-Möglichkeiten, die im Private-Banking-Bereich zunächst klein erscheinen, aber auf Dauer riesige neue Erträge schaffen können – auf beiden Seiten. Also sowohl im Bereich Firmenkunden als auch im Private Banking. Oder das Cross-Selling findet nur statt, weil es „von oben“ vorgegeben wurde – und das macht dann weder Ihnen noch Ihrem Kunden wirklich Spaß.

Mein Tipp an dieser Stelle ist, die Kundenportfolios der Firmenkundenberater im Institut anders zu segmentieren. Gibt es dort Muster – zum Beispiel vornehmlich Top-Familienunternehmer –, dann fällt die Vorbereitung viel leichter und es lassen sich potenziell mehr Erfolge vom Private-Banking-Berater erzielen. Ergo wird das Cross-Selling für den Firmenkundenberater wichtiger und er nimmt öfter mal den Kollegen zum Kunden mit. Bei der Zuweisung von derart segmentierten Portfolios kann man außerdem besser auf die Fähigkeiten der Berater eingehen – dann bekommt jeder Berater nur diejenigen Kunden zugewiesen, die wirklich zu ihm passen.

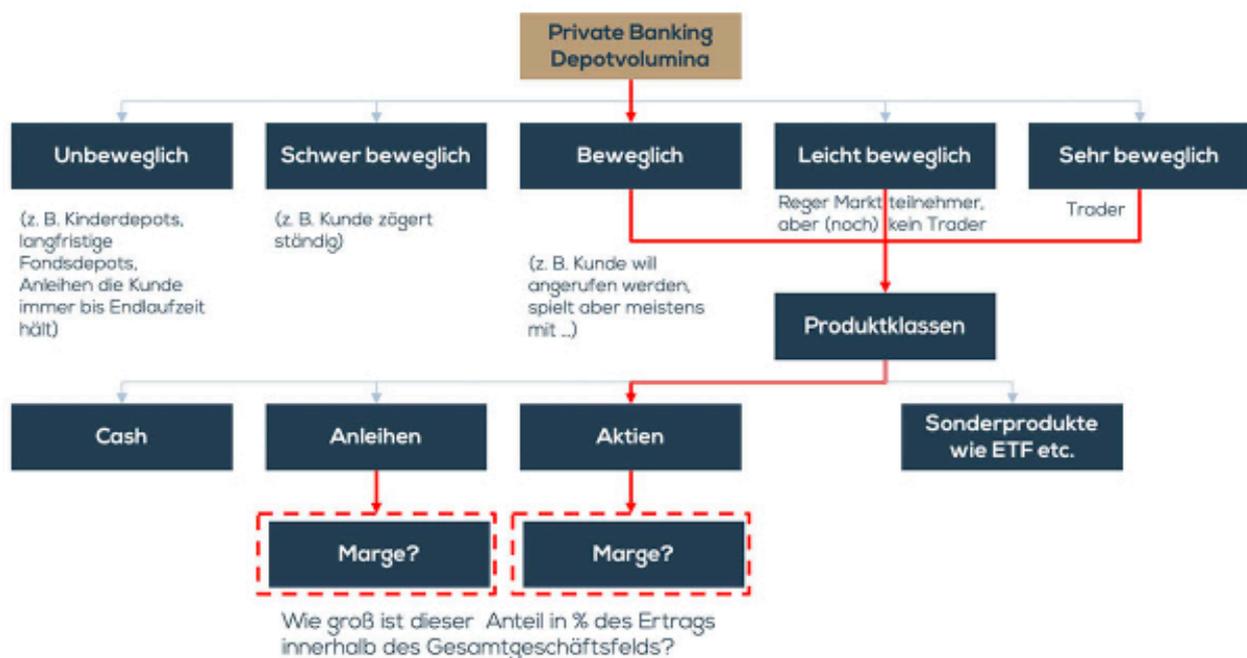
Stellen wir uns zwei Firmenkundenberater vor. Der eine ist ein begeisterter Fan von Geschäftsmodellen, Strategie und Zukunftsthemen. Jahresgespräche und Betriebsbesichtigung sind für ihn ein Highlight und kein „Muss“. Und der zweite ist eher der Typ „Sachbearbeiter“. Aber da extrem gut und mit voller Hingabe ein Fan von Routineaufgaben. Warum also beiden ein Kundenportfolio geben, das ähnlich ist, nur weil die Segmentierungskriterien es so vorgeben. Im Zweifel sind beide frustriert. Im schlimmsten Fall auch der Kunde. Denn Berater 1 wird permanent über die Routineaufgaben stöhnen und Berater 2 wird gezwungen, immer über aus seiner Sicht „ungelegte Eier und Zukunftsmusik“ zu sprechen. Das kommt beim Kunden nicht gut an. Denn der merkt schnell, ob jemand mit Herzblut dabei ist.

Exkurs: Sinnvolle Segmentierung am Beispiel Versicherungen

Ein sehr heterogenes Portfolio kann auch in der Konkurrenz mit eventuell bereits vorhandenen Spezialisten beim Kunden zum Problem werden. Stellen Sie sich vor, Ihr Zielkunde hat einen spezialisierten Makler, mit dem er bereits seit Längerem in einem bestimmten Versicherungsbereich zusammenarbeitet. Für einen Versicherungsprofi aus dem Institut ist es in solchen Situationen schwer, mit handfestem Fachwissen im Vergleich zum bereits etablierten Branchenmakler zu punkten. Denn ein stark gemischtes, heterogenes Portfolio verhindert quasi von Natur aus das Bilden von branchenspezifischem Fachwissen.

Ein Beispiel: Nehmen wir mal ein Institut mit 5 Firmenkundenberatern, die jeweils 100 Verbände bearbeiten. Jetzt stellen Sie sich vor, Sie sind der Versicherungsprofi für alle fünf Berater und damit für 500 Verbände zuständig. Dann ist es für Sie praktisch unmöglich, jeden dieser (Ziel-)Kunden im Detail zu kennen und sich auf die Gespräche ausreichend vorzubereiten – während der bereits etablierte Makler im Familienunternehmen bereits sehr branchenspezifisch agieren kann. Selbstverständlich könnte das Institut im weiteren Verlauf noch über die Versicherungs-Verbundpartner auf Spezialisten zugreifen. Doch so weit kommt es oft gar nicht, da das Gespräch schon beim ersten Versuch stecken bleibt, wenn sich herausstellt, dass der hinzugezogene Spezialist mit 500 Verbänden einfach nicht so ins Detail gehen kann, wie er gerne möchte.

Das Portfolio des Private-Banking-Beraters



Genau wie der Firmenkundenberater stehen auch Private-Banking-Experten oft vor den Herausforderungen zu heterogener Kundenverbände. Dazu kommen jedoch noch zwei weitere Aspekte:

- In manchen Instituten gibt es noch keine segmentreine Trennung von Private Banking und Private Banking für Unternehmerfamilien. Das sorgt für ein zusätzliches Maß an hinderlicher Heterogenität, da die beiden Zielgruppen völlig andere Services und Beratungsansätze erfordern. Zum Beispiel sollte für Unternehmer und deren Familien, wie bereits angesprochen, ein individuelleres Angebot ausgearbeitet werden als für Privatkunden, die auch mit standardisierten Lösungen zufrieden sind.
- Gerade im Private Banking wird noch häufig eine Segmentierung nach Region praktiziert. Das kann viele gute Gründe haben, etwa ein einfacheres Controlling oder das Kurzhalten der Fahrtwege zwischen Kunden. Doch das Ergebnis für den Berater ist wiederum ein sehr heterogenes Portfolio. So ist es praktisch unmöglich, gesteuert Kunden mit Beratern zusammenzubringen, die ihnen auf Basis der Persönlichkeit und des Branchenwissens am nächsten stehen. Das Mensch zu Mensch (MzM) bleibt auf der Strecke und damit werden die Potenziale für Erträge nicht ausreichend ausgeschöpft.

Auch diese Gründe sorgen dafür, dass heute im Private Banking Erträge oft nur aus dem Verwahrentgelt erzeugt werden und weniger aus einer wirklichen ganzheitlichen Private-Banking-Beratung.

Das Benchmarking — ist eine Neuorientierung nötig?

Wie bereits erwähnt: Ich bin ein Fan davon, Leistung zu messen. Deshalb glaube ich auch daran, dass Benchmarking einen echten Nutzen für die Institute haben kann. Was ich jedoch immer wieder in meinen Coachings sehe, ist, dass in der Praxis häufig noch Äpfel mit Birnen verglichen werden. Dabei ergibt Benchmarking nur Sinn, wenn man sich mit Gleichartigen vergleicht – also mit den eigenen Konkurrenten im eigenen Geschäftsgebiet.

Ich nehme an dieser Stelle gerne das Beispiel aus dem Fußball, wo heute Tausende unterschiedliche Statistiken pro Spieler geführt werden: Laufweg, Häufigkeit Ballbesitz, gewonnene Zweikämpfe etc. Doch zu guter Letzt geht es beim Punktestand einzig um die eine Sache: Wer hat die meisten Tore geschossen? Als Jürgen Klopp noch bei Dortmund war, hatte er mal eine interessante Feststellung gemacht. Dortmund wurde damals immer mit Bayern München verglichen und Klopp meinte dazu nur sinngemäß: „Was interessiert mich Bayern München? Wenn es 102 Punkte zu verteilen gibt und nur 6 davon gegen Bayern, dann ist das Problem nicht, dass Bayern 6 Punkte bekommt, sondern dass wir gegen die anderen Mannschaften von den restlichen 96 Punkten zu viele liegen lassen.“ Übrigens wird Bayern München wiederum international mit Mannschaften wie Real Madrid oder Liverpool verglichen und regional mit der Bundesliga. Dann gilt: Brillieren sie im internationalen Vergleich, dann brillieren sie sowieso in der Bundesliga – doch brillieren sie in der Bundesliga, bedeutet das nicht zwangsläufig, dass sie auch im internationalen Vergleich liefern.

Jetzt stellen Sie sich mal vor, Ihr Institut sieht noch Nachholbedarf bei der eigenen Peer-group – andere Institute mit ähnlich hohen Bilanzsummen bringen einfach mehr Leistung und fahren mehr Erträge ein. Dann suchen Sie intern erst mal nach dem Problem: Ist unsere Strategie falsch? Sind unsere Mitarbeiter nicht ideal aufgestellt? Hapert es an der EDV? Dabei wäre es am sinnvollsten, zunächst zu fragen: Warum vergleichen wir uns eigentlich mit diesen anderen Instituten? Weil sie gleich groß sind? Weil sie ähnliche Bilanzsummen haben? Obwohl diese anderen Institute vielleicht Hunderte von Kilometern entfernt sitzen und mit ganz anderen regionalen Situationen arbeiten?! Es macht beispielsweise einen deutlichen Unterschied, ob man eher im ländlichen oder im städtischen Bereich tätig ist. Ein städtisches Institut benötigt weniger Mitarbeiter, da in der Stadt alles gedrängter ist – das eher ländliche Institut ist wiederum gezwungen, sich dezentraler zu organisieren, wodurch mehr Mitarbeiter benötigt werden. Und selbstverständlich siedeln sich in ländlichen Gebieten andere Arten von Familienunternehmen an – weniger Produktionsunternehmen, eher landwirtschaftliche und handwerkliche. Wollen Sie das wirklich miteinander vergleichen, bloß weil die Bilanzsummen der Institute ähnlich groß sind?

Ich rate Ihnen, Ihr Institut mit Wettbewerbern zu vergleichen, die sich unter denselben regionalen Umständen um dieselben Kunden bemühen. Und übrigens: Setzen Sie diese Logik am besten auch bei Ihren Kunden an. Im IFUF hören wir immer wieder von Unternehmen, dass sie es unfair finden, von Finanzinstituten im Rating immer auf Basis pauschaler Schlüssel statt auf Basis der wirklich praxisrelevanten Vergleichsmaßstäbe bewertet zu werden.

Lassen Sie mich Ihnen ein in der Realität stattgefundenes Beispiel geben: Ich hatte mal ein Gespräch mit dem Leiter Private Banking eines Instituts, der von seinen Verbundpartnern eine Liste der Wertpapier-Absätze bekam, um zu sehen, wie sein Private Banking im Vergleich zu anderen Instituten steht. Die Zahlen waren eher mittelmäßig und er musste sich dann bei der nächsten Vorstandssitzung dafür rechtfertigen. Doch nach der Sitzung kam ihm eine Idee: Er rief einfach mal bei den Top-5-Instituten auf der Liste an, um direkt nachzufragen: Haben Sie ein ganzheitliches Private Banking oder sind Sie eher wertpapierlastig? Kommen Ihre Erträge eher von Unternehmerkunden oder Privatkunden? Und wie viel davon kommt allein aus dem Verwarentgelt? Das Ergebnis: Die Institute arbeiteten vor allem mit Wertpapieren, waren im Firmenkunden-Bereich längst nicht so aktiv wie bei den Privatkunden – und ehrlich gesagt kamen die meisten Erträge durch die Einführung des Verwarentgeltes und daraus resultierende Umschichtungen in die Verbundfonds. Es stellte sich also heraus, dass sein eigenes Institut im wichtigen Segment des Private Banking für Unternehmerkunden weit vorne war. Und das Verwarentgelt war in seinem Institut ohnehin schon längst abgehandelt und floss gar nicht mehr in seine aktuellen Zahlen ein. Das erklärte er dann auch dem Vorstand, der mit einem Mal einen wesentlich differenzierteren Blick mit mehr Kontext als zuvor auf die Sache werfen konnte – denn vorher hatte er ja nur die reinen Vergleichszahlen eines spezifischen Produktbereichs. Deshalb auch hier wieder mein Rat: Messen und Vergleichen ja, aber mit Verstand, mit Augenmaß und immer im richtigen Kontext! Vergleiche geben lediglich verfälschende Zahlen, wenn die beiden Vergleichsobjekte nicht unter zumindest ähnlichen Bedingungen gegenübergestellt werden. Erst, wenn das gewährleistet werden kann, ist es auch sinnvoll für die Mitarbeiter, nach den Sternen zu greifen und sich nicht nur mit der Mitte zu messen. Sonst heißt es am Ende lediglich: „Mittelmaß blieb Mittelmaß, weil man immer nur das *Mittel* maß.“

Segmentierung – nach welchen Kennzahlen?

Ich bleibe gerne dabei: Die Segmentierung ist wichtig und sollte auf jeden Fall durchgeführt werden. Allerdings wird die Segmentierung in vielen Instituten noch immer nach dem Muster „Firmenumsatz > x“ oder „Depotvolumen > x“ durchgeführt, da das für das Controlling leichter ist. Wie wir jedoch bereits zu Beginn dieses Artikels gesehen haben, hängt der Erfolg des Beraters auch von der Schlüsselung und Verzielung ab. Für den Gesamterfolg beim (Ziel-)Kunden wäre also eine Segmentierung nach folgenden Punkten deutlich sinnvoller:

- Ist-Deckungsbeitrag
- Potenzial für zukünftige Deckungsbeiträge
- Betreuungsintensität / Beratungsbedarf

Auf Basis dieser Punkte lässt sich herausfinden, welche Ihrer Kunden dem Top-Unternehmenssegment zugeordnet werden können und dementsprechend an welche Berater aufgeschlüsselt werden können. Für die Kollegen im Controlling mag das zunächst etwas aufwendiger klingen – und das ist es auch. Doch eine derartige Segmentierung ist näher an der Realität und erzeugt in der Praxis größere Erfolge, da Kunden und Berater passender aufeinander aufgeschlüsselt werden können.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Anzahl der Kundenverbände pro Berater. In meinen Seminaren und Coachings werde ich sehr häufig gefragt, was hier denn wohl die beste Kombination sei. Ich sage dann immer: Das ist auch von der Art der Kundenverbände abhängig. Ein Berater, der es mit den absoluten Top-Unternehmerkunden des Instituts zu tun hat, sollte qualitativ andere Schlagzahlen liefern können als derjenige, der wiederum eher Handwerksbetriebe und ähnliche Unternehmer berät.

Das Prinzip ist einfach: Langfristig ist es besser, auch mal einen Berater zu haben, der lediglich 25 Top-Kunden betreut, dafür aber alles sauber durchführen kann und bei den Kunden eine hohe Zufriedenheit erzeugt. Es macht wenig Sinn, diesem Berater aus organisatorischen Gründen 200 Verbände mit hoher Schlagzahl zuzuweisen, wenn dadurch schon absehbar ist, dass jeder einzelne Kunde dann eventuell aus Zeitgründen nicht die Beratung bekommt, die er braucht. Erträge erzeugt der Berater freilich auch mit 200 Verbänden – aber weit entfernt davon, was eigentlich pro Kunde möglich ist. Rufen Sie sich gern dazu nochmals die Erfolgsformel aus diesem Artikel ins Gedächtnis.

Zielsetzung – gerne ambitioniert, aber realistisch!

Ein festes Ziel vor Augen gibt Ihnen den Antrieb, den Sie brauchen. Das ist in Produktionsunternehmen nicht anders als in Ihrem Institut. Kein professionell geführtes Unternehmen kann ohne Ziele existieren und wer nicht mit einer festen Zielsetzung (i.d.R. keine „Vereinbarung“, sondern Vorgabe!) umgehen kann, der ist heutzutage im Vertriebsbereich wirklich falsch aufgehoben.

Doch wie immer sollten auch diese Ziele genau durchdacht sowie sauber und klar ausformuliert sein. Machen Sie im Institut Ihre Ziele einzig am Deckungsbeitrag fest, sorgt dies in Verbindung mit festen Kundenportfolios dafür, dass sich die Berater lediglich auf diejenigen Kunden fokussieren, bei denen das Geschäft ohnehin schon gut läuft. Diese bringen leichter Erträge, die wiederum den Deckungsbeitrag unterstützen. Fließt in die Verzielung wiederum vor allem die Menge und Art der Kunden ein, dann richtet sich der Berater danach. Hat er dann beispielsweise fünf Ziele vorgegeben, richtet er sich nur nach diesen fünf Zielen. Warum auch nicht? Alles andere hilft ihm nicht, die Zielvorgaben einzuhalten. Im schlimmsten Fall wird er für alles, was darüber hinausgeht, sogar noch bestraft – mehr dazu später.

Ich sehe es heutzutage immer öfter, dass Zielsetzungen nach folgendem Muster ablaufen: Es gibt zunächst eine Vielzahl an Optionen, und dem Berater wird dann situationsbedingt genau gesagt, was er zu tun hat. Das hat den Nachteil, dass man seine Berater so dazu bringt, nicht mehr selbstständig zu agieren und zu reagieren – denn sie sind es gewohnt, in jeder Situation von den Führungskräften genau gesagt zu bekommen, was sie zu tun haben. Der Berater wird also – man verzeihe mir den Ausdruck – zum „dressierten Affen“, der nicht mehr eigenständig denkt, sondern nur auf Kommando einstudierte Kunststückchen aufführt. Ich bin mir sehr sicher: Das wollen weder die Vorstände noch die Führungskräfte und schon gar nicht die Berater und Kunden. Aber so wird es kommen, wenn Segmentierungen und Ziele nur rein statistisch gedacht und gemacht werden. Der derzeit hippe Gedanke der Standardisierung und Digitalisierung ist dann das Kerosin im Feuer. Das werden sich starke und selbstbewusste Top-Berater auf Dauer nicht gefallen lassen.

Eine gut differenzierte, kommunizierte und ausgeglichene Verzielung ist also essenziell für die Beratung. Wurde zuvor sinnvoll segmentiert und geschlüsselt, sollte das auch kein Problem darstellen. Bedenken Sie bei der Ausarbeitung von Zielen nur, dass diese zwar gerne hochgesteckt sein dürfen, aber sie sollten dennoch realistisch erreichbar sein. Zu ambitionlose Ziele sorgen für wenig Erfolg beim Kunden, unrealistische für Frust beim Berater. Eine perfekt ausgeglichene Zielsetzung sorgt für Akzeptanz und Verständnis beim Berater und nachhaltiges Wachstum im Institut.

Spezifisch möchte ich Sie noch vor einer Falle warnen, in die manche Institute bei der Zielsetzung tappen und die ein hohes Frustrpotenzial für Berater hat: Stellen Sie sich vor, Sie haben für 2021 ein Ziel von 100 Einheiten und die Verzielung für 2022 soll +5 % sein. Jetzt stellen Sie sich vor, dass Sie als Berater in 2021 aufgrund von Glück oder einer plötzlichen positiven Entwicklung 120 Einheiten geschafft haben. Dann müssten Sie 2022 immer noch +5 %, also 126 Einheiten, erreichen. Sie können sich vorstellen, dass das beim Berater nur für zusätzlichen Frust sorgt. Denn für ihn wirkt das so, als würde er, wie oben im Artikel bereits angedeutet, für zusätzlichen Erfolg bestraft. Und nur, weil 2021 überraschend mehr herauszuholen war, bedeutet das nicht, dass man 2022 sogar noch einen draufsetzen kann. Die Rahmenbedingungen können dann völlig anders sein und ein lineares Wachstum unmöglich.

Bei der Zielsetzung sollte also individueller auf die Situation am Markt eingegangen werden, ohne bereits vergangene Sonderfaktoren pauschal in die zukünftige Planung einzurechnen. Das schafft Vertrauen beim Berater, verhindert Frust und sorgt gleichzeitig für ein gutes Geschäftsergebnis. Teil der Zielsetzung sollte es also sein, dass die Erfolgsanalyse kontextbezogen vergleicht und nicht zu pauschal nach „einfachen“ Benchmarks entscheidet, zum Beispiel nur nach Bilanzsumme. Regionale Faktoren, regional abhängige Kundenarten und Geschwindigkeit, Einschränkungen durch die vorhandene EDV – all das sind Faktoren, die den Berater unterstützen oder ihm hinderlich sein können. Und sie gilt es, in die Bewertung mit aufzunehmen. Nur so wird man Schritt für Schritt immer besser und baut gemeinsam etwas Großes auf, anstatt lediglich für Frust unter den Beratern zu sorgen.

So lässt sich Fehlsteuerung vermeiden

Wir haben uns nun gemeinsam den Status quo im Benchmarking sowie in der Segmentierung, Schlüsselung und Zielsetzung angeschaut, ebenso wie die möglichen Herausforderungen, die in all diesen Bereichen entstehen können oder sogar in vielen Instituten bereits bestehen. Es liegt jetzt an Ihnen, all diese Bereiche in Ihrem Institut zu analysieren und eventuelle Kurskorrekturen vorzunehmen. Denn Fehlsteuerungen in diesen Bereichen sorgen dafür, dass die Zahnräder Ihres Instituts zu viel Reibungswiderstand generieren – und die Optimierung dieser Bereiche kann dafür sorgen, dass Sie zusätzliche Erträge erschließen, insbesondere im Cross-Selling-Bereich.

Darüber hinaus gibt es für die Berater im Institut noch einen weiteren deutlich positiven Effekt, wenn man in all diesen Bereichen mit Verstand und Augenmaß optimiert: Es bleibt endlich wieder Zeit für die wirklich spannenden Aspekte der Beratertätigkeit, wie etwa Betriebsbesichtigungen. Diese sind nicht mehr „Zeitverschwendung“, da man sich eigentlich noch um 200 weitere Verbände kümmern müsste oder noch 20 Ziele zu erfüllen hat. Das sorgt für Zufriedenheit beim Berater, was sich in einer besseren Beratung niederschlägt, die wiederum ordentlich Eindruck beim Kunden macht. So erarbeitet man sich ohne viel Aufwand Vertrauen, um auch mal einen Kollegen aus einem anderen Bereich vorzustellen und die Erträge zu maximieren. Aus diesem Grund wünsche ich Ihnen abschließend nicht nur mehr Effizienz und zusätzlichen Erfolg, sondern vor allem: viel Spaß in einem der spannendsten Berufe, die man sich vorstellen kann!

Neulich beim Kunden: Plötzlich superreich – was Unternehmer und Finanzberater bei Unternehmensverkauf und Großerbschaft oft unterschätzen



Als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) finde ich mich häufig in Gesprächen mit Familienunternehmern wieder, die aktuell planen, ihre Firma zu verkaufen, für teilweise wirklich beträchtliche Summen. Und dabei fällt mir immer wieder auf, dass weder die Unternehmer noch ihre Berater wirklich einen Plan für das haben, was danach kommt: Wohin mit all dem Geld? In genau dieser Situation fand ich mich vor Kurzem im Gespräch mit einem unserer Mandanten wieder, und ich möchte in diesem Artikel beispielhaft aufzeigen, welchen Herausforderungen sich die Familie (oder auch die Erben) stellen muss, wenn sie plötzlich ein prall gefülltes Bankkonto hat – und trotzdem nicht weiß, wie es weitergehen soll.

Ein Einschnitt im Leben – nicht nur im positiven Sinn

Vor gar nicht allzu langer Zeit hatte ich ein Gespräch mit einem unserer Mandanten, der aktuell vor genau der Herausforderung steht, die ich eingangs geschildert habe. Er plante den Verkauf der Firma und hatte sich zunächst auch kaum Gedanken um das Danach gemacht. Doch dann fiel ihm irgendwann auf: Nach dem Verkauf wird er abzüglich aller Verbindlichkeiten (Steuern etc.) etwa 500 Millionen Euro auf dem Privatkonto haben. Und der Verkauf stand da schon fest, es mussten nur noch Details geklärt werden. Der Unternehmer, der bislang zwar gut gelebt, aber den Großteil seines Vermögens immer in die Firma investiert hatte, würde also bald mit einer halben Milliarde Euro in Cash dastehen – und keiner Firma, in die man sie stecken könnte. Und keiner seiner aktuellen Finanzberater – egal, ob aus dem Bereich Mergers & Acquisitions oder Firmenkundenbereich – hatte ihn bislang gefragt, wie er sich sein persönliches Leben mit so viel Bargeld auf dem Konto eigentlich vorstellt.

Der Unternehmer hatte sein Vermögen bislang nie weiter mit komplexen Vermögensstrukturen diversifiziert, denn er hatte ja sein Privatvermögen immer in die Firma gesteckt. Und ihm war klar: Wenn die Kinder die Firma nicht übernehmen wollten, dann würde er ohnehin verkaufen – einen Käufer würde er garantiert finden. Doch was er nicht ausreichend bedacht hatte, war der emotionale Faktor: Wie fühlt es sich an, wenn die Firma auf einmal „weg“ ist? Dann sitzt man auf einem Batzen Geld und weiß doch nichts mit sich anzufangen. Und dieses Gefühl haben Unternehmer aller Arten bereits erlebt – egal, ob sie plötzlich 500 Millionen oder „nur“ 5 Millionen auf dem Konto hatten.

Dass das eine nicht zu unterschätzende Herausforderung ist, das können Sie auch an Beispielen sehen, die (vermeintlich) näher an der Lebenswirklichkeit von Nicht-Unternehmern sind. Zum Beispiel im Lotto – dort gibt es viele Beispiele für Gewinner, die mit dem neuen Reichtum vollkommen überfordert waren. Und einige Entscheidungen getroffen haben, die zumindest ich nicht empfehlen würde. Sicher haben auch Sie beispielsweise mitbekommen, dass der größte Jackpot in der Geschichte Großbritanniens vor einigen Tagen geknackt wurde. Das Ehepaar, das sich nun über 184 Millionen Britische Pfund freuen darf, hat sogleich seine vollen Namen und die Stadt, in der es wohnt, veröffentlicht. Da war unser Mandant deutlich vorsichtiger, denn den Verkauf seiner Firma hatte er bislang noch nicht öffentlich gemacht und er versucht ihn so weit wie möglich geheim zu halten.

Wie fällt die Reaktion aus? Einige Beispiele

Wie Unternehmer und ihre Familien mit dem neuen Reichtum klarkommen, kann sehr unterschiedlich sein. Manche Unternehmer legen das Geld an oder lassen es auf dem Konto, während sie ihr Leben wie gewohnt weiterführen. Andere nutzen die neu gefundene freie Zeit für Reisen etc. Doch es gibt auch einige Beispiele, die uns eine Warnung sein sollten. Ich kannte einen Unternehmer, der seine Firma für 400 Millionen Euro verkauft hat – und das mit 38 Jahren. Ohne eigene Familie und mit einem Freundeskreis, der weiterhin im normalen Arbeitsleben stand. Als er selbst noch gearbeitet hat, war das nicht weiter aufgefallen, doch jetzt hatte er mit einem Mal so viel Freizeit und niemanden, mit dem er sie hätte teilen können. Ich muss leider sagen, dass der Unternehmer dann nach etwa einem halben Jahr erste Drogenprobleme bekommen hatte, und es ist leider nicht gut ausgegangen. Deshalb rate ich heute immer dazu, als Berater für Ihre Unternehmer einen Sozialplan zu erstellen. So können Sie ihm einen Tagesablauf und Routinen vorschlagen, die verhindern, dass er im Ruhestand vereinsamt. Hier können Sie z.B. all Ihre Erfahrung einbringen. Zumindest, wenn Sie mehrfach bei Unternehmensverkäufen mitgewirkt haben. Denn für Ihren Unternehmer ist es das erste und einzige Mal.

Bei Erben kommt noch ein weiteres emotionales Element hinzu. Ich war beispielsweise mal dabei, als ein Unternehmer-Ehepaar ihre Tochter (Mitte 30) als designierte Erbin darüber informierte, mit was sie im Erbfall zu rechnen hatte. Die Tochter wusste natürlich, dass die Familie nicht eben arm war – doch die genauen Zahlen kannte sie nicht. Ihre Eltern kannten die Zahlen allerdings und deshalb war es eine gute Idee, dass der Hausarzt und ein Psychologe im Nebenraum warteten – für alle Fälle. Zum Glück nahm die Tochter die Zahlen, die ihr präsentiert wurden, sehr gut auf, beide Ärzte konnten wieder nach Hause geschickt werden. Doch es hätte auch anders kommen können. Denn gerade, wenn der vermeintliche Geldsegen unvorhergesehen kommt und mit Verantwortung gegenüber der Belegschaft und vielleicht auch einem schlechten Gewissen verbunden ist (was bei einer Erbschaft gar nicht so selten vorkommt), dann ist kaum vorauszusehen, wie ein Mensch darauf reagiert.

Zu guter Letzt gibt es immer wieder Beispiele für Unternehmer, für die der Geldsegen vielleicht nicht unvorbereitet kommt und die auch nicht völlig aus ihrem sozialen Umfeld herausgeworfen werden. Doch die Frage, was man im Ruhestand so mit seiner Zeit anstellt, sollte nicht unterschätzt werden. Denn eine Empty-Desk-Situation führt schnell zu Antriebs- und Ziellosigkeit. Unterschätzen Sie niemals den Faktor Freizeit! Lesen Sie gern (noch) einmal den Artikel. Sie erhalten dort einige Tipps und Hintergründe für die Zeit nach der Firma.

Konkrete Punkte für die Vorbereitung auf den Unternehmensverkauf

Auch Unternehmer selbst unterschätzen oft, wie radikal sich das Leben ändern kann, wenn die Firma mal nicht mehr da ist, aber Hunderte Millionen Euro auf dem Konto darauf warten, sinnvoll verwendet zu werden. Ihre Aufgabe als Berater darf es also nicht nur sein, eventuelle Anlageoptionen zu präsentieren. Sie sind die Vertrauensperson und Sie können sich einzigartig positionieren, indem Sie den Unternehmer auch auf persönlicher Ebene unterstützen und ihn zum Beispiel schon vor dem Verkauf der Firma fragen, was er denn mit seiner neuen Freizeit und dem vielen Geld so anstellen möchte. Idealerweise geben Sie ihm auch schon einige Ideen oder sogar einen ausgefeilten Freizeitplan mit auf den Weg.

Auf die Flut von Anfragen vorbereiten

Ein Firmenverkauf kann selten komplett geheim gehalten werden. Denn die Mitarbeiter werden genauso informiert wie die verschiedenen Firmen entlang der Lieferketten. Da dringt natürlich auch manchmal eine Information nach außen. Und das kann ungewünschte Effekte nach sich ziehen. Bei einem unserer Mandanten wurde beispielsweise mal der Verkauf der Firma öffentlich. Der Unternehmer bekam in der ersten Woche danach fast 100 Akquisebriefe und sicher noch mal jeweils genauso viele Akquisemails und -anrufe. Und in der folgenden Woche die entsprechenden Follow-ups.

Fragen Sie den Unternehmer also ruhig auch mal danach, ob er im Fall der Fälle darauf vorbereitet oder auch gewillt ist, sich zumindest in der Zeit direkt nach dem Verkauf mit all den Kontaktanfragen zu beschäftigen. Auch weiterhin bestehende Assistenzen sind danach oft nervlich am Ende. Kreieren Sie zusammen mit dem Unternehmer Prozesse, die genau regeln, an wen diese Anfragen gehen und wer sich darum kümmert.

Lassen Sie die Personensicherheit nicht außer Acht

Es ist zwar traurig, darüber nachdenken zu müssen, aber die Sicherheit des Unternehmers und der Familie sollte ebenfalls genauer unter die Lupe genommen werden. Denn wenn der Verkauf öffentlich wird – gewollt oder ungewollt –, dann kann so etwas selbstverständlich leider auch kriminelle Begehrlichkeiten bei Fremden wecken. Vor allem sehr große Summen lassen sich beim Unternehmensverkauf nicht lange verheimlichen. Dazu reicht es schon, wenn Mergers-&-Acquisitions-Datenbanken aktualisiert werden, und plötzlich steht dort ein neuer Eigentümer. Und es ist eben auch eine andere Sache, als Krimineller zu wissen, dass jemand Unternehmer mit einem hohen Gehalt ist, oder zu wissen, dass er 500 Millionen Euro auf dem Konto hat. Deshalb kann es hilfreich sein, mit dem Unternehmer auch mal vorsichtig über Gefahren wie Erpressungen, Kidnapping oder andere Bedrohungsszenarien zu sprechen und gegebenenfalls Personenschützer zu empfehlen.

Beachten Sie die emotionale Verbindung zur Belegschaft

Nicht wenige Unternehmer fühlen sich mitunter schuldig, ihre Firma zu verkaufen. Das liegt vor allem daran, dass man als Unternehmer leicht den Eindruck bekommt, man würde das Vertrauen untergraben, das Mitarbeiter in „den Chef“ haben. Sprechen Sie also frühzeitig mit Unternehmern darüber, dass die Mitarbeiter wissen, dass es kein „Verrat“ ist, die Firma an jemand anderen zu verkaufen. Einige spannende Inhalte dazu finden Sie auch im kostenlosen eBook über die Unternehmerreise, von der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge.

Laden Sie den Private-Banking-Berater ein

In der Regel erfahren Institute über den Firmenkundenberater vom Unternehmensverkauf. Dann ist es wichtig, dass der Firmenkundenberater direkt zwei und zwei zusammenzählt und ein Gespräch mit dem Private-Banking-Berater vorschlägt. Denn die Vorbereitung des Unternehmers auf das Leben als (liquide) superreiche Privatperson liegt eher in seinem Metier. Er sollte mit dem Unternehmer darüber sprechen, wie er sich dieses Leben vorgestellt hat, einen Freizeitplan erstellen etc.

Bedenken Sie, dass der Firmenverkauf generell eine emotionale Angelegenheit ist

Wenn man auf den Unternehmer nur aus dem Blickwinkel beispielsweise von Mergers & Acquisitions schaut, dann schaut man naturgemäß eher auf die faktischen Aspekte des Firmenverkaufs – steuerliche, juristische und monetäre Themen. Und selbstverständlich ist auch dieser Blickwinkel richtig und wichtig. Doch vergessen Sie nie die emotionale Seite, denn der Unternehmer verkauft sein Herzblut. Für ihn ist eventuell klar, dass er ohnehin „genug Geld“ haben wird – aber der emotionale Preis des Verkaufs kann sehr hoch sein.

Nicht zu aufdringlich wirken

Natürlich möchten Sie einem Unternehmer auch sinnvolle Anlageoptionen für den neuen Reichtum bieten. Dass es kaum Sinn machen kann, mehrere Millionen Euro einfach auf dem Konto liegen zu lassen, das brauche ich weder Ihnen noch dem Unternehmer zu erklären. Doch hüten Sie sich davor, gleich mit der Tür ins Haus zu fallen, nach dem Motto „Wir haben gehört, dass Sie jetzt ordentlich Geld haben, das können wir direkt für Sie anlegen“.

Steigen Sie weicher ein: „Wenn das Geld dann da ist, was passiert eigentlich mit Ihrer Familie? Haben Sie sich schon über Sicherheit und soziale Verantwortung Gedanken gemacht? Wir haben ein Netzwerk, das Ihnen bei all diesen Fragen helfen kann.“ Also das, was man heutzutage als „Family & Asset Protection“ bezeichnen würde. Allerdings sollten Sie bei dem Thema behutsam vorgehen. Horrorszenarien über Entführungen und Mord auszubreiten – das hat hier nichts verloren!

Im Versicherungsbereich frühzeitig anpassen

Verkauft ein Unternehmer sein Unternehmen, kann das mit sich ziehen, dass man Aufträge im Bereich Sachkomposit verliert, weil zum Beispiel der neue Eigentümer seine eigenen Makler mitbringt. Das ist natürlich schade, aber denken Sie daran, welche Möglichkeiten sich nun auf der privaten Seite des Themas Versicherungen beim ehemaligen Besitzer auftun. Hier entstehen jede Menge neue Potenziale, die man am besten frühzeitig erkennt und entsprechend anspricht.

Unterstützen Sie bei rechtlichen Verpflichtungen

Dieser Punkt ist eigentlich kaum erwähnenswert, da ich davon ausgehe, dass Sie ihn ohnehin umsetzen. Doch der Vollständigkeit halber möchte ich noch hervorheben, dass Sie selbstverständlich mit dem Unternehmer vor dem Verkauf zum Beispiel über steuerliche Verbindlichkeiten und die juristisch korrekte Abhandlung des Verkaufs sprechen sollten. Geht es um die Nachfolgeregelung, fällt wiederum Erbschaftssteuer ins Gewicht und so weiter.

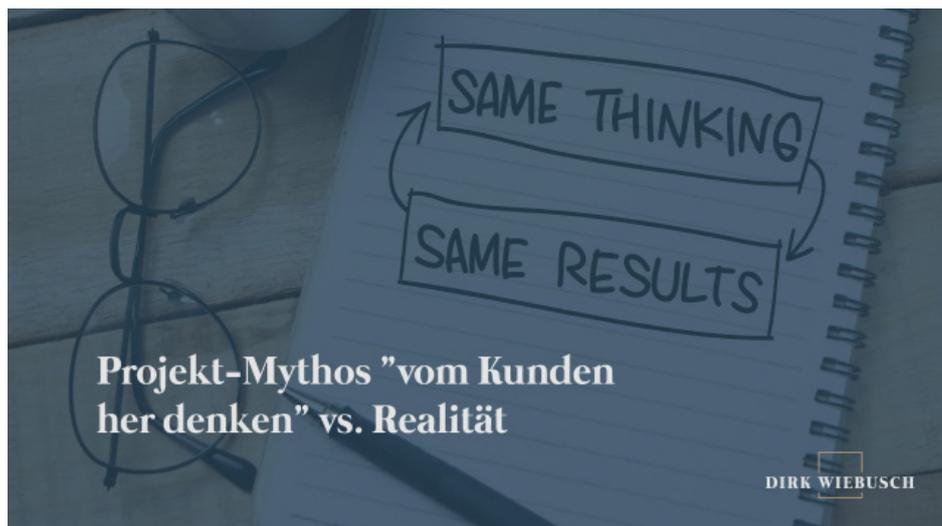
Auch "Superreiche" brauchen Ihre Unterstützung

Wenn man sich die Summen anschaut, die manche Unternehmer beim Verkauf ihrer Firma erhalten, dann kann man sich kaum vorstellen, dass diese Menschen noch von irgendwem Hilfe benötigen. Doch tatsächlich ist der plötzlich rasant gestiegene und nun sehr offensichtliche Wohlstand – oft in Kombination mit zu viel neu gewonnener Freizeit und eventuell einem Wegbrechen des sozialen Umfelds – ein triftiger Grund, mal ernsthaft mit dem Unternehmer zu reden. Wie stellt er sich die Zukunft vor? Was wird er tun – jetzt, wo er nicht mehr 90 % seiner Zeit und seines Gelds in die Firma steckt? Und wie sieht seine Familie die Situation? All diese Themen sollten bei der Beratung stärker in den Fokus rücken, denn „finanziell gut leben“ konnten diese Menschen schon vor dem Unternehmensverkauf.

Doch dass sich ihr gesamtes Leben verändern wird, das sehen oft nicht mal die Unternehmer selbst voraus, wenn sie den Verkauf planen. Deshalb bitte ich Sie, den Unternehmer auch als Menschen zu begreifen, der emotional an seiner Firma hängt, der vielleicht auch nichts mehr mit sich anzufangen weiß – egal, ob nun 500 Millionen Euro oder vielleicht „nur“ 5 Millionen Euro aus heiterem Himmel auf seinem Konto landen.

Zum Schluss noch ein kleiner „erhobener Zeigefinger“. Ich gehe davon aus, dass nahezu jeder von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, mit dem eigenen Vermögen deutlich unter dem Ihrer Top-Kunden liegt. Da ist es auch nur natürlich, dass Sie in solchen außergewöhnlichen Situationen, in denen Sie eventuell zum ersten Mal (und nur wenige Male in Ihrem Berufsleben) direkt oder indirekt mit sehr großen Vermögen in Berührung kommen, selbst unsicher sind. Dennoch: Neid, Missgunst, leichtfertige oder flapsige Bemerkungen und Gedanken wie „solche Probleme hätte ich gern mal“ sind völlig fehl am Platz. Positionieren Sie sich daher einzigartig beim Unternehmer, indem Sie ihm Ihre menschliche Seite anbieten, und Sie können sich hinterher nicht nur über zusätzliche Erträge freuen – sondern auch darüber, diese außergewöhnlichen Menschen auch auf tiefer gehenden Ebenen zu unterstützen.

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



Als Leser des Verstehers-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 Unternehmerekunde 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.

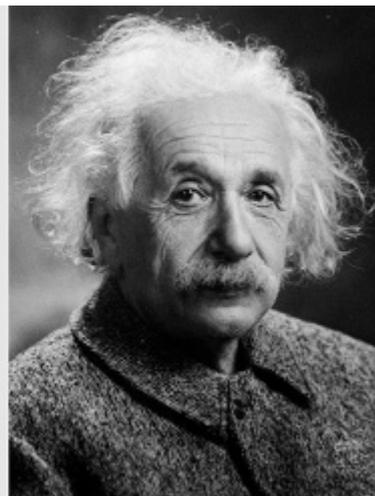
Warum sollte der Küchenchef auch über den eigenen Tellerrand hinausschauen? Feedback von außen gibt es für ihn nicht. Die Kunden sind immer dieselben mit immer denselben Erwartungen. Und für Gastronomiemessen, auf denen man vielleicht mal den weiteren Kontext erfahren und lernen könnte, was in anderen 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 Verschlankeung! 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 mymu-esli.

- 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“!

Vertriebstrainings machen den Unterschied – für Sie und Ihre Unternehmerkunden



Verkaufen will gelernt sein – Vertriebstrainings spielen deshalb eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Fort- und Weiterbildung der Belegschaft. Wie wichtig diese Trainings sind, scheinen jedoch viele Institute und Unternehmen noch immer zu unterschätzen. Oft wird das Thema eher stiefmütterlich behandelt – entweder „läuft ja auch ohne Training alles“ oder es müssen dringend Abschlüsse erzielt werden, also ist gar keine Zeit, um „gerade jetzt“ Vertriebstrainings zu planen. Dieses Bild zeichnet sich sogar branchenunabhängig ab, es passiert in Ihrem Finanzinstitut genauso wie in den Unternehmen Ihrer Firmenkunden. Lassen Sie uns also gemeinsam einen Blick auf das Vertriebstraining werfen: Warum wird es aktuell nicht mit dem nötigen Fokus durchgezogen? Wie kann Vertriebstraining den großen Unterschied machen? Und mit welchen Handlungsempfehlungen können Sie entsprechende Trainingseinheiten mit maximalem Erfolg im Institut etablieren?

Der erste Knackpunkt: Budgetfindung beim Vorstand

Das Thema Kosten steht beim Vorstand immer zur Diskussion. Kein Wunder, sind doch die Sachkosten aufgrund mitunter ausufernder Regulatorik, neuer Prozesse, EDV-Veränderungen und vielem anderen in den letzten zehn Jahren stark gestiegen. Als Stellschraube zur Kosteneinsparung haben sich dann schnell die Themen Marketing und Fort- bzw. Weiterbildung herauskristallisiert. Viele Vorstände sehen einfach keine andere Möglichkeit, Einsparungen durchzusetzen, als genau an diesen beiden Punkten das Budget zu senken. Allerdings sehen auch die meisten Vorstände, dass beide Themen überaus wichtig sind, und so ist eine heftige Diskussion auf Vorstandsebene ausgebrochen, inwiefern man an diesen Stellen Kosten einsparen kann oder sollte.

Handlungsempfehlung für Vorstände

Kosteneinsparungen im Bereich Fort- und Weiterbildung mögen auf den ersten Blick wie die optimale Lösung für niedrige Budgets wirken. Doch bedenken Sie: In Zeiten, in denen es gut läuft, sieht man die Weiterbildung der Mitarbeiter vielleicht nicht als so wichtig an – aber sobald die Zeiten schwieriger werden, rächt es sich dann oft, dass man nicht auf sie vorbereitet ist. Mir ist auch klar, dass für viele eine Erhöhung des Budgets für Fort- und Weiterbildungen schmerzhaft ist. Denn hat man das Budget dafür einmal gekürzt, stellt jede erneute Erhöhung zusätzliche Kosten dar – und dabei wollte man doch gerade Kosten einsparen.

Es wird leider auch zu oft unterschätzt, wie lange es dauert, bis Inhalte aus Trainings nachhaltig wirken. Das ist stets dann schnell zu merken, wenn eine neue Situation eintritt, die Vertriebler darin aber noch nicht fit sind. Dann wird hopplahopp ein Kurzseminar eingeschoben, werden die Ziele erhöht oder angepasst und „dann läuft's schon“ irgendwie. Ein gutes Beispiel dafür, dass sich Themen ankündigen, ist die aktuell zunehmende Priorität von ESG. Die Fragebögen von der BaFin sind ja schon in den Vorstandsetagen vorhanden. Es ist somit nur noch eine Frage der Zeit, bis die Berater nun konkret mit Firmenkunden darüber werden sprechen müssen. Warum also bis auf den letzten Drücker warten?

An dieser Stelle ist es für Sie also vor allem wichtig, auf Vorstandsebene ein Bewusstsein dafür zu etablieren, dass Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen immer wichtig und die Investitionen dafür nunmal notwendig sind, um eine gewisse Mitarbeiterqualität aufrecht zu erhalten. Glauben Sie mir: Sie werden die Investition nicht bereuen, wenn das Feedback der Unternehmerkunden kommt – und die zusätzlichen Erträge, die Sie durch die verbesserte Beratung erzielen können.

Eine Frage der Ressourcen: Die Personalabteilung

Personalabteilungen wissen, wie wichtig das Vertriebsstraining ist – haben jedoch intern oft wenig Möglichkeiten, sich dafür stark zu machen. Wir sehen in vielen Instituten (aber auch in Familienunternehmen) die Situation, dass zum Beispiel bei großen Planungen der Institutsstrategie („Institut 2030“ etc.) eher selten Teilnehmer aus der Personalabteilung in den Strategieworkshops dabei sind. Das heißt, dass sie oft wenig Gelegenheit haben, ihre Erfahrung aktiv in die Gestaltung der zukünftigen Personalentwicklung einfließen zu lassen.

Sie bekommen im Anschluss an die geschlossenen Gespräche zwischen Vorstand und Führungskräften meist ein eher geringes Budget sowie wenig Input und sollen dann qualifizierte Trainer suchen, um die im Strategieworkshop gesetzten Ziele zu erreichen. Da ist es selbstverständlich am einfachsten und am günstigsten, auf bewährte Trainer zurückzugreifen – oder auf Mitarbeiter aus dem eigenen Bankenverbund. Trainer, die von außerhalb kommen und wirklich echte externe Impulse mitbringen – die sind oft schlicht „zu teuer“ für das Budget, das der Personalabteilung zugewiesen wurde. Und so wird das Institut mangels Budgets immer mehr zum „Closed Shop“, in den keinerlei externe Ideen und Impulse mehr gelangen. Die Fort- und Weiterbildung im Institut verfolgt so oft weniger die Strategie, wirklich guten Input durch hervorragende Trainingsprogramme zu generieren. Vielmehr geht es häufig lediglich darum, die ohnehin im Institut vorhandenen Ressourcen zu nutzen. Von frischen Ideen kann dann selbstverständlich keine Rede sein. Üblich ist zudem, dass ein einmal gefixtes Budget unterjährig nicht überschritten geschweige denn erhöht werden kann. Selbst wenn es ein passendes Angebot gibt. Nachtragsbudgets sind aus den meisten Instituten verschwunden.

Handlungsempfehlungen für Personaler

Es liegt an den Personalern, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu planen, zu koordinieren und umzusetzen. Das ist schon schwer genug, da aufgrund von Beschränkungen des Budgets für das Engagement echter Experten immer weniger externe Anbieter neue Programme entwickeln. Das Angebot schrumpft und die noch verbliebenen wirklich hochwertigen Trainer auf dem Markt sind schnell ausgebucht. Darum sollten Personaler grundsätzlich in allen Strategiesitzungen mit dabei sein – selbst wenn sie nur als Zuhörer anwesend sind (doch umso besser, wenn sie auch eigene Ideen einbringen können). Denn es ist Aufgabe der Personaler, Trainingsprogramme nicht nur umzusetzen, sondern frühzeitig zu planen und zu koordinieren. Und damit fängt man am besten an, wenn noch nicht alle guten Trainer für das volle Jahr ausgebucht sind.

Der Trainermarkt ist ebenso wichtig wie der eigene Wille zum Vertriebstraining

Wie bereits beschrieben gibt es einen klaren Trend zu „Closed Shops“ – Sparkassen, Volksbanken und Banken, die die Ausbildung verstärkt nur noch über die eigenen Akademien oder interne Trainer aus dem eigenen Verbund machen. Das ist erst mal nichts Schlechtes – viele dieser Trainingsprogramme sind auch wirklich qualitativ gut und für die Teilnehmer mehrwertig. Doch man läuft Gefahr, irgendwann nur noch aus der eigenen Suppe zu löffeln und den wichtigen frischen Input von außen auf der Strecke zu lassen.

Dieser Trend zu Closed Shops hat den Nebeneffekt, dass dadurch das Angebot an wirklich guten Trainern stark ausgedünnt wird. Die Institute sind nicht mehr bereit, die Preise für hohe Qualität von außen zu zahlen, und so wandern viele Trainer ab. Die wenigen, die noch übrig bleiben und die Qualität hochhalten können, sind meist in Windeseile ausgebucht.

Handlungsempfehlungen für die Suche nach Trainern

Wenn es um die Suche nach Vertriebstrainern geht, sind zwei Punkte zu beachten:

- Wirklich hochwertige Trainer haben jahrelange Erfahrung, die nun mal Geld kostet.
- Hochwertige Trainer finden sich oft außerhalb des eigenen Dunstkreises.

Halten Sie also die Augen nach diesen hochqualifizierten Kräften offen und stören Sie sich nicht an internen Budget-Diskussionen. Ein wirklich hochwertiges Training bedeutet auch einen deutlichen Wettbewerbsvorteil, der das Geld auf jeden Fall wert ist. Also schauen Sie sich auch gerne mal im Premium-Segment um – die Investition wird sich lohnen!

Und vergessen Sie nicht: Vertriebstrainings mit echten Vertriebsprofis sind anstrengend! Ob Ihre Mitarbeiter das Training also als leicht oder angenehm empfunden haben, zählt hinterher weniger als die Tatsache, dass es wirksam war.

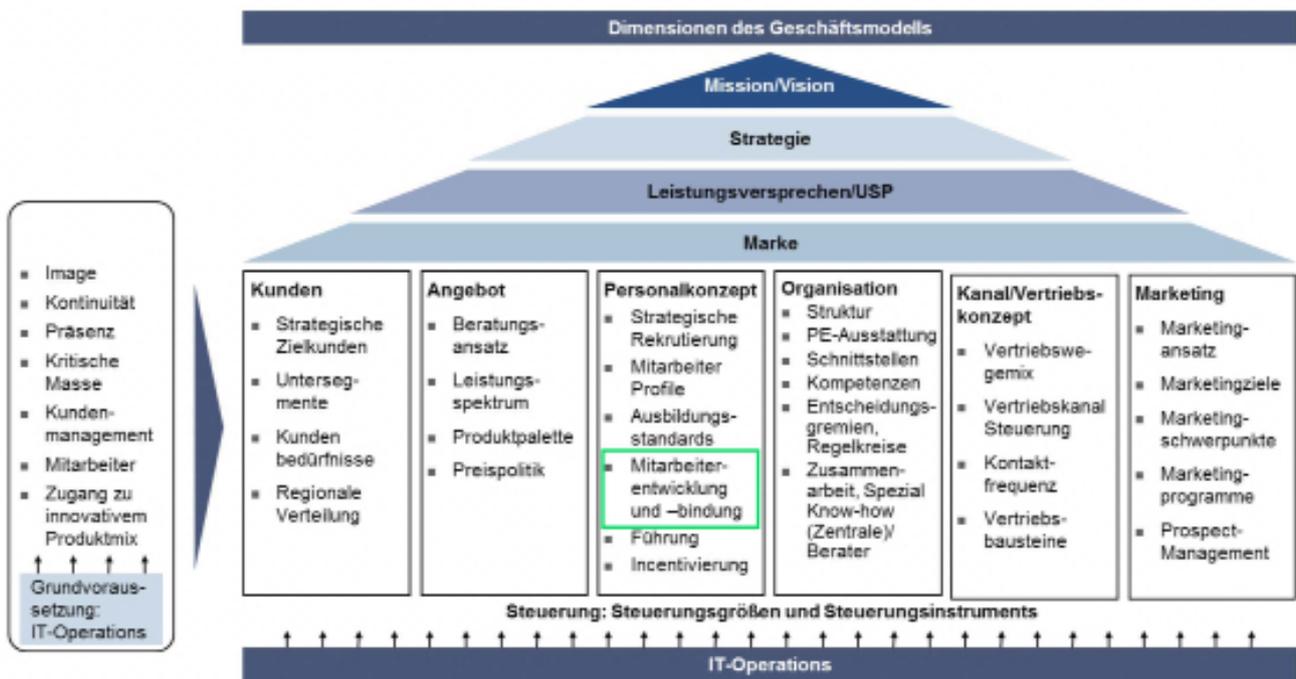
Für Führungskräfte: Vertriebstraining auch gegen Widerstände durchziehen

Grundsätzlich sind Führungskräfte in Instituten oft so stark im Tagesgeschäft eingespannt, dass ihnen die Zeit fehlt, sich mit komplexeren, konzeptionellen, hocheffektiven Ausbildungswegen zu beschäftigen. Als Führungskraft versteht man den Sinn hinter den Trainings durchaus und schätzt sie auch. Nur: Wann will man das denn noch alles erledigen? Noch dazu, wenn die Führungskräfte (wie in vielen kleineren Instituten und regionalen Zweigstellen) gleichzeitig auch die Berater für die Top-Kunden des Hauses sowie oftmals dazu noch Vorstandsvertreter sind. Das ist eine echte zeitliche Herausforderung, da man zigfach beansprucht wird. Oft sind Führungskräfte und Vorstände außerdem in viele interne Projekte involviert, sodass man schnell an die eigenen Kapazitätsgrenzen stößt. Ein Vertriebstrainingsprojekt umzusetzen, ist dann eine Aufgabe, die immer wieder verschoben wird, da es ständig neue, scheinbar wichtigere interne Projekte gibt. Wenn dann noch ausreichend Erträge vorhanden sind, die Nachfrage durch Kunden quasi „von selbst“ kommt und alle Mitarbeiter „gut zu tun haben“, dann verschieben sich die Prioritäten weg von Trainings zugunsten anderer Aufgaben. Menschlich zu hundert Prozent nachvollziehbar.

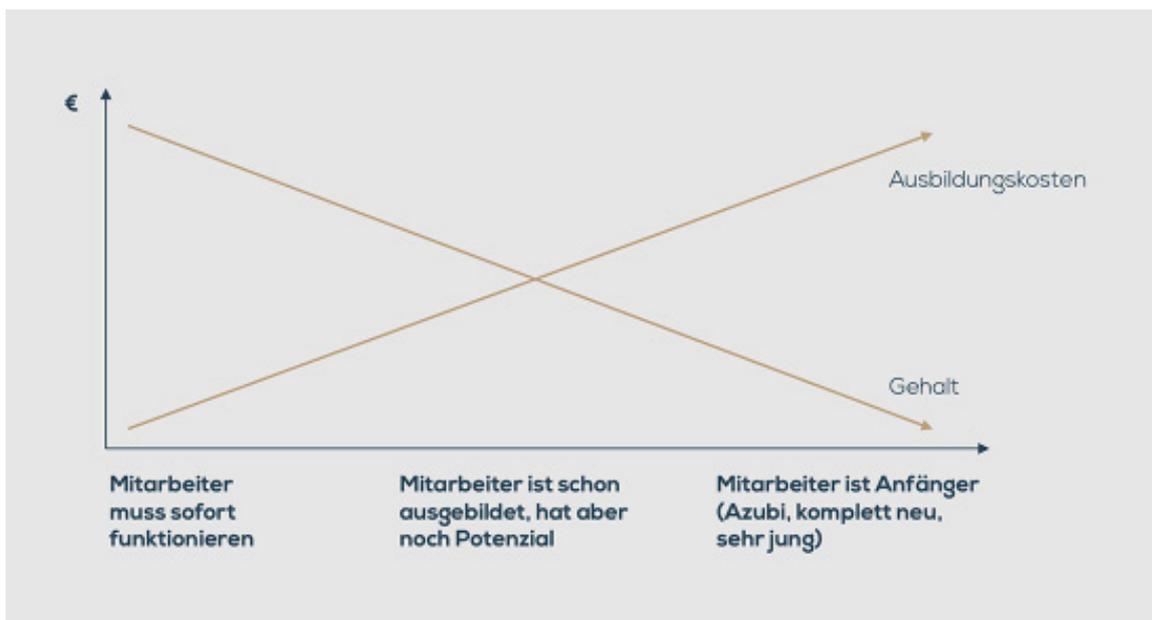
Noch dazu stehen Führungskräfte natürlich auch mit der eigenen Belegschaft in ständigem Kontakt. Und das kann durchaus bedeuten, dass man durchgehend mit Widerspruch aus den eigenen Reihen konfrontiert wird. Sei es, weil die Mitarbeiter den Mehraufwand nicht haben möchten oder weil sie einfach die Veränderung scheuen.

Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

Vertriebstrainings sind wichtig genug, dass Sie diese fest in der Institutsstrategie verankern sollten. Nehmen Sie sich die Zeit für ihre Planung und verknüpfen Sie Vertriebstrainingsprojekte, wann immer möglich, mit Maßnahmen zu gesetzlichen Rahmenbedingungen – dafür ist in der Regel immer Zeit und Budget eingeplant. Und sprechen Sie in Strategiesitzungen direkt mit dem Vorstand. Machen Sie die Personalentwicklung über das Vertriebstraining zu einem festen Bestandteil des Strategiehauses.



Planen Sie zusätzliche Zeit für Fort- und Weiterbildung für Ihre Mitarbeiter ein. Das macht es ihnen leichter, sich mit diesen Trainings anzufreunden, da es dann zu weniger Zeitdruck kommt. Und sprechen Sie direkt mit der Personalabteilung über die Mitarbeiter, um wichtige Anregungen zu bekommen: Was macht je nach Mitarbeiter Sinn, vor allem hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und Fähigkeiten? Nehmen Sie sich die Zeit, all das detailliert durchzusprechen und genau zu planen. Das mag auf den ersten Blick ein zusätzlicher Zeitaufwand sein, doch Ihre Mitarbeiter, deren Unternehmerkunden und die Erträge des Instituts werden es Ihnen danken.



Insbesondere, wenn es um die Gestaltung des Budgets geht, heißt es: Mut haben! Gehen Sie zum Beispiel bei der Fort- und Weiterbildung nicht immer top-down vor, sondern bottom-up. Also nicht „wie viel Geld gibt mir der Vorstand für das Vertriebsstrainingsprojekt?“, sondern „so viel Geld brauche ich vom Vorstand, um das Projekt erfolgreich durchzuziehen“. Haben Sie dabei klare Ziele vor Augen, die Sie mit den Vertriebsstrainings erreichen wollen, wie z. B. mehr Ertrag in einem Kundensegment zu erzielen oder ein verbessertes Zeitmanagement für vertriebliche Prozesse zu etablieren.

Haben Sie auch keine Angst davor, Ihr Budget je nach Bedarf auf Mitarbeiter unterschiedlich aufzuteilen. Stehen Ihnen zum Beispiel für 10 Mitarbeiter 10.000 Euro zur Verfügung, können sie mit 1.000 Euro pro Person planen. Geht es dann beispielsweise um die Weiterbildung zu gesetzlichen Rahmenbedingungen, dann unterteilen Sie das Budget zunächst in dringende Vorschriften (sonst drohen Sanktionen) und aktuelle neue Richtlinien (Kreditrichtlinien etc.). Das verbleibende Budget wird dann oft so verwendet, dass „alle in einem Raum“ fortgebildet werden. Doch was, wenn man von den verbleibenden 5.000 Euro vielleicht auch mal 2.000 für einen spezifischen Mitarbeiter aufwendet? Einen, der die Weiterbildung vielleicht besonders braucht oder sich besonders hervorgetan hat? Dann bekommen die anderen Mitarbeiter eben in diesem Jahr ein eher „abgespecktes“ Programm und dafür dann im nächsten Jahr wieder mehr. Als Führungskraft können Sie das Budget durchaus so verteilen, wie es am sinnvollsten ist, auch wenn es dann ungleichmäßig wird. Und haben Sie den Mut, auch mit den langjährig gestandenen Beratern in Ihrem Team einen klaren Plan zur Fort- und Weiterbildung auszuarbeiten sowie gegebenenfalls beim Vorstand nach Extra-Budget zu fragen. Wenn sich das Ziel lohnt, ist so ein Bottom-up-Ansatz sehr erfolgversprechend. Das noch immer vollzogene Gießkannenprinzip, dass jeder immer in dieselben Seminare müsse, ist nicht mehr zeitgemäß.

Vorbehalte ausräumen: Tipps für Mitarbeiter und Berater

In meiner eigenen Tätigkeit als Trainer erlebe ich es manchmal, dass mir das Publikum wenig aufgeschlossen gegenübersteht, da es schon vor dem Seminar den Gedanken gefasst hat, dass das alles keinen Mehrwert bieten würde. Das ist durchaus verständlich – ich weiß auch, dass Sie wenig Zeit haben und Fortbildungen oft als Zeitverschwendung erscheinen. Dann sitzt man im Seminar nach dem Motto, „den Trainer sitz' ich auch noch aus“, und schaltet die Ohren auf Durchzug. An dieser Stelle erhoffe ich mir von Ihnen, dass Sie dann auch den Mut haben, Ihrem Trainer zu erklären, warum Sie glauben, dass die Trainingsmaßnahme Ihnen nichts Neues bieten wird. Wenn es gute Gründe gibt, warum das Seminar für Sie spezifisch keinen Sinn macht, dann lohnt es sich tatsächlich nicht, sich zwei Tage je acht Stunden berieseln zu lassen.

Doch fragen Sie sich dann auch, woran es denn liegt, dass Sie den Sinn des Trainings nicht sehen. Eventuell sind Sie einfach nicht ausreichend vorbereitet, um den vollen Nutzen aus dem Seminar zu ziehen – zum Beispiel, weil Ihre Führungskräfte mit Ihnen keinen individuellen Ausbildungsweg entworfen haben. Oder Sie erkennen den Sinn der Fortbildung nicht, da sie keine Notwendigkeit darin sehen – nach dem Motto: „Da kenne ich mich doch schon perfekt aus“. Oder Sie stört weniger der Inhalt, sondern eher das geringe Zeitbudget in Ihrem ohnehin engen Arbeitstag. Oder vielleicht sehen Sie den Bedarf nach Weiterbildung, doch Sie würden eine andere Maßnahme bevorzugen? Eventuell sind Sie auch einfach nur unbewusst gegenüber Externen unaufgeschlossen, da Ihre bisherigen Fortbildungsmaßnahmen vor allem intern stattfanden beziehungsweise die Seminare von immer denselben bekannten Personen gehalten wurden. Leider viel zu oft werden Vertriebsstrainings dann auch als Bestrafung angesehen. Grund: Bisherige Erfahrungen haben den Teilnehmern gezeigt, dass es höhere Ziele gibt und dann das Training erfolgt oder nach dem Training die Ziele erhöht werden. Da hält sich verständlicherweise der Enthusiasmus in Grenzen. Das passt dann auch zu den immer wieder zu hörenden Aussagen von Vorständen und Führungskräften: „Wenn es mal nicht mehr so gut läuft, melden wir uns.“ Somit ist klar, dass in diesen Instituten Vertriebsstrainings nur dann durchgeführt werden, wenn Ziele nicht erreicht wurden oder die Gefahr besteht, diese zu verfehlen.

Es wird Sie vielleicht wundern, doch bei meinen eigenen Seminaren sehe ich immer wieder, dass spätestens nach der Vorstellungsrunde, wenn die Ziele des Seminars abgesteckt und erklärt wurden, plötzlich auch die Zweifler richtig Lust auf das Thema haben. Denn egal, ob es darum geht, einen echten Einblick hinter die Kulissen von Familienunternehmen zu bekommen, zu erfahren, wie Unternehmer wirklich ticken, oder direkt umsetzbare Praxistipps zu erhalten: Werden die Mehrwerte aus einer Trainingsmaßnahme erstmals sichtbar und spürbar, sind alle mit Engagement dabei. Top-Performer unter den Beratern sind oft besonders kritisch gegenüber Standardworkshops – klar, denn eventuell wäre da ein detailliertes Einzeltraining für ihre spezifischen Herausforderungen wirklich sinnvoller. Sie sind dann eventuell total unterfordert, während Nachwuchskräfte und weniger ambitionierte Berater in den Standardtrainings eigentlich gut aufgehoben wären. Gleichzeitig gibt es immer das Risiko, dass Seminare durch sehr heterogene Gruppen entgleisen. Zum Beispiel, wenn sich eine lautstarke Gruppe fortwährend über die EDV beschwert und der Trainer sich mitreißen lässt. Dann geht schnell der Sinn des Trainings verloren. Und in den Köpfen der Teilnehmer zementiert sich der Eindruck, dass all diese Trainingsmaßnahmen ja doch für die Katz' seien, denn man lerne ja nichts wirklich Sinnvolles. Haben sich solche Glaubenssätze erst einmal etabliert, dann ist Widerstand gegen jede Weiterbildungsmaßnahme vorprogrammiert – insbesondere wenn die Mitarbeiter dafür aus dem Tagesgeschäft gerissen werden.

Handlungsempfehlungen für Mitarbeiter und Berater

Zuallererst einmal möchte ich Ihnen den Rat geben: Bleiben Sie immer offen gegenüber Trainingsmaßnahmen. Das soll nicht bedeuten, dass Sie diese nicht hinterfragen dürfen. Doch wenn Ihnen die Führungskraft genau erklären kann, warum diese Maßnahme in Ihre Weiterbildung passt, dann lassen Sie die Vorbehalte gerne mal links liegen und versuchen Sie, mit Herz und Kopf bei der Sache zu sein – eventuell kann Ihr Trainer Sie wirklich mit mehrwertigen Trainingsinhalten überraschen.

Und vergessen Sie nicht: Ein Vertriebstaining kann nur dann erfolgreich sein, wenn es Ihrem individuellen Leistungsstandard entspricht. Das bedeutet nicht nur, dass das Training auf Sie zugeschnitten sein muss, sondern Sie sollten sich auch passend vorbereiten. Lesen Sie sich beispielsweise vorab in das Seminar ein, um am Tag der Weiterbildungsmaßnahme nicht bei Null anzufangen. In ein Kundengespräch würden Sie ja auch nicht völlig unvorbereitet hineingehen, oder? Machen Sie sich auch gerne auf Basis der Informationen über das Seminar Gedanken darüber, was Sie eigentlich aus der Weiterbildung mitnehmen möchten – und kommunizieren Sie das vorab Ihrem Trainer, damit er weiß, worauf er den Schwerpunkt legen sollte.

Bedenken Sie es auch mal mit der Brille der internen Betriebswirtschaft. Sie werden 2 mal 8 Stunden vom Arbeitsplatz abgehalten. Das heißt, dass Sie 16 Stunden Ihrer wertvollen Zeit nicht nutzen können, um Ihre Ertragsziele zu erreichen. Rechnen Sie nun Ihr Ertragsziel durch 1.600 (40 Wochen à 40 Stunden) und das dann mal 16 und Sie wissen, was Sie nachholen müssen. Da wäre in meinen Augen eine gute eigene Vorbereitung auf ein Training durchaus sinnvoll. Antworten auf die Frage: „Was erwarten Sie vom Training / Seminar“ wie z. B. „ich lasse mich überraschen“ mögen gegebenenfalls putzig klingen, wirken aber mitunter nicht besonders professionell. Und nochmals an dieser Stelle für die Vorstände und Führungskräfte: Wenn nun zehn Teilnehmer im Training sind, wäre es meiner Einschätzung nach nur professionell, wenn allen Teilnehmern die Möglichkeit gegeben wäre, sich frühzeitig vorzubereiten. Zu oft wird ein Training zwar Monate und Wochen im Voraus gebucht, aber die Infos zu den Inhalten werden gar nicht, notdürftig oder erst kurz vorher allen Teilnehmern mitgeteilt.

Das Vertriebsstraining der Zukunft

Genau wie Ihr Institut und die Unternehmen Ihrer Top-Kunden entwickeln sich auch professionelle Trainer ständig weiter. Um bei Ihnen ein entsprechendes Trainingsprojekt rechtzeitig zu planen und durchzuführen, brauchen Sie also auch ein Verständnis dafür, wie sich der Seminar-Markt in naher Zukunft verändern wird. Wie bereits erwähnt ist das Top-Seminar- und Top-Trainer-Angebot zurzeit sehr ausgedünnt, da nur wenige wirklich gute Trainer übrig geblieben sind. Doch durch die Digitalisierung eröffnen sich immer neue Möglichkeiten, Trainings unabhängig von Räumlichkeiten zu organisieren. Für unseren Blick in die Zukunft eignet sich dazu zunächst eine Unterscheidung zwischen gesetzlich notwendigen Trainings und allen, die darüber hinaus geplant sind:

Bei den gesetzlich notwendigen Vertriebsstrainings lässt sich besonders vorteilhaft mit Web-basierten Lösungen arbeiten. Gesetzliche Änderungen und Regelungen können problemlos auch in Videochats mit internen oder externen Trainern aufgearbeitet werden. Doch dann sollten selbstverständlich alle Teilnehmer mit angeschalteter Kamera und Mikrofon arbeiten.

Zudem sollten die Leitungen stabil sein. Wenn möglich empfehle ich die Geräte, über die Teilnehmer zugeschaltet sind, eher mit LAN-Kabel zu versehen. Zu oft kommt es vor, dass die internen WLAN-Signale zu schwach und instabil sind. Das ist für alle Beteiligten, Teilnehmer und Trainer eine echte Qual. Es bleibt dann auch nicht der Inhalt hängen, sondern nur die miese Technik. Schade um die Zeit, das Budget und die gute Laune.

Für alle Vertriebsstrainings, die über das hinausgehen, was allein aus rechtlichen Gründen notwendig ist, wird eine klare Marschroute benötigt. Also ein Saisonplan („Was wollen wir generell erreichen?“) und ein Matchplan („Was ist aktuell notwendig?“). Innerhalb dieser Struktur gibt es dann Basic-Trainings, die grundsätzliches Wissen vermitteln sollen, sowie Situativ-Trainings, die handfest auf spezifische Situationen eingehen. Diese Trainings werden in Zukunft persönlicher und individueller sein – und daraus ergibt sich auch, dass das Budget entsprechend angepasst werden sollte. Nach meiner Ansicht wird das Modell „create your own workshop“ besonders vielversprechend sein. Es basiert auf der Idee, dass es in den Workshops der Zukunft bestimmte Module geben wird, die für jeden Mitarbeiter sinnvoll sind, unabhängig von Erfahrung und Kundenstamm – und dann wird es noch Angebote geben, die spezifisch je nach Mitarbeiter ausgewählt werden können:

- Auf die Erfahrungsstufe ausgelegte Angebote (für Neueinsteiger, erfahrene Mitarbeiter etc.)
- Angebote je nach Kundensegment – z. B. wenn man mehr mit dem Unternehmer selbst oder, wie oft bei großen Firmen, eher mit dem direkten Umfeld zu tun hat
- Echtes „training on the job“, also anhand realer Kundenfälle, die im Training beispielhaft mit maximalem Erfolg gelöst werden
- Generelle Produktschulungen zu bestimmten Kategorien (z. B. unsere Angebote zu „Unternehmer und Wertpapiere“, „Unternehmer und Immobilien“, „Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten“ sowie „Unternehmertypologien und Gesprächsführung“)
- Spezifische Produktschulungen zu einem Produkt innerhalb einer Kategorie (z. B. einem speziellen Fonds)

In der Vergangenheit sind leider viele dieser Zukunftsthemen eingeschlafen, doch unter dem Eindruck der Pandemie hat ein gewisses Umdenken in den Köpfen der Vorstände, Führungskräfte, Personaler und Berater stattgefunden. Hier werden in Sachen Fort- und Weiterbildung neue Wege gegangen und wir sehen selbst, wie gut die neue Strukturierung der Fortbildungsmaßnahmen angenommen wird. Unsere analogen und digitalen Seminarangebote wurden beispielsweise bereits von vielen tausend Teilnehmern besucht – und diese Seminare sind bereits gemäß der neuen Strukturierung aufgebaut.

Ich empfehle Ihnen also, sich nicht gegen die Veränderung des Vertriebstrainings der Zukunft zu stellen, sondern diesen mit Mut, Weitsicht und Offenheit zu begegnen. Suchen Sie den externen Input und lassen Sie ihn zu! Sie werden sich wundern, wie sich mit einem klaren Plan, einem modularen Ansatz und hochprofessionellen Vertriebsexperten der Gesamterfolg Ihres Instituts maximieren lässt. Schauen Sie auch darauf, Ihr Budget für Fort- und Weiterbildungen anzupassen, sodass Sie überhaupt Seminare mit echten Top-Trainern auf ihrem Gebiet organisieren können. Denn Qualität kostet natürlich etwas. Und ist es denn etwa nicht angemessen, in die Weiterbildung eines Beraters mit 1.000.000 Euro Deckungsbeitragsziel dann auch beispielsweise mal 10.000 Euro zu investieren? Der Erfolg Ihres Beraters wird zeigen, dass er diese Investition wert war.

Mut zur Fort- und Weiterbildung

Hervorragend ausgebildete Berater sind der Schlüssel zur Zukunft in der Finanzdienstleistungsbranche. Denn die Top-Segmente der Unternehmerfamilien und Familienunternehmen werden in Zukunft nur noch für wenige Themen Kontakt mit Ihrem Institut haben – doch diese Themen haben es dann in sich! Maximale Komplexität trifft maximales Ertragspotenzial! Und dafür braucht es hervorragend trainierte Finanzdienstleister. Dieses Ziel erreicht man nicht ohne Training, und um ein solches im Institut zu etablieren, müssen alle in diesem Artikel genannten Instanzen an einem Strang ziehen, vom Vorstand bis zum einzelnen Seminarteilnehmer – und natürlich dem Trainer. Und wenn es hier zum Abschluss noch Entscheidungsträger gibt, die nicht davon überzeugt sind, dass ein hochwertiges Vertriebstraining für die Zukunft essenziell sein wird, schließe ich mit einem bekannten Spruch: Sagt der CFO zum CEO: „Was ist eigentlich, wenn wir in Weiterbildung investieren und die Mitarbeiter gehen dann?“ Antwortet der CEO: „Was ist eigentlich, wenn wir es nicht machen, und sie bleiben da?“

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 Versteh-er-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, zuzüglich 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 Gekritzel 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 Drückerkolonie“, 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 Sommerserie 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 verkraften 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 Unternehmerkunden 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 brummten 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 Firmenum-sätzen 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, raften 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.

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 noch die Links in der Infobox am Ende 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.

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 × 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.

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 Unternehmernkunden 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.

Chance und Risiko zugleich



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. Denn einem Unternehmer brauchen Sie nicht den eigenen EBITDA zu erklären – dafür bezahlt der seinen Steuerberater und kaufmännischen Leiter. Und letztlich stammen diese Informationen ohnehin vom Vorjahr und haben damit eine eher eingeschränkte Relevanz für aktuelle Kreditverhandlungen.

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 Muße 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“.



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 (Zusammensitzen, 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 Vorstände und Führungskräfte – entsprechend wertgeschätzt und gewürdigt werden. Ich kenne einen Unternehmer, bei dem gibt es dann belegte Brötchen für alle Beteiligten. Kleine Geste – 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 Maßgabe „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 Sprockhövel 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 (Wareneinkauf) 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 Unternehmerpersönlichkeiten und freuen Sie sich auf die Zukunft. Denn die wird zwar herausfordernd, aber eben auch unglaublich spannend.

Private Banking für Unternehmer ist Luxus und nicht Discounter: Was Handtaschen damit zu tun haben, dass Finanzinstitute ihre Top-Berater verlieren



Wenn ich als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) mit unseren Mandanten spreche, dann kommen wir manchmal auf die ungewöhnlichsten – oder vielleicht eher auf überraschend „gewöhnliche“ – Themen zu sprechen. So auch mit dem Unternehmer, mit dem ich mich vor einiger Zeit über Damenhandtaschen unterhielt. Sicher fragen Sie sich jetzt, was das wohl mit Ihrer Arbeit als Finanzdienstleister zu tun hat. Überraschend viel, wie sich herausstellte. Denn diese Handtasche war ein echtes Premium-Produkt – und das hat man deutlich gemerkt.

Auf Tour in der Luxus-Einkaufsmeile

Wir sprachen also zusammen über Gott und die Welt, als der Unternehmer erwähnte, dass er vor Kurzem mit seiner Frau in einer großen Metropole in Nordrhein-Westfalen shoppen gegangen war. Seine Frau interessierte sich damals für eine Handtasche einer sehr bekannten Luxusmarke, hatte jedoch noch einige Fragen zum Produkt, die nicht online geklärt werden konnten. Also fuhr man kurzerhand direkt zum Markenshop.

Die Luxusmarke erlaubte nur eine sehr begrenzte Anzahl an Kunden, die gleichzeitig im Laden sein durften. Der Rest musste draußen warten. Die Mitarbeiter des Shops gaben sich allerdings redlich Mühe, den Wartenden den Aufenthalt so angenehm wie möglich zu gestalten: Man bot Wasser an und schickte auch einen Mitarbeiter raus, der am Tablet mit den wartenden Kunden schon einmal ein paar erste Fragen klären konnte.

Dennoch: Am Ende hatten der Unternehmer und seine Frau geschlagene anderthalb Stunden vor dem Laden verbracht, bevor sie endlich eingelassen werden konnten. Sie können sich vorstellen, dass eine solche Wartezeit auf einen Familienunternehmer wie die reinste Zeitverschwendung wirken muss. Immerhin blieb die Stimmung in der Schlange zwar ungeduldig, aber nicht gereizt – was sicher auch mit der typischen Klientel der Luxusmarke zu tun hat.

Luxus bedeutet Exklusivität

Als der Unternehmer und seine Frau nun endlich das Geschäft betreten konnten, war ihr erster Eindruck nach der langen Wartezeit äußerst positiv – sie kannten dieses Geschäft noch nicht: Sie wurden von geschmackvoll eingerichteten Verkaufsflächen und hilfreichen, gepflegt aussehenden Verkäufern und Verkäuferinnen begrüßt. Selbst der Geruch im Laden war angenehm. Und auf einmal wurde dem Unternehmer klar: Dass sich nur eine bestimmte Anzahl an Kunden gleichzeitig im Laden aufhalten durfte, hatte offensichtliche Vorteile. Denn von Gedränge und Gewusel, von Geschrei und dem Duft menschlicher Ausdünstungen war innen nichts zu spüren. Für den Unternehmer fühlte sich das Einkaufserlebnis wirklich exklusiv an. Es war eben genau das: ein Erlebnis! Und der Laden war sich dessen sicher bewusst.

Der Unternehmer und ich unterhielten uns selbstverständlich noch ein bisschen tiefgehender über die Wirkung der Personenbeschränkung: Was macht es eigentlich mit den Kunden, wenn sie über eine Stunde lang vor dem Laden warten müssen? Verliert man dann nicht viele Kunden, die einfach entnervt weggehen? Oder ist es nicht vielmehr so, dass eine solche Schlange lediglich diejenigen Kunden abschreckt, die ohne echten Kaufgedanken ins Geschäft wollten, nur mal zum Bummeln? Denn diejenigen, die fest vorhaben, etwas zu kaufen oder einen Service in Anspruch zu nehmen – die blieben. Und noch besser: Während der Wartezeit unterhielten sich die Wartenden natürlich auch. Da kam man ins Gespräch über die Vorteile der verschiedenen Handtaschen, tauschte vielleicht Modetipps aus und „fachsimpelte“, was das Zeug hielt. Kein Wunder, dass es dann ein umso erhebenderes Gefühl war, wenn man endlich ins Wunderland der Verkaufsflächen eintreten durfte.

Luxus will gelebt werden

Es sollte an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass die Marke, um die es in der besagten Situation ging, eine eher überschaubare Produktvielfalt bietet. Interessant war auch, dass man bei Geschäften anderer hochwertiger Marken keine solche Schlangen vor den Türen sah. Das lässt mich vermuten, dass die besagte Luxusmarke dies ganz bewusst so handhabt, um sich noch exklusiver zu positionieren. Und denkt man länger darüber nach, so macht das durchaus Sinn, denn wer sich von einer Schlange vor dem Geschäft abschrecken lässt, der wollte eventuell eh „nur mal gucken“ – und solche Kunden braucht vor allem das Luxussegment ja eigentlich nicht. Zumindest nicht, solange es noch so viele treue Kunden gibt, die gerne eine Stunde in der Schlange stehen, weil sie definitiv etwas kaufen werden. Und genau das hatte der Unternehmer auch beobachtet: Jede Person, die während der Wartezeit in den Laden ging, kam mit einer Tüte und gekaufter Ware wieder heraus. Seine spontane Aussage gegenüber seiner Frau war: „So eine Quote brauchen wir in der Firma auch!“

Es sollte auch nicht unerwähnt bleiben, dass man als Unternehmer genau so etwas in dieser Preisklasse erwartet: Mit dem entsprechenden Geld geht man nun mal zur Luxus-Bekleidungs- oder Luxus-Autohersteller/-händler und verbringt die Nächte im Luxushotel. Da will man gar keine „Luxustouristen“ um sich herum haben, die sich ohnehin nur mal anschauen wollen, was es denn da so gibt. Und ist diese exklusive Atmosphäre gegeben, dann merkt man als Unternehmer auch nach dem ersten Schritt ins Etablissement: Hier ist alles anders – hier ist alles besser! Hier liefert man ein deutlich serviceorientierteres Käuferlebnis ab – genau, wie es sich die Top-Unternehmer wünschen!

Ein Gefühl von Exklusivität vermitteln

War es also für das Luxusgeschäft schädlich oder vorteilhaft, die Zahl der Menschen im Verkaufsraum einzuschränken – auch komplett unabhängig davon, ob coronabedingt vorgeschrieben oder nicht? Ich glaube, das Luxusgeschäft hat die Gelegenheit genutzt, sich als exklusive Marke noch besser zu platzieren. Und diese Vorselektion hat eindeutig funktioniert, denn es wurde kräftig eingekauft von allen, die gewartet haben. Spannend ist, dass in der Recherche herauskam, dass diese Marke dieses Vorgehen auch an anderen Standorten in ganz Europa praktiziert. Da stecken also Strategie und Methode dahinter.

Jetzt sollten Sie bedenken: Dieselben Menschen, die anderthalb Stunden vor einem Luxusgeschäft warten, um die Luxusprodukte und -services in Anspruch zu nehmen, sind auch die Unternehmer, die in Ihrem Institut als Top-Kunden gehandelt werden. Das sind Menschen, die Premium erwarten, wenn Premium draufsteht – und dann auch gerne gewillt sind, Premium-Preise zu bezahlen. Um also die Menschen anzuziehen, die Exklusivität nicht abschreckt, können wir uns ein Beispiel an dem Luxus-Modegeschäft aus der Erzählung nehmen.

Selbstverständlich sind die Voraussetzungen in den Finanzinstituten nicht wirklich dieselben. Bei Groß- und Regionalbanken wie Volksbanken und Sparkassen besteht und bestand die Grund-DNA immer schon aus dem Massengeschäft. Für Premium-Kunden hat man da vielerorts gar nicht die passenden Prozesse. Und selbst bei den Banken, die derartige Kapazitäten haben, stellt sich die Herausforderung, dass es intern oft noch zu Kämpfen zwischen Luxus (Maßangebote) und Discount (digitale Standardisierung) kommt. Da ist es mittlerweile oft so, dass es den Unternehmerkunden vorkommt, als seien die Dienstleistungen, Produkte und Preise vollkommen austauschbar mit denen der Konkurrenz.

Für die Unternehmer wird also zunehmend die Qualität des Verkäufers/Beraters wichtig – das Mensch zu Mensch (MzM) rückt immer weiter in den Vordergrund. Und für die wirklichen Top-Kunden brauchen die Berater wiederum die Möglichkeit, individuelle Komponentenlösungen anbieten zu können, sowohl beim Firmenkundenbanking als auch beim speziellen Segment Private Banking für Unternehmerfamilien. Diese Komponentenlösungen sind effektiv standardisiert, können aber nach dem Baukastenprinzip individuell kombiniert werden.

Top ausgebildetes Personal ist ein Merkmal von Premium-Segmenten

Als der eingangs erwähnte Unternehmer mit seiner Frau endlich den Verkaufsraum betreten konnte, wurden sie direkt von einem professionellen, sehr höflichen Verkäufer begrüßt. Denn wie bereits erwähnt gab es ja noch einige Fragen zu klären, die zu komplex waren, um sie online zu beantworten. Und siehe da: Der Verkäufer war nicht nur extrem nett, sondern er konnte auch alle Fragen auf Anhieb beantworten – egal, ob es um Preise ging, um die Herkunft des Materials, um Reparaturkosten des Henkels etc. Das hat beim Unternehmer schwer Eindruck gemacht. Und auch das ist wieder eine Lehre, die wir für den Finanzbereich aus dieser Anekdote ziehen können: Top-Kunden erwarten auch Top-Beratung von top informiertem und ausgebildetem Personal. Oder möchten Sie im direkten Vergleich zu den Juwelieren, Autohändlern und Modeboutiquen, die der Unternehmer sonst so frequenziert, den Kürzeren ziehen? Hier gilt es, eine Qualitätserwartung zu erfüllen, die der Unternehmer in jeder Lebenslage ansetzt. Natürlich gibt es zahlreiche Unternehmer, die keine Luxusautos fahren, keine Höchstpreisuhren haben und nicht in 2-Sterne-Restaurants verkehren. Dennoch sind auch diese es gewohnt, überall entsprechend zuvorkommend bedient zu werden. Und sei es beim Premium-Metzger, weil man gern echtes, ländlich geprägtes Top-Bio-Fleisch grillen möchte.

Eine Kernherausforderung für die Finanzinstitute richtet sich also an diejenigen, die dort direkt mit dem Unternehmer Kontakt haben. Sie sollten unbedingt über das Fachwissen, das Verständnis für die Branche und Wertschöpfungskette des Kunden sowie über ausreichend gesunden Menschenverstand verfügen, um Top-Kunden wie absolute Profis beraten zu können.

Doch mehr noch: Sie sollten die passende Persönlichkeit haben, denn wenn es eines gibt, was reine Kompetenz in der Kundenwahrnehmung übertrumpfen kann, dann ist es eine Persönlichkeit mit Ausstrahlung. Da es die Berater wiederum mit ganz unterschiedlichen Menschen zu tun bekommen, sollten sie in der Lage sein, sich auf diese unterschiedlichen Persönlichkeiten einzustellen. Das bedeutet nicht „verstellen“, denn Unternehmer merken schnell, wenn man ihnen etwas vormacht. Aber es bedeutet, dass man sich auf natürliche Art und Weise mit gewissen Eigenarten des Unternehmers sowie dessen spezifischen Erwartungen arrangieren kann.

Warum laufen den Instituten die Top-Berater davon?

Sie sehen, dass Top-Unternehmer hohe Ansprüche an ihre Finanzberater stellen. Es gibt in der Branche auch viele, die diese Herausforderung mit Bravour meistern. Und doch hören und lesen wir vor allem in letzter Zeit vermehrt von absoluten Spitzenberatern, die ihre Position bei der einen oder anderen Bank aufgeben. Warum ist das so?

Aktuell werden in vielen Instituten eigene (Unter-)Einheiten gebildet, in denen ausschließlich Unternehmer betreut werden. Oder wenn eine Firmenkundenberatung besteht, dann werden feste Tandems mit dem Firmenkundenbereich gebildet. Wir haben es hier also mit guten Leuten zu tun, die sowohl fachlich als auch persönlich sehr stark gefordert werden – die sich aber oftmals noch in einem Gesamtrahmen bewegen, der eher Discounter als Luxus ist.

Das führt dann mitunter dazu, dass in manchen Instituten die Private-Banking-Beratung ab 50.000 Euro voll automatisiert gemacht wird oder Family Offices ihre Dienstleistungen ab 2 Millionen Euro anbieten. Ich verstehe natürlich, dass das wirtschaftlich sinnvoll sein kann – doch es verwässert langfristig die Premium-Marke. Und wenn das geschieht, dann wissen Top-Unternehmer irgendwann gar nicht mehr, welche Produkte und Dienstleistungen überhaupt für sie gedacht sind. Diese Situation erinnert mich an eine Diskothek, die ich in den 1990er-Jahren mal kannte. Da gab es nur wenig Platz und strenge Türregeln. Doch dann entschied man sich dazu, anzubauen und die Türregeln zu entschärfen. Bald war aus der In-Location eine Großdisco geworden, in die jeder reindurfte und in der deshalb Drogenmissbrauch und Gewalt bald an der Tagesordnung waren (was bitte nicht auf jede Großraumdisko verallgemeinert werden kann, aber dort genau so passiert ist). Die Einzigen, die nicht mehr kamen, waren diejenigen, die früher 500 DM an einem Abend dortgelassen hatten – die blieben nun freiwillig weg.

Doch es geht auch anders: Ich kenne beispielsweise in einem Institut eine „Private Banking für Unternehmerfamilien“-Einheit, die lediglich aus zwei Beratern besteht – und dennoch jede Woche zweistellige Millionenbeträge neues Depotvolumen akquiriert. Und das mit gerade mal acht unterschiedlichen Produkten im Angebot. Der Erfolg dieser Einheit basiert vor allem darauf, dass die beiden Berater entsprechend stark auf der persönlichen Ebene sind und es verstanden haben, Top-Unternehmern individuell zusammengestellte Komponentenlösungen aus den acht vorhandenen Produkten anzubieten.

Handlungsempfehlungen: Luxus bleibt Luxus!

Zunächst rate ich allen Instituten, sich mal genau anzusehen, mit welchen Kunden man aktuell das absolute Deckungsbeitragspotenzial hat. Denn das sind eben nicht die 25-jährigen Start-up-Gründer, die mal vereinzelt ein Einhorn kreieren – es sind die 40- bis 70-jährigen Unternehmer, die seit Jahren fest im Sattel sitzen oder aktuell den Betrieb oder private Vermögen von ihren Eltern erben. Bis ein 20-jähriger Mensch erbt, erben erst einmal die Eltern (50 Jahre alt) von den Großeltern (80 Jahre alt). Hier liegen die Potenziale!

Gleichzeitig ist es wichtig, die Exklusivität des Unternehmerkunden-Angebots und speziell des Private Banking für Unternehmerfamilien zu erhalten und aktiv zu kommunizieren. Ihr Angebot darf nicht wie Tinder werden, wo man einfach schnell nach links oder rechts wischt, da das Angebot völlig austauschbar wirkt.

Wie oben erwähnt, liegt es außerdem im Aufgabenbereich von Führungskräften und Vorstand, zu verhindern, dass Top-Mitarbeiter gehen. Dazu ist es wichtig, zu wissen, dass gerade das Top-Personal üblicherweise nicht wegen der Bezahlung geht, sondern weil es einen gewissen Qualitätsanspruch an sich selbst hat. Und wenn die Arbeitsbedingungen das nicht zulassen – zu viel Standardisierung, zu langsame Prozesse, zu verkrustete Strukturen, jeder im Bereich bekommt immer das gleiche Grundgehalt, unabhängig von der Leistung –, dann wird man als Top-Berater einfach nicht glücklich im Institut. Für das Institut heißt das: Wenn die Luxusmarke nicht ordentlich aufgezogen ist, dann ist sie auch nicht effektiv. Und ist die Arbeit nicht effektiv, dann laufen auch schon mal die Top-Berater weg – und es kommt kein hochkarätiger Nachwuchs, weshalb wieder weniger neue Top-Kunden kommen oder bestehende sogar wechseln. Dadurch kann schnell eine weitere Verwässerung der Marke entstehen, wodurch wieder weniger qualifizierte Mitarbeiter nachkommen. Ein Teufelskreis, wie er im Buche steht. Und am Ende wird aus der Edel-Disko dann doch der Großraumpalast. Schade eigentlich, da die noch nicht gehobenen Potenziale in Ihren Instituten vermutlich immens sind.

Hier sind neben den Führungskräften auch die Personalabteilungen gefragt: Rekrutieren Sie mit Blick auf Premium-Qualität, bauen Sie ein entsprechendes (Ziel-)Mitarbeiterportfolio auf und betreiben Sie effektives Employee Branding. Denn durch entsprechende Personalentscheidungen kann auch die Personalabteilung dabei helfen, die Qualität der Beratung hochzuhalten.

Wer Premium und Luxus anbietet, muss auch Premium und Luxus liefern

Mit Blick auf das Unternehmer-Ehepaar aus unserer einleitenden Geschichte ist vor allem ein Punkt wichtig: Das Einkaufserlebnis der beiden hat nur wenig darunter gelitten, dass sie anderthalb Stunden warten mussten. Und das vor allem deshalb, weil das Einkaufserlebnis – als sie dann endlich mal im Laden waren – allen ihren Erwartungen an eine Luxusmarke entsprach oder diese sogar noch übertraf. Sie haben sich anderthalb Stunden auf Luxus gefreut und dann auch wirklich Luxus bekommen. Das war es wert!

Manche Institute können daraus noch lernen, denn hier steht man sich immer noch zu oft selbst im Weg. Da werden Unternehmerfamilien zwar als DAS Wachstumsfeld definiert, doch dann kann man diesen keinen Luxus liefern, da man eine grundsätzliche Kosten-Einsparungsstrategie fährt und den Top-Beratern die Flexibilität und die Ressourcen fehlen, die sie eigentlich zur Luxusberatung bräuchten. Deshalb möchte ich Ihnen abschließend noch diesen Tipp mit auf den Weg geben: Luxus kostet etwas. Ihre Kunden sind bereit, diesen Preis zu bezahlen, also sollten auch Sie als Institut nicht vor den entsprechenden Kosten und Investitionen zurückschrecken. Wer nicht in der Lage oder willens ist, diese Kosten aufzubringen, der verwässert sein Premium-Segment. Schauen Sie also beim Kostensparen eher auf andere Segmente und geben Sie den Luxussegmenten das Budget, das sie brauchen, um sich vollständig zu entfalten.

Privathaushalte, Immobilienbesitzer, Familienunternehmen – droht uns ein Insolvenz-Tsunami?



Zwischen der Corona-Pandemie, dem Ukraine-Krieg, der Inflation und den drastisch in die Höhe geschossenen Energiepreisen bahnt sich aktuell etwas an, was die wenigsten von uns je für möglich gehalten hätten: Am Horizont baut sich ein Insolvenz-Tsunami auf, dessen Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft als Ganzes und auf jeden Einzelnen von uns noch gar nicht ganz abzusehen sind. Es ist an der Zeit, sich darauf vorzubereiten, gegebenenfalls bereits einen Schutzwall zu errichten. Denn selbstverständlich hoffe auch ich, dass dieses düstere Szenario dann doch nicht im vollen Umfang eintreten wird. Doch dass der Tsunami letztendlich nicht eintritt und wir uns „ganz umsonst“ vorbereitet haben, ist eindeutig eine bessere Zukunftsvision als die genau gegenteilige Situation.

Tsunamis sind besonders hohe Flutwellen, die vor allem durch Erdbeben auf dem Meeresgrund entstehen können. Bezeichnend für diese Flutwellen ist nicht nur, dass sie sehr zerstörerisch sind, sondern auch, dass sie mit einer Verzögerung von einigen Minuten bis zu einer Viertelstunde nach dem Beben die Küsten erreichen. Oft erzeugt die Bildung dieser Wellen auch eine ungewöhnliche Ebbe an den Stränden, bevor der Tsunami sie mit voller Wucht trifft. Ich habe diese Metapher vor allem aufgrund der letzten beiden Punkte gewählt, denn was uns bevorsteht, könnte viele völlig unerwartet und mit einiger Verzögerung treffen.

Die Ausgangssituation

Sofern Sie die letzten Monate nicht auf dem Mars gelebt haben, wissen Sie, dass die aktuelle öffentliche Diskussion in Deutschland (ob im Fernsehen, in Social Media oder sogar in privaten Messenger-Gruppen) vom „ZICKKEL“ beherrscht wird. Also vom „Septett der Angst“:

- Zinsanstieg
- Inflation
- Corona-Pandemie
- Krieg in der Ukraine
- Klimawandel
- Energiekrise
- Lieferkettenunterbrechung

Einen großen Anteil daran, dass diese Ängste geschürt werden – was unser Konsumklima weiter schädigt –, haben auch weiterhin die Medien: kaum eine Talkshow ohne Energiekrise-Panik, kaum ein Internetauftritt ohne Clickbait-Artikel mit stark verkürzten Inhalten. Was ich besonders schade und irritierend finde, ist, dass sich auch Anbieter (ehemals) seriöser Wirtschaftsnachrichten mittlerweile auf dieses Niveau begeben. Noch schlimmer ist jedoch, dass die Bevölkerung nun schon seit mindestens 2020 von derartigen „Nachrichten“ dauerbeschallt wird. Dort hat man die „German Angst“ mittlerweile verinnerlicht und scheint durch die permanente Negativflut an Informationen überfordert zu sein. Dies führt dazu, dass oft nur noch Überschriften und Bruchstücke gelesen werden, woraufhin viele falsche Rückschlüsse gezogen werden.

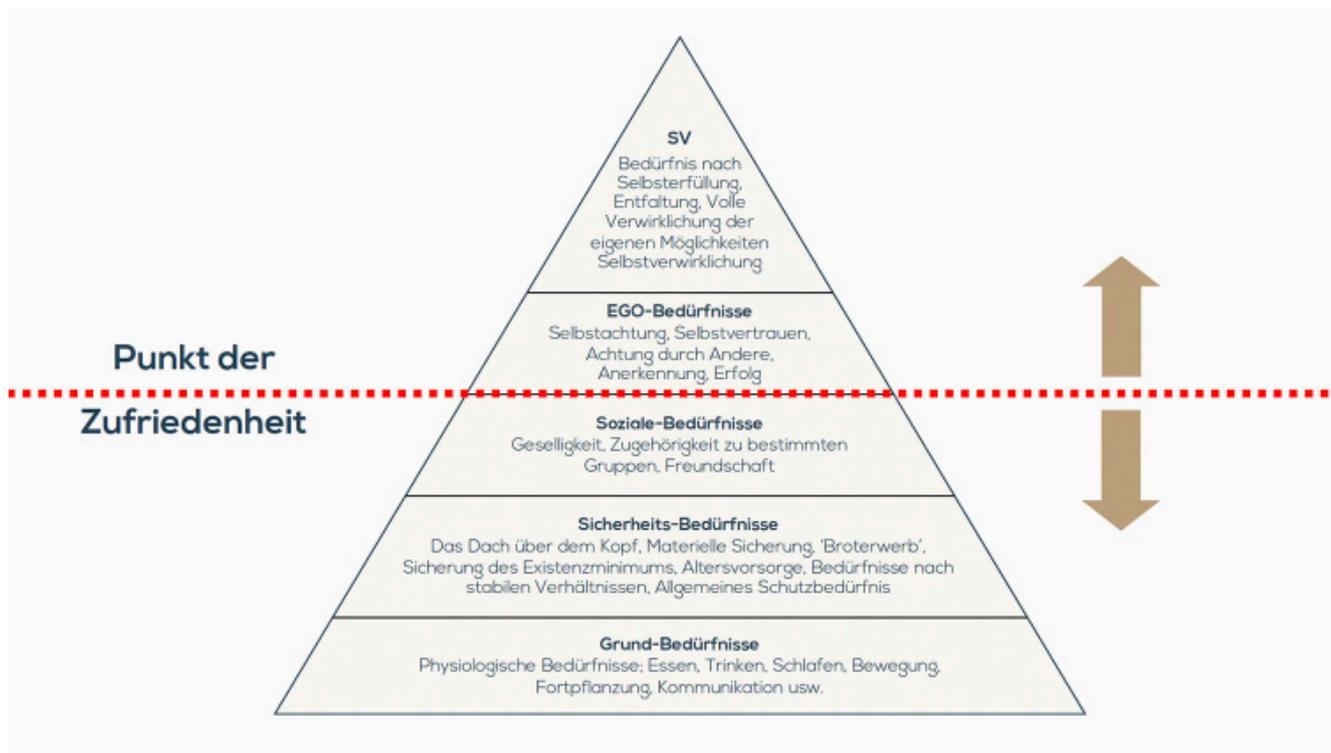
Jetzt werden Sie sich fragen: „Moment mal, geht es in diesem Artikel nicht um einen „drohenden Insolvenz-Tsunami? Verbreitet hier das Versteher-Magazin nicht selbst die German Angst?“ An dieser Stelle möchte ich sagen: Nein, es ist nicht Ziel dieses Artikels, lediglich den Teufel an die Wand zu malen. Mir geht es darum, auf dieses durchaus realistische Worst-Case-Szenario nicht nur hinzuweisen, sondern Sie darin zu unterstützen, sich und Ihre Kunden darauf vorzubereiten. Es geht also darum, frühzeitig einen Schutzschirm vor diesem möglichen „schwarzen Schwan“ aufzubauen und mit Ihnen gemeinsam Lösungen für das potenzielle Problem zu entwickeln. Dabei schauen wir uns gemeinsam die Ausgangssituation, die Zukunft sowie die möglichen Lösungsansätze für Privathaushalte, Immobilienbesitzer und Familienunternehmen an.

Bei einem „schwarzen Schwan“ handelt es sich gemäß dem Statistiker und Finanzmathematiker Nassim Nicholas Taleb um ein Ereignis, das vollkommen unerwartet eintritt und vom allgemeinen Konsens vorher als völlig unwahrscheinlich angesehen wurde. Im Nachhinein finden sich oft Hinweise, dass das Ereignis bereits vor dem Eintreten von verschiedenen Menschen vorausgesehen wurde – diesen wurde jedoch nicht geglaubt oder ihre Warnungen gingen aus anderen Gründen nicht in die öffentliche Diskussion ein –, was wiederum als „Kassandra-Syndrom“ bekannt ist.

Privathaushalte

Das Thema „reich/arm“ ist ein Dauerbrenner, den ich auch schon in vielen meiner Artikel angesprochen habe, zum Beispiel zum Thema Wohlstandsverwahrlosung. Dass zurzeit eine „die da oben – wir hier unten“-Mentalität entsteht, sollte Ihnen auch schon aufgefallen sein. Ich denke nicht, dass es hier zu gravierenden Veränderungen über die folgenden Monate und Jahre kommen wird: Die Armen werden arm bleiben und die Reichen werden reich bleiben. Riskant wird es allerdings für die Mittelschicht, denn die steht schon seit einiger Zeit wirtschaftlich an der Klippe – und die Ereignisse der vergangenen und der kommenden Monate könnten sie in die eine oder andere Richtung ziehen.

Es wird in Deutschland häufig darüber gestritten, wer denn nun eigentlich alles zur Mittelschicht zählt. Ich persönlich orientiere mich da gerne an der Maslow-Pyramide:



Die Mittelschicht erkennen Sie hier daran, dass ihre Mitglieder auf der Linie der „Zufriedenheit“ angekommen sind – das heißt, dass es ihnen gefühlt gut geht, das Einkommen ist ausreichend, die Lebensumstände sind geordnet und das Leben verläuft in sicheren Bahnen.

Privathaushalte bekommen die Energiekrise zu spüren

Ein Thema, das in letzter Zeit wohl alle deutschen Privathaushalte beschäftigt hat, ist die Energiekrise, die vom Ukraine-Krieg noch verschärft wurde. Aktuell kommt ja auf alle Haushalte eine Umlage zu, um die zusätzlichen Energie-Einkaufskosten der Energielieferanten zu stemmen. Wenn Sie mir einen persönlichen Kommentar erlauben: Wäre es da nicht leichter gewesen, diesen Unternehmen einen staatlichen Kredit zu geben, als bei den Haushalten eine Umlage einzufordern? Ich gehe davon aus, dass viele diese Umlage gar nicht zahlen können, und wer treibt dann bei (Hundert-)Tausenden Haushalten die ausstehenden Forderungen ein? Es ist ja erst mal beruhigend, wenn unser Bundeskanzler sagt, die Versorgung sei gesichert – doch damit meint er ja „nur“ die Menge. Weniger konkret wird er in Bezug darauf, zu welchem Preis und wer es letztendlich bezahlen soll.

Und damit zurück zum Thema: Stellen wir uns vor, dass von den circa 40 Millionen Haushalten in Deutschland etwa 20 Millionen mit Gas heizen (1) und entsprechend von den Preiserhöhungen und der Umlage ab Oktober 2022 (2) betroffen sein werden. Diese Extrakosten kommen selbstverständlich nicht nur bei den Nachzahlungen für 2022 dazu, sondern auch zu den Vorauszahlungen für 2023. Nehmen wir mal an, dass sich die Umlage bei diesen Haushalten auf 360 Euro pro Jahr beläuft (30 Euro pro Monat), im Frühjahr 2023 eine Nachzahlung von 480 Euro (40 Euro pro Monat) ansteht und für 2023 eine Erhöhung der Vorauszahlung von 1.200 Euro pro Jahr (100 Euro pro Monat) stattfindet. Dabei rechne ich hier bewusst konservativ – ein Blick auf die Umlagerung der Kosten an die Endverbraucher (3) und den Verbrauch in den Haushalten (4) zeigt, dass es sogar noch deutlich mehr werden könnte.

Mit den Beispielen oben gerechnet, wie groß wäre da der Verlust der deutschen Kaufkraft im Jahr 2023?

20.000.000 x 170 € (30 € + 40 € + 100 €) pro Monat = 3.400.000.000 € (3,4 Mrd.) pro Monat

3.400.000.000 € x 12 Monate = 40.800.000.000 € (40,8 Mrd.) in 12 Monaten

Der Kaufkraftverlust der Gesamtbevölkerung belief sich also auf rund 40,8 Milliarden Euro allein im Jahr 2023. Schauen wir uns mal ein paar Vergleichszahlen an:

- Umsatz Gesamtgastronomie 2019: 61 Mrd. € / 2020: 44,5 Mrd. € (5)
- Umsatz Gastgewerbe/Tourismus: 104 Mrd. € (6)
- Umsatz Reisebranche: ca. 10 Mrd. € (7)
- Ein VW Golf kostet ca. 25.000 € – das sind bei 40,8 Mrd. € Kaufkraftverlust 1.632.000 ungekaufte VW Golf
- Bei einem Einfamilienhaus im Wert von 500.000 € sind das 81.600 ungekaufte Häuser
- Oder z.B. 4.080 Firmen mit einem Jahresumsatz von 10 Mio. Euro

Dazu kommt, dass die Menschen immer weniger sparen, da viele Ausgaben wie Lebensmittel, Kleidung und Haushaltsgeräte immer teurer werden (ganz zu schweigen von „Luxusausgaben“ wie Essengehen und Urlaub). Und selbst die, die sparen könnten, tun es nicht, da sie ohnehin keine großen Zinseinnahmen zu erwarten haben. Laut Angaben der Sparkassen (8) wurden in 2020 noch etwa 30 Mrd. € auf Sparkonten hinterlegt, 2021 waren es schon nur noch 20 Mrd. € und 2022 sind es aktuell bis dato nur noch etwa 600 Mio. €. Es stellt sich also mit Nachdruck die Frage, woher die Privathaushalte das Geld für die gestiegenen Energiekosten nehmen werden. Woher noch das Geld für die Finanzierung des Eigenheims, der Wohnung, des Autos etc. nehmen? Wenn eine Familie 2.000 € Nachzahlungen leisten muss und eventuell noch die Zinsbindung ausläuft, dann wird es finanziell knapp.

Gesamtgesellschaftlich wird sich auch ein psychologischer und sozialer Nebeneffekt einstellen, der sich negativ auf das Konsumklima auswirken wird: Stellen Sie sich vor, wenn kleineren Sportvereinen, Theatern, Karnevalsvereinen etc. einfach das Geld fehlt, um ihrer energieintensiven Arbeit nachzugehen. Klar, die großen wie Bayern München oder Borussia Dortmund können es noch verkraften, aber beim Sport in den unteren Freizeitklassen oder bei kleinen Theaterbühnen, die die Mehrkosten nicht einfach auf die bereits verkauften Tickets für das kommende Jahr draufschlagen können – wie wird das Problem da gelöst? Und welchen Effekt hat es auf den Rest von uns, wenn nach knapp zwei Jahren corona-bedingtem Quasi-Stillstand in Sport und Kultur plötzlich die Lichter wieder ausgehen? Und das sogar ganz symbolträchtig: es wird schon jetzt angekündigt in einigen Städten keine öffentliche Weihnachtsbeleuchtung anzubringen.

Damit einhergehend werden viele öffentliche Einrichtungen wie Schulen, Universitäten, Rathäuser, Bibliotheken, Krankenhäuser etc. entweder sparen müssen oder das Geld für Energie (Strom, Gas, Öl, warmes Wasser usw.) muss aus einem anderen Topf genommen werden. Bei etwa 32.000 Schulen in Deutschland wären bei 100.000 € Energie-Mehrkosten schon 3,2 Mrd. € futsch – und woher nimmt man die als Gemeinde, Kommune, Land? Klar: Das Geld fehlt dann im Straßenbau, beim Ausbau der Digitalisierung, Sanierung öffentlicher Gebäude etc. Das alles muss von Städten, Kommunen etc. gestellt werden, die bei uns ohnehin schon extrem klamm sind. (9)

Wenn alles so eintritt, wie ich es gerade beschrieben habe, dann gehe ich davon aus, dass es zu weiteren sozialen Verwerfungen kommen wird. Und das wird auch Personen treffen, die aktuell noch zur Mittelschicht gehören. Stellen Sie sich einen Vertriebsleiter über 50 vor, verheiratet und mit zwei Kindern, der in einer Produktionsfirma (also einem Betrieb mit energieintensiven Herstellungsprozessen) arbeitet. Der wird zwar ein stabiles Einkommen haben, aber das Einfamilienhaus ist vielleicht noch nicht abbezahlt. Auf diesen Menschen kommt neben den höheren Energiekosten privat auch noch zu, dass die Energie für die Firma auch noch teurer wird. Personalabbau ist dann nicht mehr weit entfernt und für den Vertriebsleiter kommt es nun nur noch darauf an, nicht abzustürzen. Ich gehe davon aus, dass die Privatinsolvenzen in naher Zukunft stark zunehmen werden (10).

Tipps und Handlungsempfehlungen

Sprechen Sie bereits frühzeitig mit Privatkunden über potenzielle Engpässe – können unerwartet hohe Rückzahlungen und Vorauszahlungen verkräftet werden? Beleuchten Sie dabei auch, ob Zinsstundungen sinnvoll wären oder eher eine Tilgungsstreckung oder -aussetzung. Wissen Sie, dass die Person privat Immobilien vermietet, dann erinnern Sie Ihren Kunden daran, die Mieter frühzeitig auf die Kostenerhöhungen anzusprechen, sonst bleiben eventuell bald auch die Nebenkostenzahlungen aus.

Besonders wichtig für Sie als Institut: Beleuchten Sie auch den Arbeitgeber. Suchen Sie nach Bündelungen von Gehaltseingängen vom selben Arbeitgeber und schauen Sie sich diese konkret an. Denn auch wenn der Arbeitgeber selbst kein Kunde bei Ihnen ist, besteht das Risiko, dass er insolvent gehen und damit Ihren Privatkunden in eine wirtschaftliche Schiefelage bringen könnte.

Quellen:

- (1) bmwi-energiewende.de
- (2) faz.net
- (3) oberberg-aktuell.de
- (4) bosch-thermotechnology.com
- (5) de.statista.com
- (6) destatis.de
- (7) de.statista.com
- (8) handelsblatt.com
- (9) focus.de
- (10) destatis.de

Immobilienbesitzer

Im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) haben wir in den letzten Wochen viel mit Mandanten und Banken beziehungsweise Kreditgebern über das Thema Immobilien gesprochen. Das dort gezeichnete Bild ist relativ einheitlich für den gesamten D.A.C.H.-Raum:

- Aktuelle Bauvorhaben werden durchgezogen
- Zunehmend Probleme beim Abverkauf (z.B. 250 Wohnungen in Top-Lage, erst 50 verkauft, da 90 % aller Interessenten Rückzieher machen)
- Neue, noch nicht beschlossene Projekte werden ausgesetzt – das führt zu einem Ausbluten von Bauträgern/Generalunternehmern und regionalen Handwerkern fallen dadurch die Großaufträge weg.

Im eBook „Unternehmer & Immobilien“ (11) habe ich mich bereits detailliert mit den Vor- und Nachteilen des Immobilienbesitzes auseinandergesetzt. An dem dort Gesagten wird sich meiner Ansicht nach auch in Zukunft wenig ändern – lediglich die alternativen Energieformen werden noch deutlich stärker in den Fokus rücken. Trotz des stockenden Abverkaufs werden die Preise nicht nachhaltig fallen. Zumindest nicht im Top-Segment. Denn auf dem Level, von dem wir hier sprechen, kann es einem potenziellen Käufer eines Eigenheim egal sein, ob ein Objekt 2,5 Mio. € oder 2,8 Mio. € kostet. Der Kauf kommt da eher nur deshalb nicht zustande, weil der Käufer nicht mehr möchte.

Die Preise werden nicht fallen

Vermieter ist jetzt zu raten, dass sie ihre Mieter anschreiben und anbieten, die Nebenkosten-Vorauszahlungen zu erhöhen – denn das ist nicht nur für den Vermieter praktischer, sondern hat auch einen Schutzeffekt für die Haushalte, damit nicht ein Jahr später bei der Nebenkostenabrechnung das böse Erwachen kommt. Einige unserer IFUF-Mandanten haben das bereits getan, aber nur von etwa 20 % ihrer Mieter die Zustimmung erhalten. Mit anderen Worten: 80 von 100 Miethaushalten spielen da zurzeit „auf Lücke“ oder können sich höhere Nebenkosten schlicht nicht leisten. Was passiert dann erst, wenn die Jahresabrechnung da ist? Eventuell werden dann im Frühjahr 2023 Nachzahlungen gestundet werden müssen. Und wer bezahlt so lange die Versorger?

In einigen Regionen Deutschlands sehen wir zurzeit übrigens eine Stagnation der Immobilien-Kaufpreise beziehungsweise eine Abschwächung der Zunahme. Das ist natürlich nicht mit sinkenden Preisen zu vergleichen, denn wenn der Kaufpreis von 9 % Wachstum pro Jahr auf 3 % sinkt, dann ist das ja dennoch ein Preisanstieg. Sinkende Immobilienpreise sind also in keinem Fall zu erwarten. Und wenn es zu Zwangsversteigerungen kommt, wird es weiterhin Käufer geben, zumal 10.000 bis 20.000 Immobilien im Jahr ja auch eine überschaubare Anzahl sind (12).

Ich denke, dass es zu einer deutlichen Erhöhung von Immobilienverwertungen kommen wird. Diejenigen, die noch Kosten einsparen können, werden diesen Puffer zunächst nutzen, bevor sie die Immobilien abgeben müssen. Hier ist also Sparen die Devise, genau wie nachfolgend beim Unternehmer.

Tipps und Handlungsempfehlungen

Rechnen Sie bald zusammen mit Ihren Kunden aus, wie viel Einnahmen benötigt werden, um:

- Rücklagen für die Mieter aufzubauen und
- selbst Rücklagen zu bilden, falls Mieter ihre Miete nicht mehr zahlen können und man selbst in Vorkasse gehen muss

Werfen Sie auch gemeinsam einen Blick auf Vorauszahlungen, die reinkommen, verzinst werden und gegebenenfalls nächstes Jahr wieder zurückgezahlt werden. Ich rate dazu, hier zwei Konten zu bilden: ein Sammel- oder Einzelkonto pro Mieter, in dem die Vorauszahlungen der Mieter gelagert werden. Das Geld kann dann bei Nachzahlungen vom Konto abgebucht werden. Ein weiteres Konto sollte man für sich selbst aufstellen – zum Aufbau von eigenen Rücklagen, um ausbleibende Zahlungen von Mietern auszugleichen.

Beachten Sie auch, dass die aktuelle Situation nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen mit sich bringt. Kapitalstarke Unternehmer könnten zum Beispiel gerade jetzt in Bauprojekte einsteigen und Immobilien erwerben. Beispielsweise könnte man Privatpersonen die Immobilien abkaufen und sie dann dort zur Miete weiterwohnen lassen. Das spült Geld in die Kassen der zukünftigen Mieter und alle wahren ihr Gesicht. Denn vergessen Sie nicht: Viele Immobilienbesitzer werden sparen, wo sie nur können. Aber man will ja auch nicht, dass die Nachbarn das mitbekommen. Man „frisst den Kitt ausse Fenster“, wie man im Ruhrgebiet sagen würde, aber beim Auto, Haustier oder Haus wird erst mal nicht gespart.

Quellen:

- (11) dirkwiebusch.de
- (12) haufe.de

Familienunternehmen

Kommen wir nun zu dem Thema, das Sie wahrscheinlich am meisten interessiert: Wie wird es den Familienunternehmern ergehen? Immerhin betreffen steigende Energiepreise praktisch jeden Betrieb, vom Kiosk bis zum DAX-Unternehmen – im Gegensatz zur Corona-Pandemie und zu damit einhergehenden Lockdowns, die einige spezifische Branchen besonders hart trafen.

Für die etwa 3,5 Millionen Unternehmen in Deutschland ergeben sich in den kommenden Monaten viele Fragen: Wenn der Staat Gelder verteilt, wie wird das abgewickelt? Kann der Staat das aktuell überhaupt, oder werden die EDV-Systeme und Sachbearbeitungen so überlastet sein wie im Corona-Lockdown (zugegeben, Corona kam überraschender)? Wie deklariert man als Unternehmen „echte“ Energie-Mehrkosten, wer prüft das, wer gibt es frei, wer holt es gegebenenfalls bei Betrug wieder zurück? Was gilt für den Gesetzgeber überhaupt als Mehrkosten? Gilt da nur ein Energie-Bescheid? Was wird aus Unternehmen, die andere Energie-Optionen nutzen, aber keine Unterstützung bekommen? Ab wann bekommt man die Unterstützung – rückwirkend oder erst ab Oktober 2022? Wie lange wird unterstützt? Wie oben zu den Privathaushalten beschrieben, zeichnet sich immer mehr ab, dass es logistisch deutlich einfacher wäre, den ca. 1.500 Energiebetrieben in Deutschland (13) mit einem Kredit zu helfen, statt 40 Mio. Haushalte und rund 3,5 Mio. Unternehmen zur Kasse zu bitten.

Einige Kennzahlen

Vonseiten der Ökonomen werden die Auswirkungen der aktuellen wirtschaftlichen Schiefelage als „verkraftbar“ eingestuft (14). Doch Vorsicht: Ökonomen werfen ihren Blick auf die gesamte Volkswirtschaft. Für einzelne Unternehmen – selbst regionale Größen – werden die Mehrkosten nicht so leicht zu verkraften sein. Da muss eventuell auch mal die Produktion abgesenkt werden, mit allen finanziellen Auswirkungen, die das auf die Belegschaft hat.

Aus Sicht der Ökonomen stellt sich die Sache relativ leicht dar: Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) betrug 2021 rund 3,57 Bill. € (3.570 Mrd.). Das war im Vergleich zum Vorjahr ein Wachstum von 2,9 %. Würde sich die Wirtschaftsleistung im Zuge der Energiekrise um 1 % verringern, wären das „gerade mal“ 35,7 Mrd. €. Für das Gesamt-BIP ist das „verkraftbar“. Doch jedes einzelne Unternehmen, und damit auch jeder Privathaushalt, wäre hart getroffen. Bei 3,5 Mio. Unternehmen würde jedes einzelne 10.200 € einbüßen. Das können die großen verkraften – die kleinen aber eventuell nicht. Und diese Beispielrechnung geht ja nur von einer Verringerung des BIP um 1 % aus. Was, wenn es mehr wird?

Durch die Medien geistern aktuell drei oft zitierte Beispiele:

- Eine Firma mit einer regelmäßigen Energierechnung von 90.000 € pro Monat, die durch die erhöhten Kosten und die Umlage auf 400.000 € pro Monat steigt. Die Firma musste umgehend Insolvenz anmelden, da diese Steigerung nicht verkraftbar war/ist.
- Eine Bäckerei mit 17.000 € pro Monat Energiekosten kommt nun auf 40.000 €. Die Mehrkosten lassen sich nicht auf die Brötchen umlegen, da sie sonst keiner mehr kaufen würde. Der Besitzer kann die Mehrkosten durch Rücklagen auffangen – aber nun mal nicht für immer.
- Eine Autowerkstatt hat aktuell 1.200 € Energiekosten pro Monat, die laut Vorauszahlungsbescheid auf 5.000 € pro Monat steigen werden. Das sind 45.600 € im Jahr. Das sind bei 230 Arbeitstagen ca. 200 € Netto-Gewinn pro Tag. Klingt nicht viel, aber schauen Sie mal bei Ihren Kunden, wie viele Autos das am Tag so sind. Zusätzlich. Ab sofort. „Für nix“, denn die Kosten sind ja weg und nicht investiert.

Eine weitere Beispielrechnung: Von den 3,5 Mio. Unternehmen in Deutschland gibt es 2 Millionen, deren Energiekosten für das gesamte Jahr 2023 steigen werden. Unterstellen wir jetzt im Durchschnitt Mehrkosten allein für 2023 in Höhe von 100.000 €. Das sind insgesamt 200 Mrd. €, die nicht investiert werden können in so wichtige Themen wie ESG, Digitalisierung, Modernisierung, Erweiterung, Expansion usw. Die Unternehmen werden die Preise anziehen müssen, was sich wiederum bei den Kunden bemerkbar macht, die gleichzeitig weniger Geld in der Tasche haben. Erste Anzeichen für diese Entwicklung gibt es schon – einige Marken sind dazu übergegangen, die Preise einigermaßen stabil zu halten, aber den Inhalt ihrer Produkte zu reduzieren – die sogenannte „Shrinkflation“ (15). Bildlich gesprochen bedeutet das: Aktuell bezahlen Sie für einen Joghurt 0,69 € für 100 g. Der Produzent reduziert den Inhalt auf 85 Gramm, behält den Preis gleich. Damit haben Sie eine versteckte Preiserhöhung von 0,69 € auf 0,81 € ($0,69/85 \times 100$) von 17 % bezahlt. Die Verbraucherschützer machen sich schon warm und werden – zu Recht – in den kommenden Monaten sturmlaufen. Und die Arbeitnehmer bleiben bei alledem natürlich nicht ruhig. Sie nutzen ihr Recht auf Arbeitskampf – die ersten Gewerkschaften fordern schon mehr Lohn, da ihre Mitglieder aufgrund der Inflation weniger Kaufkraft haben. Das ist die aktuell allseits zitierte Lohn-Preis-Spirale.

Noch ein Beispiel: Wenn ein Produkt für den Endverbraucher 119 € kostet, dann ist das ein Nettoumsatz von 100 € für das Unternehmen.

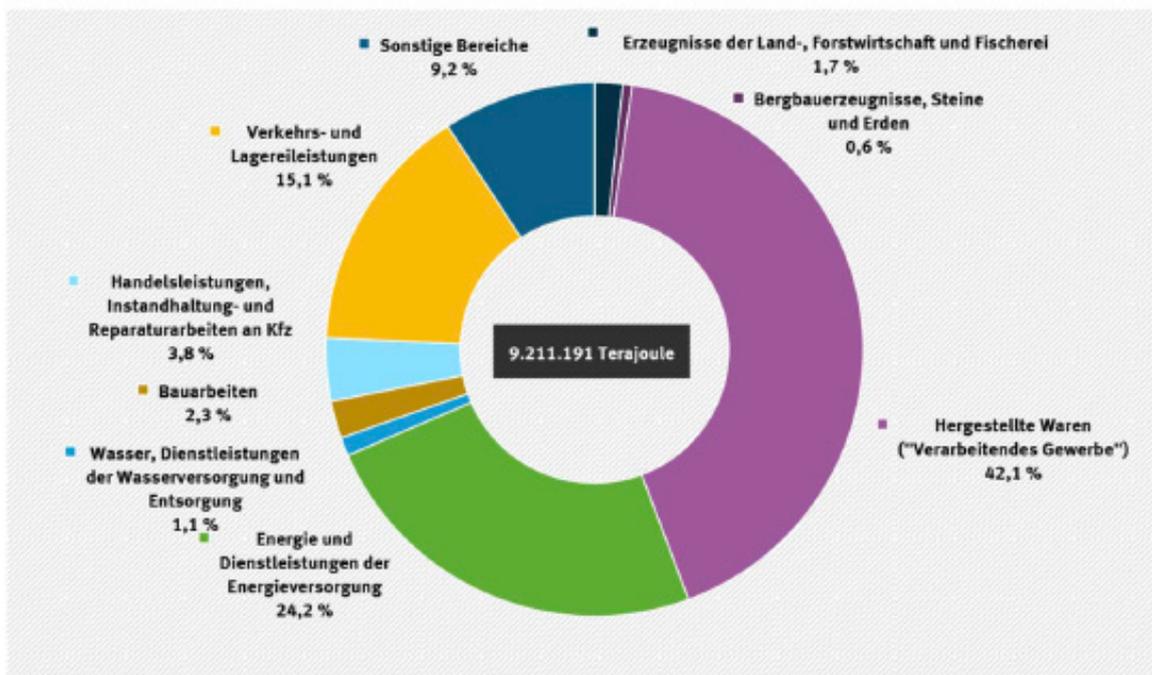
- EBITDA = 20 % = Herstellungskosten 80 € (Gewinnmarge: 25 %)
- Von den 80 € sind 10 % Lohnkosten, also 8 € pro Produkt
- Bei 5 % Lohnerhöhung sind die Lohnkosten 8,40 € pro Produkt
- Die Herstellungskosten steigen auf 80,40 €

Verzichtet das Unternehmen nun auf die Marge oder gibt es die Mehrkosten an die Verbraucher weiter? Dann würde das Produkt am Ende 119,60 € kosten, im Regal vermutlich als 119,90 € ausgepreist. Was, wenn jetzt noch die Kostensteigerungen für die Energie dazukommen?

- Laut Umweltbundesamt sind 25 % der Produktionskosten Energiekosten (siehe Grafik unten)
- Von 80 € Produktionskosten sind das 20 €
- Verdoppelt sich der Energiepreis, sind das 40 €, also Herstellungskosten von 100 €
- Bei einer Marge von 25 % kommen wir auf 125 € – zzgl. MwSt. sind das 148,75 €

Wer soll dann noch die Produkte kaufen? Und welches Unternehmen kann eine solche Preissteigerung am Markt überhaupt durchsetzen?

Anteil wirtschaftlicher Aktivitäten am Primärenergieverbrauch aller Produktionsbereiche 2019



Quelle: Statistisches Bundesamt 2021, Umweltökonomische Gesamtrechnungen, Energiegesamtrechnung, Berichtszeitraum 2009-2019, Tabellenblatt 3.4, Wiesbaden

Weniger Konsum = Weniger Wirtschaftsleistung für Unternehmen

Nun könnte man natürlich sagen: „Dann ziehen wir einfach alle mal ein paar Jahre die Gürtel strammer.“ Doch welche Auswirkungen haben diese Preissteigerungen beispielsweise auf regionale Handwerksbetriebe, wenn sich der Privathaushalt z.B. nicht die neue Küche leistet? Was bedeutet es für Produktionsbetriebe, wenn niemand mehr die nun deutlich teureren TV-Geräte kauft? Ganz zu schweigen von der Touristik- und Reisebranche, wenn deren Produkte vermutlich als „Luxus“ zuerst dem Sparzwang anheimfallen.

In Bochum gibt es 370.000 Einwohner, das sind ca. 200.000 Haushalte, von denen geschätzt 150.000 mit Gas heizen und deshalb von den Preissteigerungen betroffen sind. Wenn jedem dieser 150.000 Haushalte in 2023 die oben berechnete 170-€-Liquidität im Monat entzogen wird, dann sind das im Jahr für ganz Bochum 306 Mio. € (16). In Deutschland gibt es etwa 65.000 Restaurants (17). Gehen wir von einem Jahresumsatz von 500.000 € pro Restaurant aus, würde das umgerechnet ca. 600 Restaurants bedeuten. Zur Einordnung: 2019 waren in München (mit 1,472 Mio. Einwohnern) rund 3.700 Gastronomiebetriebe gemeldet.

Staatliche Hilfen – unsicher und nicht immer hilfreich

Und wird es für die betroffenen Unternehmen Hilfen geben? Die Öffentlichkeit hat aktuell komplett ausgeblendet, dass die ggf. ausgezahlten Corona-Hilfen aus 2020/2021 ab Frühjahr 2023 zurückgezahlt werden müssen. Also noch mehr Mehrkosten für die Unternehmen. Eine staatliche Unterstützung der Unternehmen wegen der Energiekosten wäre mit Sicherheit wieder ein groß angekündigtes „zinsloses Darlehen“ mit versteckten Abschlussgebühren, laufenden Bearbeitungsgebühren etc. – genau, wie wir es bei Corona erlebt haben.

Darüber hinaus müssen auch Darlehen irgendwann zurückgezahlt werden. Ein Beispiel:

- Eine Bäckerei bekommt einen Kredit über 120.000 € über 5 Jahre
- Das sind 2.000 €, die der Bäckereibetrieb pro Monat mehr erwirtschaften muss, um das Darlehen später zurückzahlen zu können
- Ein Brötchen (50 g) kostet 0,40 €, also 8 € für 20 Brötchen
- Produktionswert pro kg = 2,5 € = 0,125 €/Brötchen – also gerundet etwa 0,2 € Marge pro Brötchen

Der Bäcker müsste also 10.000 Brötchen pro Monat ZUSÄTZLICH verkaufen (ca. 330 pro Tag), um das Geld für das Darlehen reinzuholen. Oder er erhöht den Preis pro Brötchen. Aber welche Privatperson (die ohnehin weniger Geld in der Tasche hat) kauft schon ein Brötchen für 1 €, wenn es vorher 0,40 € gekostet hat?

Mehr noch als in den vergangenen Jahren werden die Discounter in den Fokus der privaten Konsumenten kommen. Und bei den Discountern werden vor allem die günstigen Eigenmarken gefragt sein, um die fehlende Kaufkraft abzufedern. Selbst Kunden, die bislang auf Markenware gesetzt haben, werden auf namenlose Billig-Produkte umsteigen. Doch werden die Discounter dann auch eine entsprechende Unterstützung vom Staat erhalten, wo sie doch durch die zusätzlichen Verkäufe die Mehrkosten bei der Energie ganz gut auffangen können?

Aktuell bahnen sich auch immer heftigere Kämpfe zwischen den großen Supermarktketten, ihren Zulieferern, Herstellern und Produzenten an. Mit der Auswirkung, dass einige Produkte gar nicht mehr angeboten werden können, weil der Hersteller sich weigert, mit den Einkaufspreisen herunterzugehen. Denn die Hersteller stehen wiederum im harten Kampf mit den Rohprodukt-Produzenten, welche in der Kette ganz am Anfang beginnen, ihre eigenen Energiekosten einzupreisen. Der Supermarkt kann dann zwar immer als letzte Konsequenz bestimmte Produkte nicht mehr anbieten, riskiert jedoch, Kunden an die Konkurrenz zu verlieren, die diese Produkte weiterhin im Sortiment lassen.

Letztendlich ist es nicht unwahrscheinlich, dass es mit einem Mix enden wird. Jeder bleibt auf einem Teil hängen. Auch der Endverbraucher, also wir, die Käufer. Der Supermarkt bleibt dabei jedoch auf fast allen Energie-Zusatzkosten hängen. Denn obwohl eine Supermarktkette als Bündeleinkäufer gut verhandeln kann, muss dennoch alles vom Lizenznehmer vor Ort getragen werden – während dieser, also der Lizenznehmer vor Ort, den Preis für ein einzelnes Produkt jedoch nicht eigenmächtig adäquat anpassen darf. Diese Gemengelage bietet gefährlichen Boden für eine echte Inflation und Rezession.

Was, wenn es die „Mittelschicht“ der Unternehmen trifft? Die sind nicht systemrelevant, können also geopfert werden. Dann fällt jedoch alles aus der Volkswirtschaft, was sonst an diesem Unternehmen hing, bis hin zum regionalen Sponsoring von Sportmannschaften etc. Wenn das alles wegfällt, dann geht die Geschichte vielleicht aus wie in dem Restaurant mit den 10 Gästen, die sich um die gerechte Verteilung der Rechnung streiten (18).

Und wo wir schon davon sprechen, Einsparungen an die Verbraucher zurückzugeben: Aktuell gehen die Rohstoff-Preise in einigen Bereichen eher zurück (19). Wird das an den Verbraucher zurückgegeben? Meine Lebenserfahrung sagt: wohl eher nicht. Wenn der Preis für das Schnitzel im Restaurant von 17,80 € auf 21,80 € steigt und der Preis zähneknirschend vom Verbraucher angenommen wird, dann gibt es kein Zurück mehr.

Tipps und Handlungsempfehlungen

Wenn Sie sich Ihre Unternehmerkunden anschauen beziehungsweise mit diesen ins Gespräch kommen, dann prüfen Sie, wie groß der Liquiditätspuffer dort ist – also Cash, Kreditlinien und freie Grundschulden (auch die des Unternehmers persönlich).

Prüfen Sie auch, wie gut das Familienunternehmen gegebenenfalls Preiserhöhungen durchsetzen kann, um Mehrkosten wieder reinzuholen – und wie stark das Unternehmen betroffen ist, wenn Zulieferer und andere Betriebe ihrerseits die Preise erhöhen.

Denken Sie in (Wertschöpfungs)ketten

Wenn die Firma gut oder schlecht dasteht, dann beeinflusst das auch das Risiko für die Mitarbeiter. Haben die Mitarbeiter vielleicht ihrerseits Kredite im Institut, die durch eine Insolvenz ihres Arbeitgebers gefährdet würden? Ein Unternehmer, der 500 Wohneinheiten errichten lässt, der beauftragt einen Bauherrn, einen Architekten, Bauträger, Generalunternehmer und regionale Handwerker. Von diesen Menschen kann jeder bei Ihnen Kunde sein, und Sie bekommen die Auswirkungen einer Insolvenz des Unternehmers an unterschiedlichen Stellen zu spüren. Schon ein stockender Abverkauf der Wohneinheiten kann alle damit zusammenhängenden Betriebe in finanzielle Schwierigkeiten bringen. Nutzen Sie Informationsquellen auf Basis von Regionen, Städten, Kreisen und Kommunen, um das Risiko im Geschäftsgebiet einigermaßen qualifiziert zu quantifizieren, und bedenken Sie: Wenn ein Tsunami kommt, dann zerstört das Wasser zwar vor allem die Küste, doch es fließt auch ins Landesinnere. Am Ende wird es also nicht alle treffen, und sicher nicht im gleichen Ausmaß, aber es wird sehr viele treffen. Ob man dann einen vollgelaufenen Keller hat oder das ganze Haus weggeschwemmt wurde, darauf kommt es an.

Richten Sie außerdem den Blick nach innen: Wie viel kann Ihr Institut verkraften? Identifizieren Sie mögliche Gewinner und Verlierer innerhalb Ihrer Kundschaft. Und organisieren Sie sich neu, um den verschärften Voraussetzungen Rechnung zu tragen:

Stärkere Zusammenarbeit durch Bildung von Quartetten aus Firmenkundenberater, Private-Banking-Berater, Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter und Sachkomposit-Spezialist

Gemeinsame Betriebsbesichtigungen, auch wenn es nur digital ist – dann aber am besten Aufzeichnungen machen (wenn erlaubt)

Eine Herausforderung stellt dabei die Zusammensetzung des Firmenkundenportfolios dar: Ein Firmenkundenberater mit 80 Verbänden, darunter vor allem Kommunen, Bauträger, Immobilienbesitzer, Großkunden etc., ist permanent beschäftigt – doch wann hat er mal wirklich Zeit für eine Fortbildung oder eine echte Betriebsbesichtigung? Und damit meine ich Zeit ohne den Druck von „wenn ich jetzt eine Stunde beim Kunden verbringe, fehlt mir die wieder woanders“.

Betrachten Sie die Firmen im Portfolio einzeln und in Gänze: Welche Auswirkungen hat eine Insolvenz auf die Mitarbeiter, auf die Region und auf das eigene Institut? Bauen Sie Vorratskreditlinien auf oder erhöhen Sie diese gegebenenfalls. Und am wichtigsten: Wenn Ihnen mögliche Krisenszenarien auffallen, dann besprechen Sie diese mit dem Unternehmer. Sprechen Sie dabei jedoch nicht immer vage von „morgen“, denn „morgen“ könnte alles Mögliche eingetreten sein. Fragen Sie stattdessen: „Wenn gestern die Energiekosten um 50 % gestiegen wären, welche Auswirkungen hätte das AUS IHRER SICHT für Ihr Unternehmen?“ Und warten Sie dann ab, welche Gedanken sich der Unternehmer schon gemacht hat oder eben auch noch nicht.

Quellen:

- (13) de.statista.com
- (14) faz.net
- (15) handelsblatt.com
- (16) bochum.de
- (17) dehoga-bundesverband.de
- (18) dirkwiebusch.de
- (19) n-tv.de

Wie viel Vorbereitung ist nötig?

Dass die steigenden Energiekosten – zusammen mit den vielen anderen aktuellen Herausforderungen – eine Auswirkung auf Privatpersonen, Immobilienbesitzer und Familienunternehmer haben werden, das steht außer Frage. Doch wie groß werden diese Auswirkungen sein? Wird der befürchtete Insolvenz-Tsunami kommen? Oder doch nur eine kleine Welle, nach der zwar der Garten umgepflügt ist, aber das Haus ist sicher? Diskutieren Sie mit Ihren Kunden die möglichen Szenarien (natürlich weniger metaphorisch als hier) und bereiten Sie sich je nach individueller Risikoeinschätzung vor:

- Es gibt nur eine kleine Welle, keinen Tsunami. Das bedeutet in den meisten Fällen: kein akuter Handlungsbedarf.
- Die Welle kommt, aber sie wird nicht sehr hoch sein. In diesem Fall sollte geprüft werden, ob die vorhandenen „Schutzwälle“ ausreichen, damit Haus und Garten trocken bleiben. Ist das nicht der Fall, dann sollten schleunigst neue Wälle hochgezogen oder die alten verstärkt werden.
- Es wird eine hohe und heftige Welle geben, die auf jeden Fall Schaden anrichten wird. In diesem Fall ist es wichtig, die Schutzwälle vorzubereiten – doch es wird auf jeden Fall Schäden geben. Mit der richtigen Vorbereitung beschränken sich diese jedoch hoffentlich auf den Garten und das Haus bleibt trocken.
- Ernstfall: Der Insolvenz-Tsunami tritt ein. In diesem Fall muss man sich darüber im Klaren sein, dass keine Maßnahme im Vorfeld ausreichen wird, um den Tsunami heil zu überstehen. Da heißt es nur: „Alarmstuhl“ einrichten, um so schnell wie möglich in eine Notunterkunft fliehen zu können.

Wie man den Tsunami erkennt, um rechtzeitig reagieren zu können? Genau wie bei einem echten Tsunami wird sich zunächst das Wasser zurückziehen – in den Jahresberichten 2022 wird erst mal alles gar nicht so schlimm aussehen, das Bruttoinlandsprodukt wird o. k. sein, das gesparte Kapital ist o. k. ... Doch die Nachzahlungen für 2022 und die Vorauszahlungen für 2023 werden kommen. Und wer 2022 gerade mal so überstanden hat, der wird im März oder April 2023 eventuell vom Tsunami weggeschwemmt. Erste Anzeichen verdichten sich, da z.B. aktuell die Creditreform meldet, dass Zahlungszeiten und Ausfälle im ersten Halbjahr 2022 schon zugenommen haben. Das wirkt zwar wie ein Kräuseln auf dem Meer, ist aber schon ein erstes konkretes Zeichen, dass sich da etwas anbahnt.

Fazit und generelle Vorbereitung auf 2023

Wie bereits eingangs erwähnt, hoffe ich inständig, dass die hier getätigten Vorhersagen nur in Bruchteilen eintreffen. Der Winter 2022/2023 und das Frühjahr 2023 werden schwer werden, das steht außer Frage. Doch selbst die oben gezeigten Szenarien werden stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Und wie immer wird es Gewinner und Verlierer geben. Wie eingangs erwähnt, werden wir wohl ausreichend Energie zur Verfügung haben. Doch zu welchem Preis? Aktuell erhöhen alle Energieversorger die Preise. Drastisch. Doch es ist zu bedenken, dass der sich füllende Speicher sehr teuer war und noch ist. Selbst wenn nun die Preise fallen sollten, wird es für Winter 2022/2023 und Frühjahr 2023 nur geringe Anpassungen (wenn überhaupt) nach unten geben. Das wäre so, als wenn Sie gestern Ihr Auto für 5 €/Liter vollgetankt hätten. Und heute fällt der Preis auf $1/10 = 0,50$ €. Nützt nichts, da Ihr Auto ja voll ist. So wird es sich auch mit fallenden Preisen im Energiebereich bewegen.

Bereiten Sie sich, Ihr Institut und Ihre Kunden schon jetzt darauf vor und stellen Sie sich frühzeitig auf die Gewinnerseite. Das bedeutet vor allem, dass Sie jetzt schon mit Ihren Kunden tiefgehende Gespräche darüber führen, was ist, was kommen wird und was im allerschlimmsten Fall passieren könnte. Gerade die Top-Unternehmer stellen sich derzeit auf weitere Engpässe ein – und Sie möchten auf jeden Fall als Berater dabei sein, wenn Ihnen die nun getätigten Anpassungen im Unternehmen weiteres Ertragspotenzial bieten können.

Nehmen Sie noch heute Ihre Chance wahr, sich auf den Ernstfall vorzubereiten. Wenn der dann doch nicht eintritt – umso besser. Und wenn doch, dann sind Sie vorbereitet. Und vergessen Sie nicht das Zitat des Charakters Gordon Gecko aus dem 1987er Film Wall Street: „Er hat recht. Ich musste verkaufen. Am Markt gewinnt immer die Liquidität!“

”Ich melde mich!” – Was Vertrieb mit Flirten, Tinder und One-Night-Stands zu tun hat



Es ist 05:00 Uhr am Sonntagmorgen. Max Mustermann wird wach, dreht sich zu seiner Frau, rüttelt sie wach, zwinkert ihr zu und fragt: „Und? Bock?“ – Sie alle wissen, was er meint. Seine Frau schaut ihm natürlich sofort verträumt und liebevoll in die Augen, leckt sich über die Lippen und ruft: „Klar! Whatever you want, do it!“ So oder so ähnlich malen sich junge Männer oft die persönliche Beziehung aus. Dass das nicht weiter von der Wirklichkeit entfernt sein könnte, lernt man mit der Zeit. Doch warum gehen dann so viele Manager und Berater 2022 immer noch davon aus, dass dasselbe Prinzip bei der Akquise von Neukunden und der Pflege von Bestandskunden greift? Dass man nur anzurufen braucht und der Kunde sofort „willig“ ist?

Die Realität – von Anfang an

Betrachten wir den Prozess mal als Ganzes und gehen davon aus, dass Sie zunächst Ihre Kunden suchen, finden und ansprechen müssen. Oder dass der Zielkunde zwar Kunde des Hauses ist, aber bislang vom Kollegen betreut wurde – zum Beispiel vom Firmenkundenberater. Für Sie geht es also quasi um einen Neukunden. Auf die Bestandskundenpflege gehen wir später im Artikel noch ein. Heute würden Sie beim Anbahnen eines Kontakts viel mit „digitalen Partnerbörsen“ – ob Tinder oder LinkedIn – arbeiten, doch als ich vor fast 30 Jahren als junger Berater anfing, da war alles noch analog. Da gab es sofortige, direkte Rückmeldungen, ob verbal oder nonverbal. Wie Sie schon aus meinen früheren Artikeln wissen, war das damals eine Arbeitsatmosphäre, auf die ich heute mit einem Grinsen zurückblicke, auch wenn das natürlich nicht alles immer besonders lustig war.

Analoge Akquise ist wie Tinder und Parship, nur in echt

Heute wie damals ist es wichtig, zu wissen, wen man wo und wie erreichen kann. Früher ging das über private Netzwerke – zum Beispiel die Clique in der Schule. Facebook, WhatsApp und Co. gab es da noch nicht, man traf sich einfach in der Gruppe am selben Ort und zur selben Zeit. Ähnlich ging es im Sportverein und in der Disco zu. Es gab Gruppen, da gehörte man dazu, und zu anderen halt nicht.

Bei der Neukundenakquise ist es ganz ähnlich – wenn man dazugehören möchte, muss man wissen, wo sich die Zielkunden so tummeln. Was meinen Sie, wo das heute ist? Ganz analog auf dem Golf- und Poloplatz? Bei der Jagd? Oder vielleicht digital auf XING und LinkedIn? Oder bei Networking-Partys für die Business-Elite der Region? Ja, überall dort kommt man in Kontakt mit den wirklich interessanten Zielkunden. Ob es jedoch analog oder digital ist, das spielt kaum noch eine Rolle. Denn eins habe ich in den letzten zehn Jahren gelernt: Ob bei der Kontakthanbahnung analog „von Mensch zu Mensch“ oder über digitale Plattformen – ohne Flirten kommt man nicht weiter!

Digitale Akquise ist fast 1 zu 1 wie analoge Akquise

Stellen Sie sich mal mich damals in der Disco vor – ja, mit Haaren! Der junge Dirk erblickt sein „Ziel“ und schon geht es los: Hadern mit sich selbst (Soll ich hingehen? Was soll ich sagen?), beobachten, ranpirschen. Dann die Erkenntnis: Mist, da stehen noch die Freundinnen dabei, wenn ich da ne Abfuhr bekomme, dann wird es besonders peinlich. Schummriges Licht, trockener Mund, Schweiß. Die Stimme im Kopf sagt: „Keine Ausreden, du musst rangehen! Trau dich!“ Also packt sich der junge Dirk am Kragen und geht hin. Er sucht Blickkontakt ... und sie versteht es falsch und dreht sich direkt weg. Ihm gehen die Gedanken durch den Kopf – was jetzt? Nicht schlimm, hat niemand mitbekommen. Aber soll ich jetzt dranbleiben, dennoch ansprechen? Oder doch besser weggehen, um die Situation nicht noch peinlicher zu machen? Alles wird infrage gestellt, alles persönlich genommen. Nützt aber nix, also weitermachen! Also nochmals beobachten: Was tut sie? Wie gehen andere vor?

Vielleicht kennen Sie das noch von sich selbst in jungen Jahren. Sie kennen noch das Herumscharwenzeln und Umhertanzen, oder? Natürlich gab es auch die total Schmerzbe- freiten, die sich an einem Abend an 20 junge Damen rangemacht haben, eine muss ja klein begeben. Bei mir war das freilich anders – mir ging es um eine nachhaltige, langfristige Be- ziehung. Genau wie dann später bei der Neukundenakquise: Wenige Adressen vorhanden, aber es sollen bitte nur die besten und größten und schönsten sein. Angerufen, abgeblitzt. Mut machen – Egotrip – Abfuhr – Frust. Doch ich kannte das ja noch aus meiner „Privat-Ak- quise“ zur Jugendzeit. Von da wusste ich: Nach dem Hinfallen einfach das Krönchen richten und weiterprobieren. So baut sich eine positive Routine auf. Vorgehensweise: Do it – fail – analyse – repeat. Langsam wurde ich besser, die Ansprachen wurden flexibler, individueller und persönlicher.

Floskeln wurden verbannt – kein „Na, öfter hier?“ oder gar „War dein Vater Dieb? Er hat dem Himmel die Sterne gestohlen und in deine Augen gelegt“. So ähnlich laufen tatsächlich auch heute noch Akquisen ab. Die Frage ist nur: Sind sie dann auch erfolgreich? Lustig für unbeteiligte Beobachter ist es in jedem Fall. Je älter ich wurde, desto häufiger wurde mir übrigens erzählt, dass es den Mädels damals ähnlich erging. Die waren auch unsicher und haben sich nicht immer getraut, jemanden direkt anzusprechen. Und auch sie hatten mit Selbstzweifeln und Angst vorm Abblitzen zu kämpfen.

Diese Erfahrungen sind also erstaunlich universell. Und dementsprechend kann jeder und jede für die analoge wie auch digitale Zielkundenakquise einige wichtige Lektionen daraus lernen:

- Akquise ist mit Schmerz und Ablehnung verbunden – das wird immer so sein.
- Auch eine Empfehlung oder Überleitung von Freunden und Kollegen öffnet nur die Tür – durchgehen muss man selbst.
- Wer plump ist, fliegt aus der Auswahl raus; wer höflich hartnäckig bleibt, hat eine Chan- ce.
- Übung macht den Meister.
- Mehr Klasse als Masse ansprechen – aber ausreichend Akquiseversuche durchführen, um daraus zu lernen.
- Die Ansprache muss passen.
- Eventuell nicht immer auf die Nr. 1 unter den Kunden konzentrieren, sonst war am Ende der ganze Aufwand umsonst – wie ich es bereits einmal am Beispiel von „A Beautiful Mind“ erklärt habe.

Wie sieht es dann in der heutigen digitalen Welt aus?

Egal, ob Sie nun privat über Tinder und Parship oder beruflich über XING und LinkedIn Akquise betreiben – wichtig ist, sich genau zu überlegen, wen Sie suchen und ansprechen. Eine Massenansprache im digitalen Bereich (ohne individuelles Anschreiben etc.) ist, als würden Sie in die Disco gehen und jedem Gast den gleichen Steckbrief in die Hand drücken, mit dem Vermerk: „Wer Interesse hat: Ich bin an der Bar.“ Und selbst wenn sich jemand darauf meldet, ist das noch lange kein eingetütetes Geschäft. Genau genommen ist man sogar tendenziell weniger erfolgreich, wenn man auf diese paar Anfragen direkt mit der Tür ins Haus fällt: „Danke für den Kontakt, wollen wir Geschäfte miteinander machen?“ Zumindest ist es unwahrscheinlich, dass daraus eine langfristige (Business-)Beziehung wächst. Ausnahmen bestätigen auch hier wieder die Regel. Übrigens: Im privaten wie im geschäftlichen Bereich versprechen Kontaktbörsen Ihnen das Blaue vom Himmel. Alles ist vermeintlich bequem und anonym. Doch letztlich ist es immer dasselbe: In der Disco zunächst den Raum voller Menschen checken. Nur halt digital.

Beachten Sie gerade bei der Akquise von Top-Unternehmern, dass diese Sie ja nicht ausdrücklich gebeten haben, sie anzurufen. Auch die Überleitung von den Kollegen auf Sie wurde vermutlich von den Kollegen angestoßen und nicht vom Unternehmerkunden. Gehen Sie also von deutlich mehr Ablehnung und Desinteresse als konkretem Bedarf und Kontaktwunsch aus. Beachten Sie aber auch, dass selbst höchst erfolgreiche Unternehmer nicht immer wissen, was sie wollen oder brauchen. Und nur weil diese Top-Kunden ständig von den unterschiedlichsten Finanzdienstleistern angesprochen werden, muss das nicht bedeuten, dass Sie keinen Erfolg haben werden. Vielleicht bieten Sie ja genau das, was der Zielkunde sich (bewusst oder unbewusst) wünscht. „Wer kein Los kauft, kann auch nicht im Lotto gewinnen“ – also nehmen Sie sich die Erfolgsformel zu Herzen und dann ran ans Telefon und rein in die sozialen Medien!

Ansprache erfolgreich – der nächste Schritt: Flirten

Sie haben es geschafft, Sie haben den ersten Kontakt aufgenommen. Doch was sagen Sie nun eigentlich? Kommunikation ist alles, ob digital oder analog. Dazu brauchen Sie Finger-spitzengefühl und Übung. So wie nur wenige Menschen in Discos gehen, um neue Freunde fürs Leben zu finden, sind berufliche Neukontakte ebenfalls eher genau das – geschäftlich. Man will etwas voneinander. Das ist beiden Seiten klar, darf aber nicht sofort klar werden. Wer zu schnell zu hart aufs Pedal tritt, fliegt unweigerlich raus. Es sei denn, es geht Ihnen um „quick and dirty“. Dann sofort zur Sache kommen, hohen Ausschuss und geringe Tref-ferquote einpreisen und ab geht die Post.

Seriöses Flirten kann sich ziehen wie Gummi, wird aber in der Regel mit guten, nachhaltigen und dauerhaften Beziehungen belohnt. Also finden Sie gemeinsame Themen, diskutieren Sie, wägen Sie ab und gleichen Sie ihre Interessen an. Das braucht seine Zeit, dieses Vorgehen ist nun mal eher Romanze als Actionfilm – und erst recht kein Porno.

Auch kann und wird es passieren, dass es nach einem oder mehreren Treffen dennoch nichts wird. Das ist ganz normal, allerdings habe ich den Eindruck, dass es dabei heute mehr „Ghosting“ gibt als früher. Das kann aber auch selektive Wahrnehmung sein. Oder es hat mit der Kommunikation über digitale Netzwerke zu tun: Früher traf man sich direkt, rief sich an oder schrieb Briefe. Da kam es dann eher mal vor, dass die Eltern den Anruf entgegennahmen und einem klar sagten, dass kein Interesse mehr besteht. Heute sind das am Telefon die Assistenzen. Deshalb gilt für alle Vertriebler (und natürlich alle anderen auch): Ehrt und huldigt den Ehepartnern, Eltern und Assistenzen, denn ohne sie kommt man keinen Meter voran.

Letztens wurde mir erklärt, dass es nach dem Tinder-Chatten schon beim ersten oder zweiten Treffen „zur Sache geht“, und dass es das so früher nicht gab. Ich würde argumentieren: Doch, das gab es früher auch. Nur wurde die vorangehende Kommunikation nicht per digitale App, sondern über Telefonate oder Briefwechsel (inklusive langem Postweg) durchgezogen. Oder Zettel in der Schule: „Willst du mit mir gehen? Ja/Nein/Vielleicht“. Brutaler ging es eigentlich nicht, denn man bekam die Zettel ja direkt zurück. Ein Tipp für die Akquise heute: „Ja“ und „Nein“ könnten reichen.

Für den Kontakt zu Ihren Top-Unternehmerkunden bedeutet das:

- Flirten gehört dazu – höfliche Hartnäckigkeit ist ein „Muss“. Also immer wieder ins Gespräch bringen.
- Sie haben heute deutlich mehr Optionen, Ihren Zielkunden nachzurecherchieren – auch Unternehmer haben Social-Media-Profile, Homepages etc.
- In den (digitalen) Akten, den Handakten und im Kopf der Kollegen sind unermesslich viele Informationen vorhanden, die man nutzen kann, um mit Unternehmern ins Gespräch zu kommen.

”Ich melde mich”

Diesen Satz hat jeder von uns schon mindestens einmal gehört – ob bei der privaten oder der geschäftlichen Akquise. Ein echter „Klassiker“, möchte man sagen. Ich selbst habe den bestimmt Hunderte, wenn nicht sogar Tausende Male gehört. Oder: „Wir melden uns bei Bedarf.“ Jetzt stellt sich nur die Frage: Wer von Ihnen gibt da direkt auf? Ich jedenfalls nicht, niemals! Weil ich gelernt habe, dass Menschen (damals wie heute, privat wie geschäftlich) diesen Satz eben nicht immer als pure Ablehnung nutzen. Und er bedeutet auch nicht, dass diese Menschen niemals etwas mit Ihnen zu tun haben möchten.

Unternehmer sind da zum Glück etwas direkter. Wenn die nichts mit Ihnen zu tun haben wollen, dann sagen sie es auch so. Also, sofern das nicht explizit geäußert wurde: Dranbleiben! Nachhaken! Nachfragen! Sich in Erinnerung bringen! Oder Sie gehen sogar etwas forscher vor, wie hier im Artikel beschrieben. Das soll natürlich nicht bedeuten, dass Sie nicht ab und zu die Tür schließen können, wenn sich abzeichnet, dass Sie (momentan) nicht an den Unternehmer herankommen. Wenn ein Unternehmer trotz diverser Gespräche und Kontakte (Mails etc.) nicht zurückruft und dauernd Termine verschiebt oder nicht einhält, dann bedeutet das in der Regel: „Er steht halt nicht auf dich!“ Da ist es doch gut, wenn man eine ausreichend gefüllte Akquise-Pipeline hat, oder?

Vom One-Night-Stand zur nachhaltigen, dauerhaften Beziehung

Ist das Eis erst mal gebrochen, dann sieht zunächst alles rosarot aus, es geht zur Sache, immer und überall. Und so sollten auch Kundenbeziehungen am Anfang sein. Es gibt ja mit den Unternehmern so viel zu erkunden – seine Welt, seine Firma etc. Dazu gehört es, eine Betriebsbesichtigung zu planen – wie wichtig das ist, habe ich in den letzten Jahren immer wieder hervorgehoben. Auf die Frage „zu mir oder zu dir?“ antworten Finanzdienstleister ihren Unternehmerkunden also am besten immer: „Natürlich zu dir!“ Denn im Betrieb sehen Sie alles, was den Unternehmer bewegt. Umso besser, wenn es dann noch überraschend erfolgt – zum Beispiel, wenn der Private Banking Berater im Erstgespräch sagt: „Bevor wir über die Mittelverwendung sprechen, würde ich gerne sehen, wo und wie das Geld geschaffen wird, dass Sie mir anvertrauen möchten. Darf ich mal Ihren Betrieb sehen?“

Zwei Dinge sind gewiss: Der Unternehmer findet das richtig cool. Und Sie sehen seine „Bude“, wie sie wirklich ist, unaufgeräumt im Chaos oder aufgeräumt und strukturiert. Natürlich sollten Sie beim Unternehmer keine Überraschungsbesuche starten. Sie werden ihn ja eh kaum antreffen. Aber vom Gesprächsplan abweichen und um eine Betriebsbesichtigung bitten, das geht immer.

Sobald sich jedoch Routine und Gewohnheit einschleichen, flacht das Interesse auf beiden Seiten ab. Unterschätzen Sie nicht das Gedächtnis des Unternehmers. Er wird sich sehr wohl merken, warum Sie immer anrufen – nämlich dann, wenn Sie etwas verkaufen wollen/sollen. Wenn Sie in Ihrer Beziehung immer nur den Müll raustragen, wenn Sie sich davon eine „Belohnung“ erhoffen, dann merkt sich das Ihr Partner oder Ihre Partnerin auch.



Wenn Sie also bei Ihren (Ziel-)Kunden immer nur dann anrufen, wenn Sie etwas von ihnen wollen, oder sich der Kunde nur zurückmeldet, wenn er etwas will, dann ist das „Geschäft“, aber keine „Beziehung“. Das ist auch völlig in Ordnung, aber es sollte beiden Seiten klar sein. Im Privaten wird das heute, glaube ich, „Freunde mit Extras“ genannt. Und wenn beide das so möchten und emotional damit zurechtkommen, dann klasse! Viel Spaß!

Für bestehende Kundenbeziehungen bedeutet das:

- Bleiben Sie am Ball.
- Gratulieren Sie zum Geburtstag – nicht nur bei runden Geburtstagen.
- Rufen Sie auch mal zwischendurch an und fragen Sie, wie es läuft. Ich merke immer wieder, dass das heutzutage weder Berater noch Unternehmer gewohnt sind, einfach mal anzurufen oder angerufen zu werden.
- Wünschen Sie auch einfach mal einen schönen Sommer oder eine schöne Weihnachtszeit.
- Merken Sie sich für die Beziehung, frei nach Hape Kerkeling: „Liebe ist Arbeit, Arbeit, Arbeit!“
- Kleine (aufmerksame) Geschenke erhalten die Freundschaft.
- Zeigen Sie echtes Interesse an Ihrem Gegenüber!

Ab morgen ohne dich – trennen tut meist weh, muss aber sein!

Meiner Einschätzung nach gibt es bei Geschäftskundenbeziehungen vor allem zwei Signale, die das Ende der Beziehung einläuten sollten:

- Die eine Partei möchte „nur quatschen“. Das kennen Sie sicher auch aus dem privaten Bereich, wenn einer von beiden „mehr will“ als der andere. Ein klassisches Missverständnis. Bei Unternehmerkontakten sind das diejenigen, die immer Zeit haben, immer „gern mit Ihnen sprechen“ und Informationen sammeln, bei denen aber am Ende nichts für Sie rauspringt. Ein klassischer Fall von „Informations-Messi“.
- Sie haben das Gefühl, dass Sie der/die Einzige sind, der/die in der Beziehung etwas gibt. Dann ist Ihr Gegenüber der Typ, den ich gern als „Informations-Sauger“ oder „Energie-Vampir“ bezeichne.

In beiden Fällen gilt es, zu überlegen, ob man dann nicht lieber einen Schlusstrich zieht und sich anderen Aufgaben und (Ziel-)Kunden widmet. Denn wenn ein Unternehmerkontakt absolut keinen Ertrag bringt und auch nicht bringen will, dann macht es doch nur Sinn, die ganze Sache zu beenden.

Wie geht man damit um? Hier eine kleine Anekdote aus meinen jungen Jahren als Berater:

Auf einer Veranstaltung saß ich mal neben einem absoluten Top-Unternehmer. Allein das war für mich damals schon aufregend. Ich hörte interessiert zu – um nicht zu sagen ich hing ihm an den Lippen. Ich bekam also mit, dass er sich mit einem anderen Gast unterhielt, beide schienen sich schon zu kennen, aber länger nicht gesehen zu haben. Der andere Gast erzählte, dass er seit drei Jahren mit seiner Lebensgefährtin zusammenwohnte. Der Unternehmer fragte: „Wollt ihr heiraten?“ und der andere Gast antwortete: „Wir sind uns nicht sicher.“ Der Unternehmer sagte: „Was hindert euch daran? Ihr wohnt seit drei Jahren zusammen und habt euch schon in reichlich Situationen erlebt, auch in unangenehmen. Bleibt ja nicht aus.“ Daraufhin erwiderte der Gast: „Es gibt immer wieder kleinere Situationen, bei denen wir dann zweifeln.“ Der Unternehmer meinte daraufhin nur: „Wenn es am hochgeklappten Klodeckel hängt, dann habt ihr ganz andere Probleme.“

Heute sehe ich das genauso: Wenn jemand permanent an Ihnen, Ihrem Institut, Ihren Prozessen, Ihren Produkten, Ihren Preisen etc. rummäkelt, dann wird es Zeit, sich zu trennen. Ja, trotz der eventuell schwindenden Erträge. Ich garantiere Ihnen zwei Dinge. Erstens: Mit einer gut gefüllten Pipeline an attraktiven Zielkunden ist diese Lücke bald wieder geschlossen. Zweitens: Sie werden sich nach der Trennung schlagartig wohler fühlen!

Und merken Sie sich: So, wie hochgeklappte Klodeckel oder nicht rausgetragener Müll nicht das Problem sind, waren/sind auch Verwahrentgelte, Kreditprovisionen und Gebührenerhöhungen nicht das, was Ihre Geschäftsbeziehung nicht funktionieren lässt. Die Probleme liegen dann tiefer. Einzelne Mitarbeiter mögen willens sein, wegen der Abläufe oder dem strengen Chef direkt zu kündigen – doch Unternehmer sind eher selten dazu bereit, nur weil Sie die Gebühren erhöhen. Schließlich ist der Bankenwechsel für Unternehmer oft zeitintensiv und lästig. Wenn ein Unternehmer die Beziehung beendet, dann gilt es, zu recherchieren, warum er das macht. Da liegt meist ein ernsthafteres Problem zugrunde und das muss man dann beheben, sonst folgen bald noch mehr Unternehmer. Gerade bei Regionalinstituten wird sehr lange an Kundenbeziehungen festgehalten. Naturgemäß mit den Begründungen: „Es gibt hier ja nicht so viele Top-Kunden“ und: „Was, wenn er dann doch mal was möchte?“ Wenn dem in Ihrem Institut oder Ihrer Abteilung so ist, empfehle ich einen Dummy-Berater-Schlüssel für die „Goldenen Karteileichen“. So sind sie beim Berater aus dem Portfolio, aber nicht ganz gelöscht. Sollte dann doch jemand sich melden, landet er ja wieder bei Ihnen und wird bedient. Aber in der Zwischenzeit ist Ihr Portfolio auf diejenigen fokussiert, die mit Ihnen arbeiten wollen und auch abschließen wollen/können.

Generell denke ich, dass – privat und geschäftlich – eher zu lange an toxischen Beziehungen festgehalten wird. Meistens, weil man keine „Reserve“ hat. Loslassen schmerzt, Schlussmachen schmerzt – doch beides kann helfen, den Freiraum für neue, spannende Dinge zu schaffen. Ich erlebe es immer wieder, dass ganze Abteilungen unter einem Kollegen oder Kunden leiden. Keiner hat mehr Lust, ans Telefon zu gehen, wenn diese eine Telefonnummer auf dem Display erscheint. Diesen Kollegen und Kunden rufe ich zu: Warum seid ihr eigentlich noch hier, wenn ihr es hier so doof findet?

Und Ihnen möchte ich wiederum zurufen: Der Mensch hat zwei Leben. Eines bis zu dem Tag, an dem wir merken, dass wir nur ein Leben haben. Und eines, das genau an diesem Tag beginnt. Möchten Sie wirklich die nächsten zehn Jahre (2.300 Arbeitstage x 8 Stunden = 18.400 Stunden) mit Kunden sprechen, die Sie nicht ausstehen können, oder mit Kollegen zusammenarbeiten, die Sie so richtig nerven? Möchten Sie die nächsten 30 Jahre (30 x 365 x 24 = 262.800 Stunden) mit jemandem zusammenleben, der Ihnen heute schon laufend Vorwürfe macht oder Sie ignoriert? Langfristig ist es wirklich besser, diese Entwicklung frühzeitig zu stoppen.

Beziehungen schaffen, bedeutet harte Arbeit

Genau wie Ihr Leben und Ihre privaten Beziehungen ist auch die Unternehmerberatung nicht immer rosarot und kinderleicht. Es sind oft die Routinen, die alles stabil halten. Aber ab und zu sollte man auch mal wieder die alte Leidenschaft wiederbeleben, oder etwa nicht? Ich rate Ihnen, bleiben Sie am Ball, wenn es um die Akquise geht, aber haben Sie keine Angst davor, sich auch wieder zu trennen, wenn es einfach nicht passt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen allen eine schöne Zeit und viel Spaß bei Ihren spannenden Unternehmerbeziehungen.

Ihr Dirk Wiebusch

Social Media, Finanzberater und Familienunternehmer: wie man soziale Medien gewinnbringend nutzt – ohne dass der Traum zum Albtraum wird



Spätestens seit Twitter ist Social Media nicht nur ein Werkzeug, um alte Klassenkameraden aufzuspüren – heute sind diese Dienste ein wichtiger Bestandteil der PR-Arbeit jedes größeren Konzerns. In den Finanzinstituten fragt man sich da noch immer: Sollen wir Social Media auch nutzen? Und die Antwort ist klar: Ja! Doch wenn es auch einen messbaren Nutzen bringen soll, dann darf man die eigene Social-Media-Präsenz nicht auf die leichte Schulter nehmen. Ich sehe leider immer noch viele Finanzdienstleister, die auf den entsprechenden Plattformen eher plan- und konzeptlos unterwegs sind. Da heißt es dann „Tadaa! Wir sind jetzt auch hier!“ – und das Publikum fragt sich nur: „O.k., aber WARUM seid ihr hier?“ Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick auf die Erfolgsstrategien werfen, die Sie brauchen, damit diese Frage bei Ihnen gar nicht erst aufkommt.

Warum überhaupt Social Media? Stellen Sie sich selbst die Frage!

Zunächst müssen wir mal klarstellen: Einfach mal Social Media machen, weil da alle anderen auch mitmachen – das reicht für einen Finanzdienstleister nicht. Sie brauchen einen echten Plan für das Wie, Wer und Warum. Darum sollten Sie sich zunächst im Institut Gedanken darüber machen, warum Sie überhaupt auf Social Media sind bzw. dorthin wollen.

Also: Welchen Zweck möchten Sie eigentlich erreichen?

- Social Media als Employer Branding für Mitarbeiter? Quasi als externes Intranet zur Mitarbeiterbindung?
- Als Recruiting-Tool für potenzielle Mitarbeiter?
- Zur Akquise von Zielkunden, die sich ebenfalls auf Social Media tummeln?

Selbstverständlich können Sie auch mehrere dieser Punkte gleichzeitig anstreben. Wichtig ist lediglich, dass Sie von Anfang an wissen, welche das sind. Denn erst, wenn Sie das wissen, können Sie auch über ein entsprechendes Targeting nachdenken und Ihren Content-Plan aufstellen – den Sie auf jeden Fall brauchen werden. Denn die sozialen Medien erwarten von Ihnen regelmäßigen Content. Content, der speziell für Social Media produziert wurde. Klar, Sie können auch pauschale Werbung schalten, die dann auf allen Kanälen läuft. Also den Fernseh-Werbespot auch gleich noch auf Social Media teilen. Aber das nennt man dann „Zweitverwertung“ und nicht Social Media Marketing oder gar Social Media Customer Journey. Und mit effektivem Targeting hat das beim besten Willen nichts zu tun.

Vielleicht denken Sie jetzt bereits: „Wenn Social Media so viel mehr Arbeit macht, warum machen wir uns dann überhaupt den Aufwand?“ Vielleicht sind Sie ja ganz zufrieden damit, einfach die Fernseh-Spots noch mal auf allen Kanälen ins Internet zu leiten. Ob dabei ein Targeting angewendet wird oder die Inhalte zielgruppengerecht aufbereitet sind – wen kümmert das schon? Wenn jemand drauf anspringt, umso besser. Wenn nicht, ist auch nichts verloren, oder? Nun ja, ganz so leicht ist es leider nicht – denn Ihre Zielunternehmer sind nun mal in den sozialen Medien. Und je weiter wir uns ins 21. Jahrhundert bewegen, desto mehr werden es. Und schon bald werden Sie es zum Großteil mit Unternehmerkunden zu tun bekommen, die eine Zeit vor Social Media vielleicht gar nicht mehr kennen. Möchten Sie diese Kanäle dann weiter so stiefmütterlich behandeln?

Welche Kanäle bespielen wir?

Sobald klar ist, was Sie mit Ihrer Social-Media-Präsenz erreichen möchten, kommt die Frage nach dem „Wo?“. Denn die Auswahl ist mit den Jahren immer größer geworden. Hier nur ein Auszug:

- Facebook
- Xing
- LinkedIn
- Twitter
- WhatsApp
- TikTok
- Instagram
- YouTube
- Twitch
- TV
- Radio
- Print-/Onlinemedien

Welche Plattform bespielt werden soll, richtet sich nach der Zielgruppe. Zum Beispiel ist es kein Geheimnis, dass sich (mittlerweile) nur noch die mittelalten und älteren Generationen auf Facebook tummeln – also auch die typischen alteingesessenen Familienunternehmer. Möchten Sie sich wiederum auch an junge Start-ups als Zielkunden richten, dann kann eine Präsenz auf Plattformen wie TikTok nicht schaden. Und wenn sich TikTok noch ein Jahrzehnt am Markt hält, dann wird die Plattform vielleicht bald ebenfalls eher von den mittelalten Unternehmern frequentiert und Sie sollten Ihren Auftritt entsprechend anpassen.

Der Content muss fließen!

Nachdem wir nun also definiert haben, wen wir über welche Plattformen erreichen wollen, stellt sich die Frage: Als wer kommunizieren wir eigentlich? Wen repräsentiert unser Account? Sind wir die Bank oder das Institut? Oder machen wir einen eigenen Account für das Private Banking (oder sogar ganz spezifisch das Private Banking für Unternehmerfamilien)? Oder hat jeder einzelne Berater einen persönlichen Account?

Anders ausgedrückt: Wem gehört der Content und wer stellt ihn dar? Ein Berater, der seine eigenen Inhalte erstellt, ist Content Creator oder Influencer, doch wer über seinen Account nur Posts weiterleitet, die vom Institutsaccount kommen, der ist lediglich Multiplier, wie es im Marketing heißt – also ein „Verteiler“ fremder Inhalte.

Content Creator vs. Influencer

In der Fachliteratur werden die Begriffe „Content Creator“ und „Influencer“ oft synonym verwendet. Tatsächlich sind es jedoch zwei Endpunkte derselben Skala. Es handelt sich bei beiden um Menschen, die im Internet Inhalte erstellen. Doch während der Content Creator („Inhalterschaffer“) vor allem hochwertige Texte, Videos, Bilder etc. produziert und ggf. gar nicht so viel Interaktion mit seiner Community pflegt, verstehen sich Influencer vor allem auf diese Interaktion. Oder anders ausgedrückt: Die einen konzentrieren sich auf Themen und Inhalte, die anderen auf sich als Persönlichkeit und auf ihre Follower.

Vor allem, wenn die Berater ihre eigenen privaten Accounts für professionelle Zwecke verwenden, stellt sich die Frage: Wer ist da eigentlich verantwortlich? Müssen die Inhalte mit dem Institut abgestimmt werden? Wem gehört der Content dann, rechtlich gesehen? Und was passiert, wenn der Berater wechselt, nimmt er dann seinen Account inklusive der Kontakte mit? Gegebenenfalls hat er ja einige dieser Kontakte mit Content akquiriert, in dessen Erstellung auch Ressourcen des Instituts geflossen sind. All dies sollte vorab geklärt werden.

Eine Frage der Nennwerte

Im digitalen Bereich haben wir mit Tools wie Google Analytics und den verschiedenen proprietären Targeting- und Follower-Analyse-Tools der Plattformen mächtige Werkzeuge in den Händen – nutzen wir sie also auch! Schalten Sie im Idealfall nicht nur eine eigene Landingpage zu jedem größeren Content-Thema, sondern verknüpfen Sie diese auch mit dem jeweiligen Analyse-Tool. Nur so erfahren Sie, wer eigentlich wann auf was klickt und wie er damit interagiert. Lernen Sie aus diesen Messwerten, wo Ihre Kunden sitzen und wie man sie am besten erreicht! Plattformen wie zum Beispiel Xing oder LinkedIn haben genau für solche Zwecke spezialisierte Tools (Sales Navigator, Talent Solutions etc.), die man nicht einfach ignorieren sollte.

Doch Vorsicht: Bei der Analyse ist nicht nur wichtig, dass geklickt wird – es geht vor allem darum, WER klickt. Denn Sie möchten ja Unternehmer als Zielgruppe ansprechen und nicht Ihre eigenen Kollegen oder die Konkurrenz. Analysieren Sie also auch, woher Ihre Klicks kommen. Und ob es sich dabei lediglich um einmalige Klicks handelt oder um Klicks, die eine gewisse Verweildauer nach sich ziehen. Denn Inhalte wie Artikel und Podcasts brauchen Zeit, um aufgenommen zu werden. Klicken die Unternehmer nur, springen aber sofort wieder ab, dann wissen Sie, dass Ihre Inhalte die Zielgruppe nicht ansprechen.

Generell gilt in den sozialen Medien die Erfolgsformel uneingeschränkt weiter:

Anzahl x Intensität x Qualität x Begeisterung x Zeitraum = Ergebnis

Allerdings werden bei Social Media die Faktoren „Anzahl“ (also die Menge der Posts bzw. des Contents) und „Zeitraum“ (vor allem in Bezug auf die Frequenz bzw. Geschwindigkeit der Posts, zum Beispiel als Reaktion auf gerade eingetroffene Branchen-News) besonders wichtig. Das gilt vor allem für die Personenaccounts. Die Aufmerksamkeitsspanne der sozialen Medien erfordert es hier, dass Sie zumindest einmal pro Woche einen neuen Inhalt im Rahmen Ihrer Strategie veröffentlichen. Das sind im Jahr schon gut 50 neue Inhalte. Und die sollten Sie natürlich auch dann liefern, wenn Sie erst 10 oder bis 100 Kontakte haben – der Aufbau einer Community braucht Zeit und Stehvermögen. Wenn Sie erst 10 Kontakte haben und sich deshalb denken „Dann kann ich auch weniger Content liefern, es liest aktuell ja eh noch kaum einer“, dann werden die Unternehmer erst gar nicht zu Ihnen kommen. Das ist digital auch nicht anders als analog.

Die Herausforderung bei Personenaccounts

Hinter einem Institutsaccount steht meistens ein ganzes Team, das sowohl die Inhalte als auch das eigentliche Profil regelmäßig pflegen kann. Doch wie sieht es aus, wenn jeder Berater einen eigenen Account pflegt, mit dem auch Zielkunden akquiriert werden sollen? Da sehe ich zwar mit Freude bereits viele professionelle Fotos, gut durchdachte Kurzbeschreibungen etc. Doch leider genauso oft sehe ich veraltete, nicht sauber ausgeleuchtete oder sogar zwanghaft lustige Bilder. Gerade auf Top-Unternehmer wirkt das oft nicht gerade professionell. Der fremde Mensch neben dem Haustier mit Sonnenbrille mag ja wirken, als könne man mit ihm durch die Kneipen ziehen, aber würden Sie so jemandem sechsstellige Eurobeträge anvertrauen?

Erschwerend kommt hinzu, wenn das Profil dann noch zu wenig weiterreichende Informationen bietet – selbst wenn das Bild eigentlich einen vertrauenswürdigen Eindruck macht. Oft ist lediglich ein digitaler Lebenslauf vorhanden. Der ist dann weder ausführlich genug, um Headhunter aufmerksam zu machen, noch liefert er die Informationen, nach denen Zielkunden suchen, also über die eigenen Kompetenzen und die Leidenschaft fürs Unternehmertum. Überlegen Sie sich, was Sie mit dem Account erreichen möchten und welche Informationen dafür unbedingt vorhanden sein sollten.

Mit wem vernetzt man sich überhaupt?

Nicht wenige Social-Media-Nutzer vernetzen sich grundsätzlich nicht mit Personen, die ihnen unbekannt sind. Möchten Sie Ihren Social-Media-Account für die Kundenkommunikation nutzen, ist diese Einstellung natürlich etwas zu stark einschränkend. Dennoch sollten Sie sich die Frage stellen: Wen will ich eigentlich als Kontakt haben? Nehme ich jeden, der möchte, und habe am Ende eine Art dickes digitales Telefonbuch? Oder vernetze ich mich ausschließlich mit meinesgleichen? Beide Extreme sind nicht gerade hilfreich dabei, die wirklich wichtigen Unternehmer-Zielkunden zu erreichen. Doch genauso wenig hilfreich sind die wie zufällig ausgewählten Sammelsurien an Kontakten, die ich in den Profilen vieler professioneller Nutzer finde:

- Kollegen
- Ex-Kollegen
- Freunde
- Branchengleiche

Eine Strategie bei der Auswahl der Kontakte ist leider selten zu erkennen. Ich hatte beispielsweise mal Kontakt zu einem Berater, der einen Artikel von mir gelikt und mit seinen 86 Kontakten geteilt hatte. Bei näherer Betrachtung stellte sich dann heraus, dass von den 86 Kontakten knapp 46 augenscheinlich eher junge Damen waren, die mit dem Finanzwesen eindeutig überhaupt nichts zu tun hatten, und die anderen 40 waren Kontakte aus seinem Institut, die wiederum mit der Finanzberatung für Familienunternehmer und Unternehmerfamilien nichts zu tun hatten. Seine Kontakte waren also ein reines Sammelsurium ohne eine strategische Gewichtung, die das Profil relevant für die Social-Media-Strategie gemacht hätte. Mein von diesem Berater geteilter Artikel war also bestenfalls für zwei oder drei seiner Follower annähernd relevant. Auf Rückfrage stellte sich dann augenzwinkernd heraus, dass der Berater den Account wohl eher zum Flirten benutzte. Und zugegeben, Akquise und Flirten haben einiges gemeinsam, wie ich vor Kurzem bereits in einem Artikel dargelegt habe. Doch zumindest in diesem Fall sorgte die Vermischung von Persönlichem und Privatem eher nur dafür, dass über den Account praktisch kein effektives Social-Media-Marketing möglich war.

Die richtige Ansprache finden

Digitale Akquise und analoge Akquise funktionieren fast eins zu eins gleich, sie finden nur auf anderen Plattformen statt. Deshalb rate ich Ihnen, auch in der vermeintlich lockeren Social-Media-Umgebung nicht Ihre Manieren zu vergessen. Ich werde selbst oft kontaktiert, um als Multiplikator zu fungieren – und das geschieht dann meist ganz ohne Anschreiben, ohne persönlichen Kontakt etc. Und da kann ich selbstverständlich nicht mit gutem Gewissen sagen: „Klar, ich habe hier einen Top-Mandanten, dem empfehle ich Sie weiter!“

In vielen Fällen wird auch versucht, Unternehmer-Zielkunden direkt zu vernetzen (natürlich wieder ohne Anschreiben). Das ist, als würde Ihnen jemand mitten auf der Straße unvermittelt entgegenkommen und wortlos seine Visitenkarte in Ihre Hosentasche stecken. Und vielleicht bekommen Sie dann ein paar Tage danach plötzlich eine Nachricht (wieder ohne Anschreiben), ob Sie nicht mal mit der Person telefonieren möchten – man stehe ja schließlich in Kontakt. Würden Sie sich von dieser Person erklären lassen wollen, wie man mit (Ziel)kunden umgeht?

Likes und Shares sagen auch etwas über den Nutzer aus

Nicht wenige Unternehmerkunden werden sich übrigens bei dem bereits genannten Berater fragen, warum der wohl so viele junge Damen unter seinen Kontakten hat, die offensichtlich nichts mit Finanzen zu tun haben. Und sie werden ihre Schlüsse daraus ziehen und auf Kontaktforderungen entsprechend reagieren.

Darum ist es wichtig, sich in Erinnerung zu rufen: Wenn Sie mit Ihrem Personenaccount in Social Media als Finanzberater Ihres Instituts auftreten, dann sind Likes, Kommentare und Shares Teil Ihrer Außenwahrnehmung. Stellen Sie sich also immer die Frage: Wenn ich mit der Plattform interagiere, wer sieht das dann, wer soll es sehen können und welchen Eindruck kann es hervorrufen? Lassen Sie extreme Vorsicht walten, insbesondere bei Likes und Kommentaren zu Politik, bei Führungskräfte-Bashing und beim Frust-Ablassen z.B. in Bezug auf den Vertriebsdruck.

Content und Interaktion – einige Handlungsempfehlungen

Für die Content-Strategie möchte ich Ihnen zunächst drei grundlegende Maximen an die Hand geben:

- Standardwerbung auf die Social-Media-Kanäle zu pumpen ist keine Content-Strategie!
- Wird der vom Institutsaccount hochgeladene Content von den Mitarbeiter-Accounts einfach nur weiterverbreitet, ist das ebenfalls keine Content-Strategie.
- Und wird dieser Content dann nur von den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen oder von Leuten, die Ihnen etwas verkaufen möchten, dann ist das erst recht keine Content-Strategie – wenn eigentlich Familienunternehmer Ihr Ziel bei der Akquise sind.

Bedenken Sie außerdem: Einfach zu produzierender Content ist nicht immer sinnvoller Content. Leiten Sie beispielsweise einfach eine Markteinschätzung eines Dritten an Ihre Kontakte weiter, ist das nicht immer sinnvoll. Welcher Unternehmer hat schon die Zeit, 21 Seiten Markteinschätzung durchzulesen? In einem solchen Fall ist es deutlich sinnvoller, eigenen Content auf Basis dieser Informationen zu kreieren. Zum Beispiel eine attraktive Infografik, die innerhalb weniger Sekunden aufgenommen werden kann (mit Verweis auf die Quelle). Und die schicken Sie dann auch nur an diejenigen (Ziel)kunden, die aus den Informationen wirklich einen Nutzen ziehen können. Taggen Sie Ihre Kontakte dazu am besten nach Branche und Rolle im Unternehmen (Unternehmer, Nachfolger, kaufmännischer Leiter, Umfeld etc.)

Shitstorm – und jetzt?

Sobald der qualitative Content bei Ihnen erst mal regelmäßig fließt und die Reichweite folglich steigt, kann es auch einmal zu dem berühmt-berüchtigten Shitstorm kommen. Also dem geballten Auftreten von negativer Kritik und Schmähkritik, oft innerhalb eines kurzen Zeitraums und getrieben vor allem von subjektiven Ansichten.

In diesem Fall heißt es: Ruhe bewahren. Und erst einmal die folgenden Punkte klären:

- Wo findet der Gegenwind statt – auf allen Social-Media-Kanälen oder nur auf einzelnen?
- Wie viele sind denn tatsächlich „dagegen“? Bei einem Inhalt, der viel Aufmerksamkeit und Hunderttausende Likes bekommt, sind 500 negative Kommentare zwar viel, doch in Relation kein wirklicher Shitstorm.
- Wer ist „dagegen“? Echte Menschen oder gibt man sich Trollfarmen, Bots oder Propaganda-Maschinerien hin?

Anschließend kann eine Strategie definiert werden, wie man damit umgeht. Die Kernfrage dabei lautet dann: Braucht es überhaupt eine Reaktion oder reicht ein klares, einmaliges Statement?

Und in jedem Fall gilt die Devise: „Don't feed the Trolls“. So lässt sich auch der sogenannte Streisand-Effekt vermeiden.

Kommunikation ist alles

Auch auf Social Media gelten die ganz normalen sozialen Spielregeln. Das heißt: Verzichten Sie nicht auf ein höfliches Anschreiben, wenn Sie sich mit jemandem vernetzen möchten. Und schauen Sie regelmäßig auf Ihrem Account vorbei. Wenn Sie sich ein Mal am Tag Zeit dafür nehmen, dann können Sie schnell genug auf Anfragen antworten, ohne potenziell interessante Zielkunden warten zu lassen. Entspinnt sich hingegen im Chat eine dynamische Diskussion, kann es Sinn machen, auch mehrmals täglich zu schauen, ob es neue Beiträge gibt, bei denen man sich einbringen kann. Bei einer solchen Frequenz brauchen Sie sich auch nicht zu entschuldigen, dass Sie erst so spät geantwortet haben, nach dem Motto: „Ich bin ja so selten hier.“ Denn dann fragt sich der Unternehmer nur, warum Sie denn überhaupt in den sozialen Medien aktiv sind, wenn Sie offenbar gar keine Zeit dafür haben.

Eine höfliche Anrede beziehungsweise ein Anschreiben beim Erstkontakt sind also Pflicht: Hallo, Guten Tag, Sehr geehrter XY und so weiter. Und starten Sie Ihre Kontaktaufnahme auch in den vermeintlich lockeren sozialen Medien nie mit „Du“. Unternehmer erwarten, dass man sich siezt, bis man sich gut genug kennt. Und nutzen Sie keine vorgefertigten Buttons wie „Danke“ als Antwort auf Anfragen etc. Das ist viel zu unpersönlich. Schreiben Sie in eigens formulierten, ganzen (!) Sätzen. Das gilt auch dann, wenn Sie einem Verkäufer oder Personalberater eigentlich nur kurz zurückschreiben möchten, dass kein Bedarf besteht – ausformulieren! Eine Ausnahme kann man höchstens machen, wenn man von jemandem angeschrieben wird, der diese simplen Höflichkeitsregeln selbst nicht beachtet. Und wenn Sie jemand zu sehr penetriert, dem Sie bereits klargemacht haben, dass kein Interesse besteht, dann nicht groß diskutieren – eine höfliche, endgültige Ablehnung formulieren und danach blockieren.

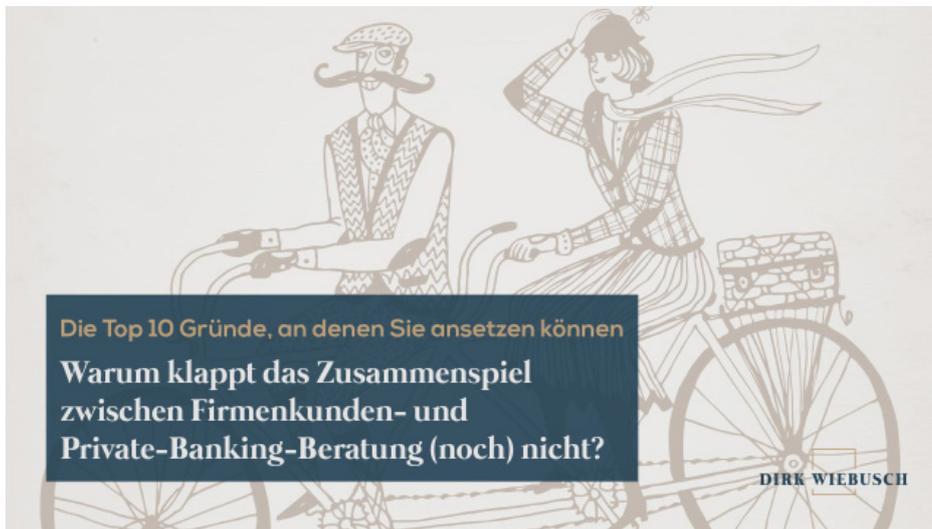
Übrigens auch enorm unterschätzt: Lassen Sie absolute Vorsicht beim Schreiben auf Smartphones und Tablets walten! Wir alle wissen, dass einen das zu Tippfehlern (oder von Autocorrect hervorgerufenen Fehlern) verleitet. Oder dazu, „mal eben schnell“ zu antworten und dabei wichtige Details zu übersehen. Haben Sie nur Handy oder Tablet zur Hand, dann lesen Sie Ihre Nachrichten immer nach dem Tippen noch mal durch, um sie von Fehlern zu bereinigen (und vielleicht auch den Inhalt noch mal zu überdenken).

Die goldene Regel der Sozialen Medien

Grundsätzlich gilt also für Ihren Social-Media-Auftritt (ob als Personenaccount, als Institutsaccount oder als Abteilungsaccount): Machen Sie es richtig oder gar nicht. Wenn nicht klar erkennbar ist, wofür Sie stehen, was Sie bieten und wen man erreichen möchte, dann kann man das Thema auch gleich vergessen – und dann gehen einem die wichtigen Zielkundenkontakte auf den Plattformen verloren. Ja, ein gut gepflegter Social-Media-Auftritt erfordert Arbeit und Zeit, aber es lohnt sich!

Nutzen Sie die Möglichkeit des direkten Zugangs zu Top-Unternehmern über Social Media – diese einzigartige Chance hatten wir in der Finanzberatung vorher noch nie. Und wenn Sie die hier beschriebenen Kernpunkte gewissenhaft umsetzen, dann haben Sie sich bereits gegenüber 99 % Ihrer Konkurrenzen einen Vorteil erarbeitet, der sich in einem deutlich größeren Erfolg bei den wertvollen Familienunternehmerkunden niederschlagen wird.

Warum klappt das Zusammenspiel zwischen Firmenkunden- und Private-Banking-Beratung (noch) nicht? Die Top-10-Gründe, an denen Sie ansetzen können



Dass die Tandem-Beratung – also das enge Zusammenspiel von Firmenkundenberatung und Private-Banking-Beratung bzw. Vermögensmanagement – die Lösung vieler aktueller Herausforderungen im Banking für die wertvollen Unternehmerkunden ist, habe ich bereits in verschiedenen Artikeln und Podcasts hier im Versteh-Magazin aufgearbeitet. Der Grund, warum ich dieses Thema immer wieder anspreche, ist einfach: Es ist unglaublich wichtig! Gerade jetzt, wenn die deutsche Wirtschaft in eine wirklich heiße Phase kommt, sollte in den Instituten klar sein: Ohne Tandem führt kein Weg zum lang anhaltenden Erfolg beim Familienunternehmer. Und doch ist die Zusammenarbeit oft immer noch nicht so perfekt, wie sie sein könnte. In diesem Artikel möchte ich Ihnen deshalb die 10 Top-Gründe nennen, warum das so ist – und einige handfeste Handlungsempfehlungen, um Ihre Tandem-Beratung auf den nächsten Level zu heben.

Warum das Tandem aktuell so wichtig ist

Schaut man sich die Herkunft größerer Vermögen an, fällt auf, dass diese in über 75 % der Fälle durch Unternehmertätigkeiten erwirtschaftet wurden. Wurde das Thema Immobilien – die Lieblings-Anlageoption der Familienunternehmer – dann auch entsprechend unternehmerisch und im großen Stil betrieben, dann springt dieser Anteil sogar auf 90 %. Der Vermögensaufbau durch Erbschaft geschieht typischerweise erst ab der zweiten Generation – sie erbt das Unternehmen oder, wenn es verkauft wurde, das Vermögen aus dem Unternehmen. Steckt man das geerbte Geld dann nicht wiederum in die unternehmerische Tätigkeit, dann lässt es sich typischerweise auch nicht weiter ausbauen. Ausnahmen bei Prominenten und Top-Managern bestätigen die Regel.

Wenn also 75 bis 90 % der Vermögen aus unternehmerischen Tätigkeiten stammen, dann ist es nur logisch, dass man als Finanzberater vor allem mit Unternehmern den meisten Ertrag generiert. Lange Zeit wurde das Thema Private Banking für Unternehmer dementsprechend recht stiefmütterlich behandelt: Man nimmt eventuelle zusätzliche Gewinne aus dem Bereich gerne mit, aber dazu ein fest zusammenarbeitendes Tandem aus Firmenkunden- und Private-Banking-Berater zu etablieren, das erschien lange Zeit nicht so wichtig.

Doch auf die Idee, sich auf die ertragreichen Unternehmernkunden zu konzentrieren, kamen eben alle Institute etwa zur gleichen Zeit – und seitdem herrscht um diese besonders wertvolle Kundensicht ein Preiskampf, der die Bruttomargen immer weiter schrumpfen lässt. In der aktuellen Situation 2022/2023 wird der Konkurrenzdruck zusätzlich durch den „ZICKEL“ angeheizt, den ich bereits in Hinblick auf das aktuelle Insolvenzrisiko in Deutschland beschrieben habe:

- Zinsanstieg
- Inflation
- Corona-Pandemie
- Krieg in der Ukraine
- Klimawandel
- Energiekrise
- Lieferkettenunterbrechung

Und dazu kommen noch Digitalisierung und Fachkräftemangel. Diese Häufung von Herausforderungen erzeugt einen sehr hohen Handlungsdruck in den Finanzinstituten – die deshalb permanent auf der Suche nach neuen Erträgen sind. Und genau diese lassen sich auf der privaten Vermögensseite von Unternehmern und ihren Familien finden. Das ist auch schon längst bekannt, denn ähnlichen Herausforderungen hat sich das Unternehmerkundenbanking in den letzten Jahrzehnten immer wieder gestellt. Und in der engen Zusammenarbeit zwischen Firmenkundenbanking und Private Banking als Tandem wurden schon oft genau die Erträge entdeckt, die man zur Stabilisierung der Institute gebraucht hat.

Stellt sich nur eine Frage: Wenn ähnliche Herausforderungen in der Vergangenheit immer wieder aufgetreten sind, warum gibt es dann in vielen Instituten noch so viel Luft nach oben, wenn es um die effiziente Zusammenarbeit des Tandems Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater geht? Selbst bei den Instituten, die in dieser Hinsicht vieles gut machen, fällt mir immer wieder auf, dass da noch mehr gehen könnte.

Genau an dieser Stelle möchte ich mit diesem Artikel in die Bresche springen. In meiner Funktion als ehemaliger Finanzberater, aktiver Unternehmer und Gründer sowie Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) habe ich aus über 30 Jahren Erfahrung und über 3.000 Coachings in Finanzunternehmen die Top-10-Gründe zusammengesucht, aus denen es im Institut vielleicht noch nicht so ganz mit dem Tandem klappt – und ein paar hilfreiche Anregungen, wie man diese Hindernisse bewältigt.

1. Vorstände und Führungskräfte stehen nicht hinter dem Tandem

Es ist ungemein wichtig, dass Vorstände und Führungskräfte erkennen, welche Rolle Tandems in der Beratung spielen. Zunächst einmal, um überhaupt den Willen zu haben, diese Beratungsform aufzubauen und kontinuierlich zu unterstützen. Denn Tandem geht nicht ohne Unterstützung von oben. Leider gibt es immer noch viele Vorstände und Führungskräfte, die sich auf neue Themen und Ideen wie das Tandem gar nicht erst einlassen. Sie kümmern sich lieber um Prozessoptimierung, Segmentierung etc. und geben sich mit den kleinen Fischen zufrieden, anstatt ihren Fischern beizubringen, fortan in den wirklich ertragreichen Seegebieten zu fischen. Oder sie denken vornehmlich bürokratisch und sehen in der Etablierung von Beratungstandems vor allem einen Kostenfaktor, der sich hinterher gar nicht auszahlen wird. Dann wird eventuell direkt geblockt.

Tatsache ist: Vorständen und Führungskräften fehlt manchmal auch der tiefer gehende Einblick ins Tagesgeschäft, um zu erkennen, welche Erträge überhaupt noch generiert werden können. Denn oft fahren sie selbst nicht mehr häufig zum Kunden und beschäftigen sich notgedrungen mit der übergreifenden Institutsstrategie, auch wenn der Vorstand eigentlich Akquisitor Nummer 1 sein sollte (ich kenne aber auch viele, die es wirklich wollen, aber es aufgrund der vielfältigen Aufgaben nicht mehr schaffen), da er die entsprechenden Zugänge, die Netzwerke und die nötige Strahlkraft hat, um die wirklich großen Fische zu fangen.

Ich rate deshalb Vorständen und Führungskräften, sich auch immer mal wieder „einzuschließen“ und gemeinsam darüber zu sprechen,

- welche Ertragsmöglichkeiten es noch so gibt,
- wie viele Deckungsbeiträge überhaupt möglich sind und
- wie viele bzw. welche davon man gerne noch mitnehmen würde.

Hier können Sie gerne auch noch externe Impulse mit einbringen – und damit meine ich wirklich externe Impulse und nicht nur solche von internen Verbänden und Akademien. Denn Letztere wiederholen oft ohnehin nur das, von dem sie glauben, dass der Vorstand es hören möchte.

2. Margendruck ist oft der einzige Grund für die Existenz des Tandems

In nicht wenigen Instituten werden Tandems lediglich dann umgesetzt, wenn die Ertragsziele in Gefahr sind und das Benchmarking zeigt, dass noch Nachholbedarf besteht. Oder man sieht, dass alle anderen Institute Tandems aufbauen, also folgt man dieser Vorgabe einfach. Mit anderen Worten: Man setzt die Tandems nicht um, weil alle Beteiligten verstehen, wie wichtig das ist, sondern aus reinem Automatismus. Dass dann zum Beispiel die Berater auch nicht gerade begeistert von der Zusammenarbeit sind, können Sie sich vorstellen.

Darum empfehle ich: Vorstände und Führungskräfte sollten sich Gedanken darum machen, was das Tandem für die jeweilige Region bedeutet. Das kann auch für die Berater ein Ansporn sein: Es geht nicht einfach nur darum, noch den letzten Cent rauszuholen, sondern es geht auch um eine vollumfängliche Beratung für die hiesigen Unternehmer, an denen das Einkommen ganzer Familien und damit der Wohlstand der gesamten Region hängt.

3. Die DNA des Instituts passt nicht zum Elitegedanken der Unternehmer

Der Ökonom Peter F. Drucker prägte einst den Sinnspruch: „culture eats strategy for breakfast“. Was das bedeutet, das sieht man, wenn man sich die Regionalinstitute des Landes betrachtet: Dort ist man immer noch stark in dem Gedanken verwurzelt, dass man für den Massenkundenbereich da ist, für die Kleinsparer. Das ist nun mal die Unternehmenskultur dieser Institute, über viele Jahrzehnte gewachsen und verfestigt. Natürlich versteht man auch in diesen Instituten, dass die Erträge der Zukunft vor allem von den Unternehmern kommen werden – aus der Betreuung der Firma und dem Privatvermögen. Doch oft sind die Abläufe in den Instituten gar nicht auf diese notwendige Zielsetzung ausgelegt. Es braucht in diesen Instituten also ein stärkeres Agieren statt Reagieren. Und da ein Kulturwandel immer zuerst in den Köpfen der Mitarbeiter passiert, empfehle ich Ihnen, sich mit folgenden drei Punkten zu beschäftigen:

- Die Unternehmern sind für das Institut wichtig und deshalb sind die beiden Einheiten Firmenkundenberatung und Private Banking für Unternehmer ebenfalls wichtig für das Institut. Sie sind nicht besser oder schlechter als andere – aber sie sind anders, und sie sind dauerhaft notwendig. Denn Unternehmer wird es immer geben und somit auch einen entsprechenden individuellen, maßkonfektionierten Beratungsbedarf.
- Richtig angegangen und definiert ist es möglich, diese beiden Einheiten aufzustellen und effektiv ins Institut zu integrieren.

- Um das Tandem aus beiden Einheiten effektiv in das Institut zu integrieren, muss dies vom Vorstand und von den Führungskräften vorgelebt werden. Nicht „weil man es halt machen muss“. Nicht „weil es ohne diese ‚Eliteeinheiten‘ nicht geht“, sondern weil sie in die Unternehmenskultur reinpassen können, wenn sich nicht immer gleich alle dagegenstellen.

4. Private Banking ohne klare Ausrichtung

In vielen Instituten gibt es leider immer noch keine klare Definition von Private Banking und Private Banking für Unternehmer. Oft wird dies auch nicht ausreichend voneinander abgegrenzt. Diese fehlende Abgrenzung sorgt dann oft dafür, dass Vorstände und Führungskräfte – aber insbesondere die Führungskräfte der Abteilung Private Banking – keinen Sinn darin sehen, noch eine „Extra“-Einheit für das Private Banking für Unternehmern zu etablieren. Geschweige denn, mit einer solchen Einheit zusammen mit den Kollegen aus der Firmenkundenberatung Unternehmer und deren Unternehmen ganzheitlich als Tandem zu betreuen.

Eine solche Klarheit zu schaffen – für alle Beteiligten, also auch für die Unternehmern selbst – ist hier der wichtigste Ansatzpunkt. Trennen Sie Private Banking und Private Banking für Unternehmern klar voneinander ab, sodass intern jeder weiß, was in seinen Aufgabenbereich fällt, und extern die wichtigen Unternehmern nicht den Eindruck bekommen, dass sie lediglich dasselbe Private Banking bekommen, das auch der Massenkundschaft zur Verfügung steht. Das hilft auch beim Etablieren von Beratertandems, denn man arbeitet immer dann am besten zusammen, wenn beide Seiten des Teams exakt wissen, wofür sie zuständig sind und an welcher Stelle der Kollege als Experte für seinen Arbeitsbereich einspringt. Tipp für kleinere Einheiten, bei denen es nicht so strikt getrennt werden kann: Aus Erfahrung weiß ich, dass es in fast jeder PB-Einheit Berater gibt, die eine höhere Affinität zu Unternehmern haben als andere. Dann bündeln Sie bei diesen eine größere Zahl an Unternehmern. So sind es dann nicht 100 % Unternehmer, sondern 70 % Unternehmer und 30 % „andere“. Sie werden dennoch schnell eine Besserung spüren.

5. Dem Firmenkundenbereich ist der Mehrwert des Private Bankings nicht klar

Private-Banking-Berater können für das Institut zwar signifikante Zusatz-Erträge erwirtschaften, doch das sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass der größere und vor allem regelmäßiger Teil des Ertrags eines Unternehmer-Clan-Verbundes im Firmenkundenbereich und in der Finanzierung von Immobilien (in der Regel vom Firmenkundenberater mit umgesetzt) entsteht. In einigen Instituten hat dies dazu geführt, dass die Firmenkundenberater gar keinen Sinn darin sehen, im Tandem mit dem Private Banking zusammenzuarbeiten. Warum auch jedes Mal den Private-Banking-Berater mitnehmen, wenn am Ende ohnehin gefühlt nur Peanuts dabei rauskommen? Da werden dann oft beide Bereiche silomäßig getrennt voneinander behandelt. Und lediglich ab und zu wird versucht, den unliebsamen Aufwand der Zusammenarbeit dadurch zu umgehen, dass sich mal jemand vor das versammelte Firmenkunden-Team stellt und einen zweistündigen Vortrag zum Thema Private Banking hält. Im ungünstigsten Fall sind diese Vorträge dann aber auch wieder so aufgebaut, als würde ein Private Banker einem anderen Private Banker erzählen, warum Private Banking eine tolle Sache ist – also nicht auf die Sichtweise des Firmenkundenteams abgestimmt.

Um sich dieser Herausforderung in den Köpfen der Mitarbeiter zu stellen, ist es zunächst notwendig, die Firmenkunden- und Private-Banking-Segmente klar zu definieren und auszurichten (siehe Punkt 4). Dass im Zuge dessen Private Banking und Private Banking für Unternehmer, wie vorab beschrieben, voneinander abgegrenzt werden sollten, versteht sich von selbst. Erst dann kann die zielgerichtete und effektive Kommunikation zwischen der Firmenkundenberatung und dem Private Banking für Unternehmer organisiert werden.

Den Private-Banking-Beratern schlage ich vor, sich mal auf den Stuhl des Firmenkundenberaters zu setzen und sich zu überlegen, wer eigentlich alles so am Firmenkundenberater zieht – denn in den meisten Instituten will ständig irgendeine Abteilung etwas vom Firmenkundenberater. Dann überlegt man sich, wie das Private Banking dahingehend positioniert werden kann – und wie der Verkaufsprozess nach außen aufgesetzt und realisiert werden kann. Berücksichtigt man all diese Erkenntnisse in der Kommunikation mit dem Firmenkundenberater, ist es gleich viel einfacher, ihm den Mehrwert des Private Bankings zu verdeutlichen. Vor allem mit Blick auf die eingangs angesprochenen sinkenden Margen im Firmenkundenbereich. Und, besonders wichtig: Dehnen Sie die Kommunikation nicht immer auf zwei Stunden aus, sondern formulieren Sie kurz und knackig – eben so, wie man es selbst gerne hat, wenn jeden Tag die unterschiedlichsten Abteilungen an einem ziehen.

6. Man geht davon aus, dass der Private-Banking-Berater automatisch und schnell Abschlüsse generiert, wenn er vom Firmenkundenberater vorgestellt wird

In vielen Instituten ist es so, dass der Firmenkundenberater den Familienunternehmer schon seit vielen Jahren betreut. Dann nimmt er mal den Private-Banking-Experten mit ins Gespräch – und am Ende sind alle überrascht, dass der Kunde nicht direkt beim Private Banking eingeschlagen hat. Es besteht also eine falsche Erwartungshaltung in Bezug auf die Geschwindigkeit der Abschlüsse im Private Banking auf Basis des Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmer und Firmenkundenberater.

Erschwerend kommt hinzu, dass der Private-Banking-Berater eventuell in den letzten Jahren tatsächlich schnelle Abschlüsse beim Unternehmer erzielt hat – und zwar in Bezug auf das Verwahrentgelt und Investitionen zu seiner Vermeidung. Unter diesem Eindruck gehen eventuell auch die Zielkarten von schnellen Abschlüssen aus und sind (oft sogar unabsichtlich) voller unrealistischer Erwartungen, da niemand bedacht hat, dass das Verwahrentgelt eine einmalige Sondersituation war und der dadurch entstandene Investitionsdruck mittlerweile vollständig bedient wurde. Als Private-Banking-Berater ist es jetzt nötig, sich erst wieder neu und ggf. ganzheitlicher beim Unternehmer zu positionieren, um neue Potenziale und Erfolge zu schaffen.

Dazu bekommt man vom Firmenkundenberater zwar die Tür geöffnet, doch hindurchgehen muss man schon selber – und das nimmt Zeit in Anspruch. Mein Tipp an dieser Stelle ist also dementsprechend: Geduld bewahren! Führen Sie die ausreichende Menge an Gesprächen und seien Sie sich bewusst, dass es mit dem Unternehmerkunden nicht sofort klappen wird, auch wenn Sie vom Firmenkundenberater vorgestellt werden, der den Kunden eventuell schon seit vielen Jahren erfolgreich betreut.

7. (Gemeinsame) Vertriebsstrainings gelten als Zeitverschwendung

Ich sehe immer wieder, dass Vertriebsstrainings in den Instituten kaum Zuspruch finden – und zwar auf jeder Ebene. Berater gehen gerne davon aus, dass sie ohnehin nichts Neues hören werden – und neben ihren anderen Aufgaben auch gar keine Zeit für so was haben. Auf Führungsebene stellt sich dann immer die Frage, ob denn der vermeintlich geringe Wert dieser Trainings überhaupt die Belastung des Budgets und die Zeit der Berater rechtfertigt. Und selbst wenn sich Führungskräfte und Vorstände dazu herumreißen lassen, dann sind sie so gut wie nie selbst mit dabei – obwohl sie ja eigentlich die Top-Unternehmerkunden beraten oder zumindest persönlich kennen.

Ein Grund für den Eindruck, dass Vertriebsstrainings ja ohnehin nichts bringen, ist, dass sie häufig eher wahllos, unsystematisch und nicht aufeinander aufbauend durchgeführt werden. Denn aufseiten der Personalabteilung wird oft lediglich nach den Angeboten gesucht, die am wenigsten Budget fressen und Themen abhaken, die gerade dringend sind. Zum Beispiel aufgrund neuer gesetzlicher Vorgaben oder der Einführung neuer Tools. Auf die Berater selbst wirkt das Trainingsangebot dann entsprechend, als würden einfach jedes Jahr neue Säue durchs Dorf getrieben. Sind die Trainings dann auch noch nicht auf die individuellen Berater zugeschnitten, kommt es oft vor, dass sich erfahrene Berater immer wieder dieselben Inhalte anhören müssen, die den jungen Beratern helfen können, von den erfahrenen aber als reine Zeitverschwendung wahrgenommen werden.

Oder die Trainings klingen zwar interessant, drehen sich dann aber tatsächlich nur um die Vermittlung von Fachwissen (oft viel zu viel und viel zu theoretisch, um für das Tagesgeschäft sinnvoll zu sein), oder es werden die neuesten Hypes besprochen (Kryptowährungen, Nachhaltigkeit etc.), die aber für das individuelle Institut gar nicht so relevant sind. Tatsächlich sinnvolle Trainings, zum Beispiel zur Arbeitsplatzorganisation, zum nötigen Mindset oder zur Vermittlung von dauerhaftem Know-how, wie die Anwendung der Erfolgsformel, werden dann oft links liegen gelassen. Hier hilft nur ein Umdenken bei den Organisatoren der Trainings.

8. Leistungskultur und Ablaufstruktur sind nicht klar definiert

In vielen Instituten fehlen immer noch eine klare Definition von „Erfolg“ sowie eine klare Struktur für die (Ziel-)Kundeninteraktion bei den Tandems:

- Was zählt als Erfolg (z.B. Kundentermin und Folge-Gespräch bekommen oder nur Erträge und Abschlüsse)?
- Wie wird im Weiteren vorgegangen, wenn z.B. eine Überleitung erfolgt ist?

Damit meine ich nicht, dass die Berater in den Instituten keinerlei Handreichung bekommen. Sie wissen als treue Leser: Ich stehe auf Messen, Zählen, Wiegen. Doch meistens sind das eher reine Theorie-Handbücher, in denen die Vorgaben extrem detailliert und sehr starr vorgegeben sind. Deutlich praxistauglicher ist es da, eine Ablaufstruktur und ein Drehbuch vorzugeben, die im Sinne der Erfolgsformel umgesetzt werden – also klare Strukturen, die flexibel je nach Situation und Kunde gehandhabt werden können. Das erlaubt es den Beratern auch, sich die Zeit für nötige vor- und nachgelagerte Arbeiten zu nehmen, die in den starren Ablaufstrukturen oft kaum Beachtung finden – und das, obwohl parallel Assistenzen abgebaut werden.

Gerade bei der Frage, wie Erfolg im Institut beziffert werden kann, sollte man sich frühzeitig Gedanken darüber machen, was man überhaupt erreichen möchte. Als Erfolgsfaktoren empfehle ich eine gesunde Mischung aus qualitativen und quantitativen Zielen, wie die Zahl der Abschlüsse und den Ertrag. Es müssen eine entsprechende Abbildung des Erfolgs und eine Zuordnung der Deckungsbeiträge definiert werden. Und an die Vorstände und Führungskräfte gerichtet: Schaffen Sie wieder mehr Unterstützung durch Assistenzen! Mir ist klar, dass dieser Kostenpunkt gerne abgebaut wird, aber darunter leidet die Zeit der Berater und damit die Qualität der Beratung.

9. Die Identifizierung von Potenzialkunden ist zu statisch und die Kundenportfolios sind zu heterogen

Selbstverständlich braucht es immer einen gewissen Grundbetrag, um potenzielle Unternehmerkunden für das eigene Institut zu identifizieren. Doch aktuell werden diese Kunden noch zu oft ausschließlich durch das Depot-Volumen beziehungsweise den Unternehmensumsatz definiert. Auch in Anbetracht der Heterogenität der Kundenportfolios der Firmenkundenberater kann das nur ein grober Ansatz sein, denn die Kunden eines Firmenkundenberaters unterscheiden sich zum Teil deutlich auf Basis von:

- Rating (Top-Kunde vs. mittleres Rating)
- Branchen
- Routine-Kunden vs. strategische Kunden
- Immobilienbesitz
- Schuldscheindarlehen
- Unternehmertypologie
- Konsortien
- Kommunen
- etc.

Darüber hinaus konzentrierte sich die Firmenkundenberatung in den letzten Jahren sehr stark auf Immobilienkredite. Werden diese weniger, dann besteht schnell die Gefahr, „nackt in der Brandung“ zu stehen, sobald das „Wasser“ abfließt.

Ich rate Ihnen hier, die Identifizierung von Potenzialkunden noch dynamischer zu gestalten. Also nicht nur auf Basis von Volumen und Umsatz, sondern auch nach Deckungsbeitragspotenzial und Beratungsbedarf aufseiten des Kunden – denn er muss nicht nur können, sondern auch wollen. Also ist es wichtig, dass er auch offen für Ihr Angebot ist. So ergeben sich gigantische neue Potenziale, die dann durch eine effektive Tandem-Beratung systematisch abgeschöpft werden können. Ist dies passiert, können Sie auch an die Umgestaltung der Kundenportfolios gehen – hin zu einem homogeneren Aufbau, bei dem Berater und Unternehmer besser gemäß ihrer Typologie aufeinander abgestimmt sind und nicht nur pauschal zugewiesen wurden, zum Beispiel strikt nach Postleitzahl.

10. Es gibt große Unterschiede beim Deckungsbeitrag zwischen Firmenkundenberatung und Private Banking – keine Wertschätzung des anderen

Schaut man sich die gesamte Unternehmens- und Familienstruktur eines Unternehmers an, wird sofort klar: Als Finanzinstitut generiert man die größten Deckungsbeiträge mit der Firma und den Immobilien. Wie oben bereits angedeutet, kann es deshalb dazu kommen, dass der Firmenkundenberater nur wenig Akzeptanz dafür empfindet, mit dem Private-Banking-Berater im Tandem zu arbeiten. Der Firmenkundenberater erwirtschaftet mit Firma und Immobilien regelmäßig Hunderttausende Euro, was beim Private-Banking-Berater zum Beispiel mit Wertpapieren eher die Ausnahme ist. Was oft vergessen wird, ist, dass bei vielen Kunden die Finanzierungen jetzt anfangen auszulaufen und die Margen auf Firmenkundenseite aufgrund des Wettbewerbsdrucks immer geringer werden. Mit anderen Worten: Ja, der Private-Banking-Berater erwirtschaftet in der Regel geringere Deckungsbeiträge. Doch im Firmenkundenbereich wird es auch immer enger und deshalb ist man auf Cross-Selling-Erträge aus dem Private-Banking-Bereich angewiesen.

Ich habe zum Beispiel in einem Institut erlebt, dass der Leiter Firmenkunden dem Leiter Private Banking sagte: „Das, was ihr als Abteilung erwirtschaftet, generiert bei mir ein einziger Berater mit einem einzigen Kunden.“ Das Ergebnis: Es tat sich ein unüberwindbarer Graben zwischen den beiden Abteilungen auf, die schließlich auch nicht mehr effizient zusammengearbeitet haben. Nicht nur in solchen Extremfällen, sondern in allen Tandem-Situationen rate ich also dazu, mehr Akzeptanz füreinander herzustellen, indem in den Köpfen der Mitarbeiter ein Verständnis füreinander geschaffen wird. So kann der Firmenkundenberater dem Private-Banking-Berater zu mehr Erträgen verhelfen und der Private-Banking-Berater hilft dem Firmenkundenberater, die Gesamtmargen trotz Konkurrenzdruck weiter auf dem angestrebten Niveau zu halten. Durch die Zusammenarbeit im Tandem gewinnen alle, und das sollte auch allen klargemacht werden.

Ergänzende Erfolgstitps

Sie sehen schon: Diese Top 10, die ich in über 15 Jahren Seminaren und Coachings sowie über 30 Jahren in der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien immer wieder sehe, haben viel damit zu tun, das richtige Mindset zu haben, die richtige Unternehmenskultur zu pflegen, praxisnahe Abläufe und eine eindeutige Ausrichtung zu etablieren und so weiter. All diese Punkte könnten meiner Einschätzung nach noch deutlich stärker berücksichtigt werden, um die Tandem-Beratung zu optimieren – selbst in den Instituten, in denen das Tandem schon vor Jahren Einzug gehalten hat.

Nachfolgend möchte ich Ihnen noch einige Punkte nennen, die bereits gut in den Instituten diskutiert werden. Diese Punkte sind weniger dramatisch und werden bereits von vielen Instituten aktiv bearbeitet, sodass sie nicht zu den Top 10 zählen – doch ein Artikel zur Optimierung des Tandems sollte sie der Vollständigkeit halber zumindest erwähnt haben:

- Der Firmenkundenberater ruft den Unternehmer nur an, um den Private-Banking-Berater vorzustellen. Tipp: Hier immer noch einen entsprechenden anderen Anlass für den Anruf vorbereiten.
- Stellen Sie die Abschlussfrage („Kommen wir ins Geschäft?“) gerne früher. Aktuell wird vielen Kunden noch viel zu lange hinterhergelaufen, während man durch die direkte Frage schnell sehen würde: Dieser Kunde hat gar nicht vor, bei mir zu kaufen.
- Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater sehen gerne den jeweils anderen in der Bringschuld – es wird erwartet, dass der andere den ersten Schritt macht und das Thema Tandem voranbringt. Tipp: Schaffen Sie in Ihrem Tandem Verantwortlichkeiten und stoßen Sie dieses Thema bereits auf Führungsebene an, sodass sich niemand in die Passivität zurückziehen kann.
- Viele Firmenkundenberater sind doch nicht so gut beim Kunden positioniert wie gedacht. Sie haben beispielsweise schon länger keine Betriebsbesichtigung mehr gemacht – und der Private-Banking-Berater war ohnehin noch nie beim Kunden. Das kann dazu führen, dass man das Gespür für den Kunden und für das, was ihm wichtig ist, verliert. Also gerne mal wieder eine Betriebsbesichtigung vorschlagen.
- Was auch manchmal vorkommt: Der Private-Banking-Berater bereitet sich detailliert vor und kennt auf einmal das Geschäftsmodell des Kunden besser als der Firmenkundenberater (der ja noch viele weitere Unternehmer betreut). Dann sollte der Private-Banking-Berater sich zurückhalten, um den Kollegen nicht zu düpieren.

- Oder im Gegensatz: Der Private-Banking-Mitarbeiter kennt das Geschäftsmodell gar nicht („hat ja mit Private Banking nichts zu tun“) und hat deshalb auch kein Gespür dafür, was den Kunden aktuell bewegt und was der Unternehmer dafür tun musste, dass Erträge für das Private Banking überhaupt möglich sind.
- Ein Klassiker: Der Private-Banking-Experte verspricht eine ganzheitliche Beratung, redet dann aber nach wenigen Minuten nur noch von Wertpapieren. Tipp: Stellen Sie sich also entweder wirklich ganzheitlich auf, oder versprechen Sie keine Ganzheitlichkeit, wenn Ihr Institut „nur“ Wertpapiere anbieten kann.
- Auch häufig beobachtet: Der Private-Banking-Berater braucht im Erstgespräch viel zu lange zur Vorstellung des Leistungsspektrums im Private Banking. Merke: Lieber nur „anteasern“, um einen Termin für ein weiterführendes Gespräch zu bekommen – das ist das einzige Ziel des Erstgesprächs.
- Der Firmenkundenberater benötigt oft (geföhlt) zu viel Zeit für die Begleitung des Private-Banking-Beraters bei Vor-Ort-Terminen. Eine Überleitung per Video-Call kann da helfen.
- Viele Institute „fegen die Treppe von oben“. Das heißt, dass sie die größten Kunden zuerst für Überleitungsgespräche mit dem Private-Banking-Berater anvisieren. Ich halte das für nicht empfehlenswert, da der Private-Banking-Berater so zunächst ohne echte Übung mit anderen Unternehmerkunden direkt bei den Top-Unternehmern aufschlägt. Ich schlage vor: Mit Augenmaß auswählen und zunächst mit den kleineren Unternehmerkunden „üben“.
- Unterschiedliche Führungsstile und eine unstimmmige Chemie zwischen den Führungskräften der beiden Bereiche kann zu weiteren Spannungen zwischen den Beratern führen. Eine gemeinschaftliche und produktive Zusammenarbeit sollte bereits auf Führungsebene beginnen.

Nur ein gut eingespieltes Tandem sichert den Erfolg

Vielleicht haben Sie sich beim Lesen dieses Artikels das eine oder andere Mal gedacht: „Moment, das ist doch bei uns genauso!“ Dann können Sie das als ein Zeichen verstehen, dass in Ihrem Institut eventuell noch deutlich mehr aus der Tandem-Beratung herausgeholt werden kann, als es aktuell der Fall ist. Ich empfehle Ihnen also: Wenn Sie auch nur das leiseste Anzeichen dafür sehen, dass in Ihrem Institut einer der Punkte aus den Top 10 und den Zusatzpunkten greift, dann arbeiten Sie gemeinsam an einer Lösung, um die riesigen Ertrags- und Deckungsbeitragspotenziale aufzutun, die Ihnen bislang entgangen sind.

Möchten Sie gern tiefer und individueller abgestimmt auf Ihr Institut einsteigen, dann können Sie sich gerne bei mir zu einem unverbindlichen Gratis-Tandem-Check-up melden. Ich kann Ihnen sicher noch einige speziell auf Ihre Situation zugeschnittene Empfehlungen geben, um Ihre Zusammenarbeit im Tandem und damit auch Ihren Erfolg beim Kunden zu maximieren. Sie werden überrascht sein, was noch alles möglich ist!

Dass wir ungeschoren davonkommen, glaube ich nicht. Es wird einige Schrammen und Platzwunden geben, vielleicht sogar eine ordentliche Gehirnerschütterung. Doch all das wird heilen, und dann geht es auch wieder voran.

Wichtig in dieser Situation ist vor allem, einem möglichen Tsunami nicht von vornherein ungeschützt gegenüberzustehen – und der beste Schutz ist immer noch, zu wissen, womit man zu rechnen hat. Wenn ich mich so umhöre und in den gängigen Zeitungen und News-Portalen im Internet recherchiere, dann glaube ich, dass viele Menschen zum Beispiel noch nicht mal im Ansatz die Dauerthemen Fachkräftemangel und notwendige Digitalisierung überschauen können oder wollen. Und vor allem scheinen viele noch nicht zu erkennen, welche Ausmaße und welche Komplexität der „ZICKEL“ angenommen hat – also die aktuelle Kombination aus Zinsanstieg, Inflation, Corona, Krieg in der Ukraine, Klimawandel, Energiekrise und Lieferkettenschwierigkeiten.

Aus diesem Grund möchte ich Ihnen mit diesem Artikel weitere Eindrücke, Szenarien und – daraus abgeleitet – konkrete Handlungsempfehlungen für die kommenden Herausforderungen mit auf den Weg geben. Denn wer genau hinsieht und sich auch im Kundenkreis umhört, der wird feststellen: Die Signale für einen Sturm werden klarer, das Meer wird rauer und die Wellen werden größer. Noch nicht geballt an einem Ort, sondern eher an verschiedenen Küsten und Buchten, und dort auch unterschiedlich stark ausgeprägt. Und diese scheinbar sporadische Verteilung macht den kommenden Sturm so trügerisch. Ich halte daher an meinen beiden Prognosen fest:

1. Die wahre Wucht des Sturms ist noch nicht heute, im Oktober 2022, erkennbar, sondern wird erst im Februar/März 2023 in vollem Ausmaß zu sehen sein, wenn Millionen von Haushalten die Nebenkostenabrechnungen 2022 sowie die Vorauszahlungsbescheide für 2023 erhalten.
2. Die aktuellen Preissteigerungen in der Lebenshaltung (Nahrung, Mobilität, Kommunikation, Freizeit etc.) werden bleiben. Welcher Bäcker wird schon die Brötchenpreise von 0,40 € auf 0,60 € erhöhen, nur um sie im kommenden Sommer (sofern sich dann alles beruhigt haben sollte) wieder zu senken?

Wir sollten uns darauf einstellen, dass wir es nicht verhindern können, dass das Leben, wie wir es vor Corona und vor der Energiekrise als selbstverständlich angesehen haben, so nicht mehr wiederkommen wird. Aber wir können uns darauf vorbereiten!

Wenn der Staat und die Politik sich einmischen, verlieren meist alle

Wenn Sie das Versteher-Magazin häufiger lesen, dann wissen Sie: Ich halte mich bei dem Thema eher zurück. Doch eine Analyse der aktuellen Wirtschaftslage wäre ohne einen Blick auf die Politik nicht vollständig, weshalb ich diesmal etwas ansprechen muss, das wohl schon vielen Menschen in Deutschland auf der Seele brennt: Ich habe den Eindruck, dass weder die Regierung noch die Opposition aktuell einen klaren, nach außen transparenten Plan hat – oder zumindest keinen, den sie den Bürgern und Bürgerinnen im Land verständlich kommunizieren können. Aktuell scheint man sich auf politischer Ebene vor allem gegenseitig die Schuld zuzuweisen – was uns aber keine langfristigen Lösungen bringt, sondern lediglich wertvolle Zeit raubt.

Die öffentlichkeitswirksam groß verkündeten Entlastungspakete sind wiederum einigermaßen klar und kommunizierbar, doch die Gemüter beruhigen können auch sie nicht. Nach Corona-Bazooka, Bundeswehr-Paketen, Flutkatastrophen-Hilfsfonds usw. gibt es nun den „Doppel-Wumms“. Manchmal habe ich den Eindruck, dass ausgerechnet bei den Entlastungspaketen viel Zeit und Geld für Marketingagenturen aufgewendet wurde, nur damit man diese teils schwer verständlichen Sachverhalte jedermann schmackhaft machen kann. Als würden die Bürgerinnen und Bürger „Doppel-Wumms“ besser verstehen als „Entlastungspaket“. Was sie wirklich wissen wollen, ist: „Was habe ich davon?“ Und das wird nur selten wirklich klar erläutert, ob mit oder ohne Wortschöpfung. Zudem wird m. E. weiterhin in Mitteilungen, Presskonferenzen und Bundestagssitzungen eher „politikerisch“ als „bürgerlich“ gesprochen. Scheinbar kommunizieren viele Politiker über Medien mehr mit sich selbst als mit uns Bürgern.

Wie zerstritten die Parteien aktuell – selbst innerhalb der Regierung – sind, erkennt man daran, wie sie sich vor und nach diesen großen Ankündigungen verhalten. Schon wenige Minuten danach wird nämlich direkt wieder aufeinander losgegangen. Da kommen dann zum Beispiel die ersten Stimmen auf, die warnen, es könnten ja auch Wohlhabende von dem Entlastungspaket profitieren. Und dann wird wieder gestritten.

Mal ganz naiv gefragt: Ist es denn wirklich so dramatisch, wenn auch einkommensstarke Bürgerinnen und Bürger entlastet werden? Nehmen wir mal an, dass etwa 10 % der Arbeitnehmer so viel verdienen, dass sie die anstehenden Preiserhöhungen ganz locker auch ohne Entlastungspaket bewältigen könnten. Das wären bei aktuell knapp 45 Millionen Arbeitnehmern etwa 5 Millionen, die eigentlich keine Entlastung benötigen. Sind es diese 5 Millionen wirklich wert, dass für sie ein Verwaltungs- und Verteilungsmoloch entwickelt wird, der sie von dem Geld fernhalten soll? Wir wissen doch aus der Erfahrung bei der Bedarfsprüfung von Sozialleistungen, wohin noch mehr Verwaltung und Bürokratie führen kann: Komplexitäten bei der Durchführung sorgen für Zeitverzögerungen in der Auszahlung, unter denen wiederum genau diejenigen leiden, die die Entlastungen wirklich brauchen. Und aus den Corona-Hilfen haben wir gelernt: Auch wenn die Idee gut ist, können im Nachhinein noch die Bedingungen zur Auszahlung so komplex gestaltet werden, dass große Teile des Entlastungsvermögens gar nicht erst abgerufen werden – und auf der anderen Seite der Medaille Hilfen in erheblicher Menge zurückgezahlt werden müssen.

Ich bin ohnehin der Meinung, es wäre deutlich leichter und pragmatischer, jedem Haushalt oder jedem Bürger einen festen Betrag zu geben. Ja, auch den DAX-Vorständen und anderen wohlhabenden Bevölkerungsteilen. Bekommt jeder Bürger einfach 1.000 €, dann sind das 80 Milliarden € Entlastung und jeder bekommt etwas. Dann bekommt eine vierköpfige Familie eben 4.000 € und ein Single nur 1.000 €, egal ob Rentner, Student, Arbeitsloser, Arbeitnehmer oder Arbeitgeber. Dann wäre zumindest mal die Kuh vom Eis. Und wenn man das politisch nicht will, dann kann man zum Beispiel auf einen Teil der Steuern auf Sprit und Energie verzichten, auch wenn es dann wieder Stimmen geben wird, die meinen, dass SUV-Fahrer davon zu stark profitieren.

Dieses Hin und Her, die ewigen Schuldzuweisungen und das Zögern, bevor man aus Versehen auch den Wohlhabenden hilft, all das verzögert die echte Entlastung bei denen, die sie wirklich brauchen. Gleichzeitig werden die Bürgerinnen, Bürger und eben auch die stabilisierende Säule der Wirtschaft, der Mittelstand, mürbe gemacht – finanziell wie emotional.

Die "vierte Gewalt" – statt Aufklärer oftmals nur der Brandbeschleuniger der Verunsicherung

Im Gegensatz zur Politik habe ich meine Meinung über die heutige Medienlandschaft schon ein paar Mal in meine Artikel einfließen lassen. Dieser Teil des Artikels bleibt deshalb recht kurz: Alles wie gehabt! Statt ordentlich zu recherchieren, aufzubereiten, zu erklären und zu hinterfragen, wird wieder mal nur auf Klicks und Quote geachtet. Das hatten wir schon zur härtesten Corona-Zeit genauso. In den Talkshows wird gefühlt nur noch geschrien, angeprangert, vorgeführt, aufs Glatteis geführt, aus dem Zusammenhang gerissen und unter Druck gesetzt. Denn nur reißerische Headlines und Schwarzmalerei generieren Werbeeinnahmen.

False Balance ist ein Medienphänomen, bei dem Informationen, Meinungen oder Theorien scheinbar gleichwertig gegenübergestellt werden, obwohl sie faktisch nicht gleichwertig sind. So kommt es zu einer Verzerrung in der Wahrnehmung des Betrachters. Dies geschieht beispielsweise, wenn in einer Diskussion zum Thema Evolution die Evolutionstheorie und die Theorie des „Intelligent Design“ gleichberechtigt gegenübergestellt diskutiert werden, obwohl in der Wissenschaft ein großer Konsens über die Korrektheit der Evolutionstheorie besteht.

Ich rate Ihnen hier, vor allem nicht der False Balance in der Wahrnehmung zu unterliegen. Die Medien stürzen sich gerne auf Besonderheiten – ein Rentner, der 20.000 € zahlen soll, eine Firma, die ihre Preise verfünffacht. Aber ist das repräsentativ? Nehmen Sie sich die Zeit, um diese Inhalte zu hinterfragen und Eigenrecherche zu betreiben. Schon so manche Firma, die laut Medien „wegen der Energiekosten“ Insolvenz anmelden musste, wird bei genauerer Betrachtung zu einer Firma, die schon seit Jahren erhebliche Probleme hatte und für die die Energiekosten bei Weitem nicht der einzige Grund für die Insolvenz waren.

Das Volk leidet? Oder doch eher ein "Jammern ohne Schmerzen"?

Seit 2020 nahm die Zahl der psychologisch betreuten Personen stark zu. Phobien sind entstanden, wurden genährt, gefüttert und kultiviert. Gerade in den sozialen Medien herrscht viel zu oft Hass und selbst in Businessnetzwerken wie XING und LinkedIn heißt es gefühlt nur noch: „Bist du nicht für mich, dann bist du mein Feind!“ Der Unterschied: In den Businessnetzwerken treten die User mit Klarnamen und Firmennamen auf. Was mich eigentlich immer dazu bringt, mich zu fragen: Was machen die eigentlich sonst den ganzen Tag im Job? Und: Sieht der Chef das nicht? Oder, wenn man selbst Unternehmenslenker ist: Sehen die (potenziellen) Kunden das nicht auch? Da sollte sich der eine oder andere Mal fragen, wie er sich öffentlich darstellt.

Seite 231

Ich befürchte jedenfalls, dass es 2023 in der öffentlichen Diskussion noch deutlich schlimmer werden wird. Angetrieben durch Trollfarmen, Bots und menschlich verrohte Brandbeschleuniger, die sich am Leid oder an der Aufregung anderer ergötzen. Da werden selbst die Betreiber der Plattformen nicht mehr nachkommen, die exponentiell zunehmenden Hasskommentare zu entfernen und gegebenenfalls zur Anzeige zu bringen.

All das wird unter anderem angetrieben von den Medien, den dauernden Wahlkämpfen und den damit verbundenen kurzfristigen Versprechungen, die im Nachgang nicht mehr zu halten sind. Das gipfelt dann in den Statements von Ministern, die sich nach einer verlorenen Wahl ernsthaft vor die Kameras stellen und sagen: „Dass wir so viele Wähler verloren haben, ist bedauerlich und muss aufgearbeitet werden. Aber unser Hauptziel, die aktuelle Landesregierung abzuwählen, ist uns gelungen.“ Übersetzt heißt das: „Ich habe keinen eigenen Plan, wie man eine Sandburg baut, aber der andere darf auf keinen Fall eine haben – deshalb trete ich sie ihm kaputt.“ Wer so in der Öffentlichkeit auftritt, darf sich nicht wundern, wenn die Stimmung im Land immer negativer wird.

Das Ganze trifft auf die eh schon vorhandene „German Angst“, die deutsche Neidkultur und unsere ureigene Art, das Glas halb leer statt halb voll zu sehen. Klar: Man muss Dinge, die nicht gut laufen, beim Namen nennen. Aber es wäre wünschenswert, auch mal positive Energie zu verbreiten, mit einem „Vorán, das Neue ist auch schön!“



Blank auf der Naht und kaputt: Unsere Städte, Kommunen und Kreise – die Lösung: Straßenlaternen aus?

In Teil 1 dieser Artikelserie habe ich auf eine Grafik verwiesen, die zeigt, wie klamm unsere regionalen staatlichen Einrichtungen aktuell sind.

Die ersten Gemeinden haben nun angekündigt, dass sie beispielsweise nachts die Straßenlaternen ausschalten werden, da Studien besagen, dass die Dunkelheit keine Auswirkung auf die Kriminalitätsrate hat. Öffentliche Gebäude werden auf 18 Grad heruntergekühlt – dazu gehören auch Schulen – und auf die Weihnachtsbeleuchtung wird dieses Jahr verzichtet.

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: All diese Bereiche bieten natürlich ein gewisses Einsparpotenzial. Sie können sicher auch mal ein oder zwei Jahre ohne Springbrunnen und über Nacht lichterloh angestrahlte Kulturobjekte leben, richtig? Doch wir sollten uns auch die andere Seite der Medaille ansehen: Shoppen die Leute noch gerne in einer abgedunkelten Einkaufspassage und genießen sie zu Weihnachten Glühwein unter abgeschalteten Elektrokerzen? Oder geben sie das Geld dann doch lieber auf Amazon aus, weil sie sich – Kriminalitätsstatistik hin oder her – im Dunkeln einfach nicht sicher fühlen? Und macht es einen so guten Eindruck, wenn man im Betrieb Kunden bei 18 Grad beraten muss? Ich für meinen Teil bin zumindest gespannt auf die Auswirkungen, die diese Einsparungen nicht nur für das Stadtbild, sondern auch für das Konsumklima in Deutschland haben werden.

Deutlicher wird diese Entwicklung bei den Handwerkern und Unternehmern – wie in Teil 1 beschrieben. Sie spüren schon jetzt sehr deutlich die harte Sparhand der Städte, Kreise und Kommunen. Außen- und Parkanlagen werden deutlich weniger häufig gepflegt und die Landschaftsgärtner merken das bereits am Umsatz. Putzkolonnen nur noch freitags kommen lassen – darüber denkt die Gebäudereinigungsfirma vermutlich anders als die Stadtverwaltung.

Letztlich führen all diese Sparmaßnahmen zu Umsatzeinbußen bei den Unternehmen. Daraus folgt Kurzarbeit und somit weniger Einkommen. Und wenn die Arbeitnehmer weniger bekommen, dann geben sie auch weniger aus – dann geht es halt dieses Jahr nicht auf den Weihnachtsmarkt und dann werden diverse Produkte nicht angeschafft, an denen überall weitere Arbeitsplätze hängen. Den Begriff „Kollateralschaden“ werden wir nach diesem Winter sicher noch öfter zu hören bekommen.

Privathaushalte: Sparen vs. "ist mir egal" – "mein Name ist Hase, ich weiß von nix" vs. "lass mich damit in Ruhe!"

Danke, dass Sie bis hier durchgehalten haben. Das meine ich ehrlich! Ich weiß, dass Sie als Finanzdienstleister gern direkt zur Sache kommen. Sie werden sich schon gefragt haben: „Warum nimmt er denn so viel Anlauf?“ Ganz einfach: Weil die Situation nicht so einfach ist!

Die vorgenannten Punkte sind meiner Einschätzung nach mit ein Grund, warum Millionen Bürger derzeit ihren Konsum einschränken, und verunsichert sind – mal wieder. Das führt dann unweigerlich zu einem entsprechenden Verhalten: bei Lebensmitteln, Autos, Haushalt, Mobilität, Freizeit. Und das führt direkt und indirekt zu Kettenreaktionen in den Unternehmen. Die müssen dann reagieren. Gegebenenfalls mit Entlassungen oder zumindest mit Kurzarbeit, was wiederum zu weniger Konsum führt. Darum die Herleitung über das Große und Ganze hin zum täglichen Leben.

Wir schlittern auf die größte Krise seit dem Zweiten Weltkrieg zu. Komisch, haben wir ja auch beim Corona-Lockdown gedacht. Jetzt aber wirklich, oder?

Hören Sie sich mal in Ihrem privaten Umfeld um. Wie ist denn da die Stimmung? Ich vermute, wie zur Hochzeit der Corona-Maßnahmen. Von „wir sparen gerade“ bis hin zu „ich kann es nicht mehr hören – erst zwei Jahre Corona, Corona, Corona und jetzt Energiekrise ohne Ende. Lass mich damit in Ruhe.“ Genau das ist es, worauf ich aufmerksam machen möchte. Deswegen dieser Anlauf über Politik, Medien etc. bis hierher. Die Leute sind müde und mürbe. Sie werden permanent beschallt. Es gibt kein Entkommen. Selbst wenn man alle Medien ausschaltet, wird man im Supermarkt (an der Kasse hört man unfreiwillig anderen zu, die Regale werden leerer ...) mit dem Thema konfrontiert oder auch vonseiten der Arbeitskollegen. Schauen wir uns also mal genauer an, was derzeit zu beobachten ist.

Kennen Sie das fabelhafte Buch über die „Mäusestrategie“? Nein? Dann bitte unbedingt lesen! Dort wird super beschrieben, wie unterschiedlich Menschen auf Veränderungen reagieren. Ganz grob: Die einen jammern darüber, dass kein Käse mehr da ist und wollen den Käse zurück. Die anderen gehen und suchen Lösungen.

Genauso sieht es aktuell bei vielen Privatpersonen aus. Viele leben wie bisher. Diese Menschen werden sich im Frühjahr 2023 wundern, warum „plötzlich“ kein Käse mehr da ist. Die anderen beobachten den Käsespeicher, reduzieren ihren Konsum und suchen schon heute nach neuem Käse.

Schauen wir uns einfach mal ein paar Beispiele für das veränderte Konsumverhalten an – und für den umfassenden Effekt, den das haben kann:

- Beispiel 1: Ein Pärchen aus unserem Freundeskreis ging bisher 4 x pro Monat für je 100 € auswärts essen in 4 verschiedenen Stammlokalen. Da es sparen möchte, reduziert es auf 1 x pro Monat. Die restliche Zeit wird zu Hause gekocht und gegessen. Nehmen wir an, dass das Essen zu Hause 25 € in der Zubereitung kostet. Also sparen die beiden 225 € pro Monat, die sie wiederum der Gastronomie an Umsatz entziehen. Der Supermarkt hingegen freut sich über 75 € Mehrumsatz. Klingt nicht viel, doch nehmen wir mal 10.000 Pärchen in einer mittelgroßen Stadt an, die ähnlich handeln. Dann wären das $225 \text{ €} \times 10 \text{ Monate p. a.} = 2.250 \text{ €} \times 10.000 \text{ Pärchen} = 22,5 \text{ Millionen €}$ Umsatzentzug für die regionale Gastronomie. Bei 500.000 € Jahresumsatz pro Restaurant sind das rein rechnerisch 45 komplette Restaurants, die keinen Umsatz mehr machen.
- Beispiel 2: Ein leitender Angestellter eines internationalen Produktionsunternehmens (geschätztes Brutto-Jahresgehalt 75.000 bis 100.000 €) erzählte mir kürzlich, dass ein typischer Einkauf beim Bäcker nun eine bestimmte Schwelle überschritten habe. Deswegen werde man nur noch Aufbackware aus dem Discounter nehmen. Das ist genau die Kundenklientel, die dem Bäcker den Dolchstoß versetzt. Denn wenn diese Einkommenscluster nicht mehr für Qualität bezahlen wollen, gehen zahllose Familienbetriebe pleite. Und man spielt den Großkonzernen in die Karten. Das Gleiche gilt für Mode, Schmuck, Brillen etc. – dazu später mehr.
- Beispiel 3: Das Münchner Oktoberfest 2022: Statt 6,0 Millionen Besucher kommen „nur“ 5,7 Millionen. Bei 300.000 Personen weniger mit durchschnittlich 30 € Wiesn-Umsatz pro Person = 9 Millionen € weniger. Laut Wiesn-Organisator liegt der Durchschnitt sogar bei ca. 70 € pro Person. Dann wären das schon 21 Millionen €, Trinkgeld nicht mitgerechnet. Eine vierköpfige Familie wird sich sehr wohl überlegen, ob die Wiesn bei Regenwetter und Corona Spaß macht. Und wenn ein halbes Hendl 25 € kostet (bei echt bio sollen es sogar 50 € sein), dann schaut man schnell in seinen Geldbeutel – und bleibt dieses Mal lieber zu Hause. Ähnliches ist jetzt schon bei zahlreichen Stadt- und Straßenfesten zu beobachten. Mögen die Betreiber auf den Wiesn das noch verkraftet haben, hinterlässt das bei regionalen (Klein-)Betreibern deutliche Spuren in der Kasse.

- Beispiel 4: Urlaubsregionen, die fast nur vom Tourismus (ganzjährig, saisonal) leben, verzeichnen schon jetzt einen starken Rückgang der Winterbuchungen 2022/2023. Dabei haben viele Familien noch gar nicht mit dem Sparen angefangen. Und neben dem Umsatz durch die Touristen bleiben ja auch noch die Einheimischen weg – siehe Beispiel 1.
- Beispiel 5: Wenn jemand mit höherem Einkommen in 2023 Nachzahlungen in Höhe von 2.500 € für 2022 hat und für 2023 auf 2.500 € erhöhte Vorauszahlungen, dann wird er es persönlich verkraften – aber die 5.000 € sind aus dem Wirtschaftskreislauf raus.
- Beispiel 6: Viele Produkte, die es bislang ganzjährig gab, sind jetzt schon so teuer, dass sie im Regal liegen bleiben. 500 g Erdbeeren am 15. Dezember für 2,99 € die Schale ist vorbei. Das bedeutet aber auch, dass dadurch irgendjemand entlang der Wertschöpfungskette vermutlich seinen Job verlieren wird.
- Beispiel 7: Zunehmend hört und liest man, dass jetzt schon Privatpersonen in Baumärkte gehen, Material kaufen und dann „unter der Hand“ die Arbeiten von Handwerkern, die zunehmend freie Kapazitäten bekommen, schwarz machen lassen. Ich hoffe im Sinne der Gesamtwirtschaft, dass dies nicht zur Regel wird. Denn immerhin hat das IW-Institut für die letzten Jahre (wohlgemerkt eine Boom-Phase) Umsatzeinbußen in Höhen von 300 Mrd. € durch Schwarzarbeit geschätzt. Wie viel es wohl wird, wenn Privatpersonen weniger zur Verfügung haben und Handwerker um ihre Existenz kämpfen?

Die Automobilindustrie ist ein weiterer Anhaltspunkt für die Veränderungen im Konsumklima: Derzeit nehmen Meldungen über Stornierungen bei Neuwagenbestellungen zu. Der Gebrauchtwagenmarkt ist noch leicht überhitzt, wird aber zunehmend leer gekauft. Das führt zu einem Run auf die Werkstätten, um die aktuellen Autos noch reparieren zu lassen. Damit hätten wir einen möglichen Profiteur der aktuellen Situation. Dumm ist nur, dass in den letzten Jahren die Autos immer häufiger geleast wurden. Eben auch von Privatpersonen. Die Autohersteller verknüpfen daher meist die Leasingangebote mit Garantien, die nur greifen, wenn die Autos dann auch in die eigenen Werkstätten gebracht werden. Und somit wird aus dem Profiteur innerhalb von nur 3 Sätzen schnell wieder ein Betroffener.

Doch nicht genug mit der Automobilbranche. Wie in Teil I beschrieben, melden immer mehr Küchenhersteller Umsatzrückgänge, Stornierungen und ausbleibende Anfragen. Ebenso ist die Reisebranche erneut in Habachtstellung. Herbst 2022 und Winter 2022/2023 sind einigermaßen gesichert. Aber danach rechnen nahezu alle mit einer starken Flaute.

Und auch im Privatkundensegment der Finanzinstitute sehen wir eine zunehmend angespannte Lage:

- Die Nachfrage nach Baukrediten für Eigenheime ist in einigen Regionen fast völlig zusammengebrochen.
- Die Nachfrage nach Autokrediten versickert immer mehr.
- Die Cross-Selling-Maschinerie ist zum Stillstand gekommen (Darlehen, Gebäudeversicherung – Restschuldversicherung etc.).
- Sparverträge werden zunehmend gestoppt – aber zumindest derzeit noch nicht auch sofort komplett gekündigt.
- Neue Sparverträge sind sehr rar.
- Das eine oder andere Institut meldet schon, dass die Anträge zur Aussetzung von Tilgungen bei Privatpersonen zunehmen.
- Die Creditreform und Schufa vermelden eine zunehmende Zahl an Privatinsolvenzen unter deutlicher Zunahme von Negativmeldungen bzgl. nicht bezahlter Rechnungen – jetzt schon und nicht erst im Frühjahr!

Warum ist das nun gefährlich und sollte ein starkes Signal zur Vorsicht sein? Auch wenn derzeit einige Fondsanbieter noch immer vermelden, dass „keine großen Kündigungswellen der Verträge“ stattfinden, gebe ich zu bedenken, dass diese Anbieter dermaßen groß sind, dass es bei ihnen einfach noch nicht aufgefallen ist. Aber immer mehr Vorstände und Privatkunden-Leiter berichten, dass in den einzelnen Instituten die Anzahl der Stopps für monatliche Zahlungen in Fonds, Lebensversicherungen und Bausparverträge zunimmt.

Und jetzt wird es verzwickter. Denn jetzt wird die Fokussierung auf „Digitalisierung“ + „Standardisierung“ + „junge Kunden mit Potenzial“ gefährlich. Eine Frage an die Älteren unter Ihnen: Wissen Sie noch, wie früher ein Sparvertrag gekündigt wurde? Genau! Der Kunde musste in die Filiale kommen und den Stopp persönlich beantragen. Genau das wurde aber in den letzten Jahren extrem reduziert. Sowohl die Einrichtung als auch die Kündigung solcher Verträge sind nun digital per App vom Sofa aus am Wochenende zu erledigen.

„Kinderleicht und unkompliziert“, damit hat die gesamte Branche geworben und es wurde von den Kunden dankend aufgenommen. Doch jetzt haben Sie – auch bedingt durch zahllose (betriebswirtschaftlich sinnvolle) Schließungen von Geschäftsstellen – kaum noch eine Chance, mit dem Kunden darüber zu sprechen. Früher hätte man gefragt: „Warum möchten Sie denn den Vertrag kündigen?“ Und der Kunde hätte geantwortet: „Ich möchte die Sparrate lieber aufs Sparbuch legen – für den Fall, dass ich Nachzahlungen habe bzw. die Vorauszahlungen höher werden.“ Der findige Berater hätte dann vermutlich geantwortet: „Lassen Sie doch den Vertrag laufen. Ich stelle Ihnen einen Dispokredit ein. Wenn es dann zu einer Inanspruchnahme kommt, buchen wir entsprechend um und können dann alles ausgleichen. Oder eben den Vertrag stoppen, wenn nötig.“ Diese Chance ist fast komplett weg. In Sekunden sind die Verträge gestoppt, gekündigt und umbucht. Ich bin sehr sicher, dass dann gelten wird: „Was weg ist, ist weg.“

Hunderte oder sogar tausende Kontakte, die man nicht sofort nachverfolgen kann, deren persönlicher Kontakt nicht mehr da ist ... Das ist der Fluch der „Standard-Digitalisierung für jedermann“, der auf die Institute zurückfallen könnte.

Wer kann das auffangen? Der 19-jährige digitalaffine Student vermutlich eher weniger. Da sehe ich eigentlich nur den Unternehmer, der auch jetzt noch 2.000, 5.000 oder gar 10.000 € pro Monat für die Enkelin sparen könnte (und es auch tut). Oder Eltern mit einem überdurchschnittlichen Haushaltseinkommen. Die aktuellen und kommenden Auflösungen sind langfristig fatal für die generelle Altersvorsorge von Millionen Menschen – ein weithin unterschätzter Wirtschaftsfaktor für die Zukunft.

Darum hier noch einige weitere generelle Handlungsempfehlungen, zusätzlich zum in Teil I bereits Gesagten:

- Gehen Sie bestehende Finanzierungen systematisch an und schauen Sie, wo es sich (für alle Beteiligten) jetzt noch lohnt, Restschuldversicherungen abzuschließen.
- Bieten Sie aktiv und mit geballter Power „Quick-Checks“ für Versicherungen an. Mit erster Priorität bei Kunden, bei denen Sie noch keine Versicherungen platziert haben. Denn wenn Sie Einsparungen finden, schaden Sie sich bei Neukunden/Neuverträgen/Abwerbeverträgen nicht selbst. Aktuell beginnt ein enges Rennen nach dem Motto: „Dein Verlust ist mein Gewinn.“ Wir können davon ausgehen, dass Makler aktuell nur ungern Verträge „optimieren“, wenn dadurch die eigenen Erträge eventuell stark reduziert werden. Prio sollten Bereiche sein, in denen man a) schnell abschließen oder übernehmen kann und b) die Einsparungen beim Kunden sofort greifen und nicht erst „ab Mitte 2023“.

- Schauen Sie sich mal die Konten von Minderjährigen an. Da gibt es ja Eltern, die automatisch als Verbund auftauchen müssen. Dann nehmen Sie eine zweite Abfrage und schauen, bei welchen Eltern die Gehälter/Einnahmen über X € liegen. Fangen Sie hoch an. Zum Beispiel: „über 7.500 €“. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Familie weiterhin Sparpotenzial haben wird, ist größer als bei Familien mit „unter 3.000 €“. Diese Eltern sprechen Sie dann systematisch an. Sparverträge für Kinder sind ja von Natur aus langfristig. Da werden die aktuellen Dellen an den Märkten ausgeglichen. Und Bausparverträge lohnen sich ja immer. Denn irgendwann ziehen die Kinder aus und brauchen dann selbst Wohnungen, Mobiliar, Küchen etc.
- Bauen Sie einen Auffangplan auf, wie Sie mit Eigenheimbesitzern umgehen möchten, denen zum Beispiel der Job gekündigt wird, weil die Firma Probleme bekommen hat. Was wäre, wenn jemand (eventuell Ihr Institut?) dann die Objekte kauft, die Familie aber darin wohnen bleibt (Ähnliches hatte ich in Teil 1 empfohlen, da aber für Unternehmer und ihre eigenen Mitarbeiter). Das bringt der Familie finanzielle Luft und wahrt das Gesicht.

Immobilien – die Hassliebe der Deutschen

Wie schon beschrieben, ist die Nachfrage nach Immobilien durch Privatpersonen stark zurückgegangen. Das ist auch verständlich, denn wer bindet sich schon ein Haus ans Bein, wenn nicht klar ist, was der Bau und der spätere Unterhalt kosten werden? Diese Denkweise führt allerdings gerade die Immobilienbranche an eine gefährliche Klippe.

Erinnern wir uns kurz, wie es bisher gelaufen ist: In den 1990er-Jahren waren Bauherrenmodelle „das heiße Ding“. Es wurde gebaut, es wurden Steuern gespart und/oder verschoben etc., als ob es kein Morgen gäbe. Es kam dann das zu Erwartende. Die Branche brach zusammen. Die Kreditgeber fielen von einem Extrem ins andere: Von „koste es, was es wolle, wir sind dabei“ hin zu „wir machen gar nichts mehr“. Nach einiger Zeit beruhigten sich die Gemüter und es wurde wieder ordentlich gebaut.

Nach dem Crash ging man jedoch strenger vor – was auch völlig richtig war. Man verlangte, dass Objekte im Vorfeld „abverkauft“ sein müssen, bevor man als Institut mit einsteigt und Kredite vergibt. Die goldene Ära der „Zwischenfinanzierungen“ begann. Riesige Volumina wurden zur Verfügung gestellt – allerdings oft nur für Monate. Und da ja alles schon verkauft war, bedeutete das kein Risiko für die Kreditgeber. Doch 2007 kam dann der erneute Knall, wenn auch in der DACH-Region nicht so schlimm wie z. B. in den USA. Zumindest waren nur wenige Regionalinstitute wirklich extrem stark betroffen. Was dann kam, war der nächste Schwung: Niedrigzinsen! Die Institute wurden zwar nicht nachlässiger, aber es war schon klar, dass man bei 50 % Vorabverkauf die restlichen 50 % auch verkaufen würde. Da konnte man schon etwas lockerer mit den Krediten umgehen, ohne echte Risiken einzugehen.

Heute jedoch sinkt die Nachfrage bei den (Privat-)Käufern wieder. Der Abverkauf stockt gewaltig (wie in Teil 1 der Artikelserie beschrieben). Die Kreditgeber stoppen (zu Recht) die Kreditvergaben. Das führt allerdings auch zu erheblichen Ertragseinbußen. Somit fallen nun schon mehrfach die Immobilienerträge weg, bei den Bauträgern die Finanzierungen, dann die Vermittlungsprovisionen, die Finanzierungen der Käufer und die oben beschriebenen Cross-Selling-Produkte sowie die daran hängenden Erträge. Das Cash-Cow-Rad stockt. Hoffentlich stehen Sie nicht bald „nackt in der Brandung“.

Was können Sie da tun?

Seien Sie so nah am Markt wie noch nie zuvor. Bringen Sie Ihre Immobilienmakler in Stellung. Es muss eine Datenbank her mit potenziellen Käufern und Verkäufern. Ich bin immer wieder überrascht, wie wenig diese Spezialisten über ihr Geschäftsgebiet und die Potenziale wissen. Übel kann ich es ihnen aber nicht nehmen – die letzten Jahre „lief“ es ja.

Es wird auf allen Seiten eine ordentliche Marktbereinigung geben. In den letzten Jahren sind extrem viele Personen in die Immobilienbranche gewechselt, die dort einfach nicht hingehören. Weder hinsichtlich ihrer Persönlichkeit noch ihrer Qualifikation respektive Qualität. Ich merke das in den Seminaren sofort, wenn ich es nur andeute und die Namen der regionalen „Pfeifen“ nur so durch den Raum fliegen und alle lachen. Es gilt ab sofort wieder: Cash und Qualität setzen sich durch! Makler erleben, dass sie sich wieder mit echtem Verkaufen und Argumentieren beschäftigen müssen. Einfach nur in Immoscout24 einstellen, reicht nicht mehr.

Bringen Sie sich bei den kapitalstarken Branchenspielern (wieder) ins Gedächtnis. Einige Institute gehen dafür sogar aus den eigenen Regionen raus und haben damit nicht wenig Erfolg. In ganz Deutschland wird es weiterhin tolle und für alle beteiligten Seiten profitable Geschäfte geben. Und bedenken Sie bitte auch, dass ein aktueller Stopp bei Neubauten auch bedeutet, dass der Neustart deutlich zeitverzögert wird, weil z. B. Baugenehmigungen (zu) lange dauern. Das kann zu einer Bauerholung erst ab 2024 führen.

Gehen Sie aktiv auf Hausverwaltungen etc. zu und besprechen Sie die Kontodeckung zum Jahresanfang. Nicht, dass Sie auf einmal hunderte oder gar tausende Hauskonten im Minus haben, wenn die Energiekosten abgebucht werden.

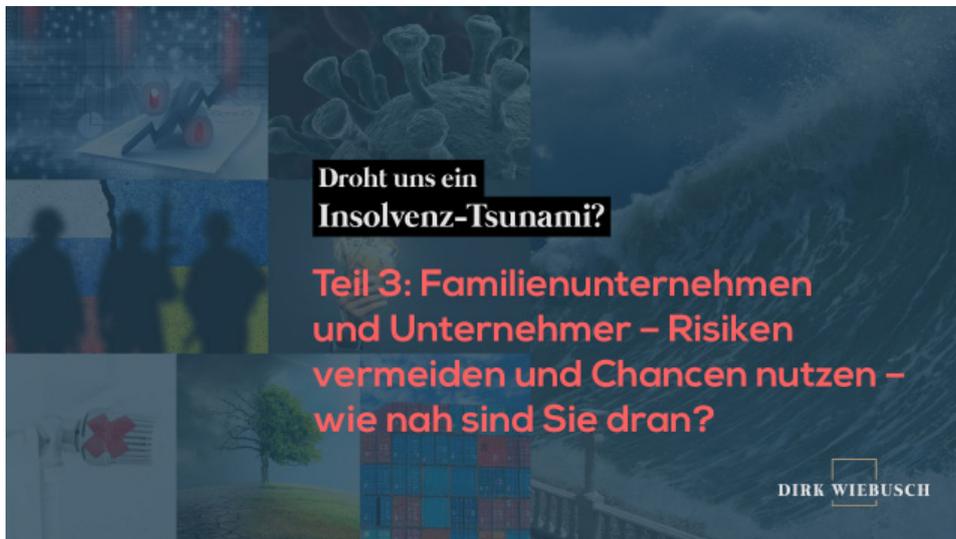
Diese Krise trifft alle — seien Sie vorbereitet!

Wir sehen: Auch wenn ein möglicher Tsunami nicht jeden von uns mitreißen würde, kommt doch so gut wie keiner völlig ungeschoren davon. Selbst wenn wir privat die gestiegenen Energiekosten wegstecken können, werden wir vielleicht indirekt die Sparmaßnahmen der Kommunen und Städte zu spüren bekommen, et cetera pp.

Die Unternehmer wird es jedoch in doppelter Hinsicht treffen – nicht nur als Privatpersonen, sondern auch auf unternehmerischer Seite. Den Auswirkungen des ZICKKEL speziell auf die Unternehmer des Landes widmen wir uns in Teil 3 der Artikelserie am Donnerstag. Dann schauen wir uns konkret an, wie es aktuell bei den Familienunternehmen (Ihr Firmenkundenbanking) und Unternehmerfamilien (Ihr Private Banking) aussieht. Bis dahin lassen Sie am besten die Informationen aus Teil 1 und Teil 2 noch mal auf sich wirken – denn diese bilden das Fundament für die Herausforderungen, denen sich Unternehmer in der aktuellen Zeit stellen müssen. Selbstverständlich – wie Sie es gewohnt sind – gibt es in Teil 3 dann ganz konkrete Impulse, wie Sie derzeitige Risiken bei Ihren Firmenkunden und Unternehmerkunden erkennen können, welche Chancen sich derzeit ergeben und wie Sie damit auch in diesen harten Zeiten tolle Erträge generieren können.

Ich wünsche Ihnen also jetzt bereits alles Gute und freue mich darauf, dass wir uns am Donnerstag komplett fokussiert denjenigen zuwenden können, die aktuell vermutlich die wichtigste Ertragsquelle Ihres Instituts darstellen: den Unternehmern.

Droht uns ein Insolvenz-Tsunami? Teil 3: Familienunternehmen und Unternehmer – Risiken vermeiden und Chancen nutzen – wie nah sind Sie dran?



Wie am Dienstag bereits angekündigt, widmen wir uns diese Woche ganz dem Thema Unternehmen und Unternehmer privat – wie gehen sie mit den wachsenden Herausforderungen des ZICKKEL (Zinsanstieg, Inflation, Corona, Krieg in der Ukraine, Klimawandel, Energiekrise und Lieferkettenschwierigkeiten) um? Und was kommt noch auf sie zu? Falls Sie Teil 1 und Teil 2 noch nicht gelesen haben, empfehle ich Ihnen, dies jetzt nachzuholen. Denn was dort besprochen wurde, hat direkte Auswirkungen auf die Unternehmer hinter den Unternehmen. Als Unternehmer-Versteher sollte man deshalb immer beide Seiten betrachten.

Familienunternehmen: Es trifft jeden – die Frage ist nur: wann und wie stark?

Derzeit sehen wir bereits die ersten (medienwirksam inszenierten) Insolvenzen. Die Nachrichten über aktuelle und prognostizierte Probleme häufen sich in allen Branchen. Momentan trifft es vor allem, aber nicht nur die Corona-Zombie-Firmen – also diejenigen, die sich ohnehin kaum noch über Wasser halten konnten. Als Nächstes sind vor allem diejenigen bedroht, deren Verträge (Strom, Gas, Öl etc.) auslaufen und zu erheblich teureren Konditionen neu abgeschlossen werden müssen. Das wird sich bis ins Frühjahr 2023 ziehen. Dann kommen noch die Nachzahlungen der Privathaushalte und der Unternehmen dazu. Metaphorisch gesprochen: Noch ist das Meer als Ganzes (die Gesamtwirtschaft) zwar relativ ruhig, aber der Wind nimmt zu und in einigen Gebieten gibt es zunehmend höhere Wellen.

Ich lese immer wieder von Absichten beziehungsweise Drohungen bezüglich der Verlagerung der Produktion ins Ausland. Das sind nutzlose Drohgebärden seitens der Unternehmen, der Branchenverbände und so weiter, mit dem Ziel, Druck auf den Personalrat, den Betriebsrat, die Gewerkschaften und die Politik auszuüben. Realistisch gesehen wäre eine Verlagerung viel zu teuer, zu aufwendig, zu komplex – und sie würde viel zu lange dauern. All das nur, weil Strom und Gas teurer werden? Wenn überhaupt, dann ist die Verlagerung nur für Firmen sinnvoll, die schon im Ausland produzieren und dementsprechend auch ihre Kapazitäten verlagern könnten. Aber für Produktionsunternehmen mit 20 Millionen Euro Umsatz wäre es sinnlos, zum Beispiel eine Produktionshalle in Asien aufzumachen, nur um hierzulande Energiekosten zu sparen. Und das alles mit dem vollen Risiko, was die Logistik, die Qualitätsgarantie etc. angeht. Bewahren Sie Ruhe, lassen Sie den Kunden austoben, und dann sprechen Sie mit ihm über echte Lösungen.

Etwas anders stellt sich die Situation bei wenigen internationalen, globalen Großkonzernen dar, die bereits weltweit aufgestellt sind. Wenn diese innerhalb bestehender Produktionsstätten die Herstellung so verlagern, dass weniger in Deutschland produziert wird, dann besteht eine echte Gefahr, mit Auswirkungen mitunter auf die gesamte Lieferkette und auch auf Ihre Familienunternehmen.

Dann höre ich immer wieder, es bestehe die Gefahr der De-Industrialisierung. Gleichzeitig wollen wir aber unabhängig von anderen Ländern werden und Produktionen zurück nach Deutschland holen? Ja, was denn nun?

Meiner Einschätzung nach besteht eher die Gefahr, dass ausländische Unternehmen nicht mehr in den Standort Deutschland investierten und/oder sich zurückziehen, weil neben dem überbordenden Bürokratismus und den zu hohen Lohnnebenkosten jetzt auch noch die hohen Energiekosten abschrecken. Das führt dann zu einem qualitativen Ausbluten. Firmen machen zu, neue nicht auf, Top-Leute wandern ins Ausland, von außen kommt niemand nach und somit verbleibt letztendlich oftmals nur noch die träge Masse. Das hemmt natürlich jegliche Innovation und jedes Wachstum.

Aktuelle Beispiele

Achten Sie weiterhin auf (regionale, zeitverzögerte) Kettenreaktionen. Die ersten Signale sind schon klar zu erkennen. Hier ein paar Beispiele für typische Situationen, mit denen Sie sich konfrontiert sehen könnten. Gesammelt habe ich diese Beispiele aus Gesprächen mit Bankern, Unternehmern und unseren IFUF-Mandanten. Ich habe hier bewusst unterschiedliche Branchen gewählt, mich dabei aber auf eher kleinere Beispiele konzentriert, da wir gemäß Statistik unter den 3,374 Millionen Unternehmen in Deutschland nur 61.900 (1,8 %) mit mehr als 10 Millionen Umsatz haben. Dazu kommt, dass die kleineren Betriebe richtig erwischt werden, denn 3,284 Millionen Unternehmen (97,34 %) haben laut Statistik 0 bis 49 Mitarbeiter. Dort wird es eine Massenerosion geben, während ich davon ausgehe, dass es die großen (ab 1.000 Mitarbeiter – 0,09 %) zumindest nicht massenweise erwischt wird.

Wer versteckte Ertragspotenziale in diesen Beispielen findet, darf diese gerne behalten und nutzen:

- Handwerksbetrieb X hat über Jahre hinweg sehr gut mit Bauträger Y zusammengearbeitet. X wuchs auf 25 Mitarbeiter, Y baute, was das Zeug hielt. Y hat aber nun keine Projekte mehr und X muss sich neu orientieren. Da man keine (Ziel-)Kundenkartei aufgebaut hat, muss X nun in den regionalen Kleinmarkt eindringen. Wir alle wissen, dass ein Einstieg in einen verteilten, bestehenden Markt meist nur durch Preisdumping möglich ist. X ist kapitalstark und geht mit voller Wucht und Spottpreisen auf potenzielle Kunden zu. Sehr zum Leidwesen von Handwerker Z, der bislang so gut gebucht war, dass er nicht wirklich Akquise gemacht hat. Z bekommt das nun zu spüren und wird aus dem Markt gedrängt. Das „Recht des Stärkeren“ nimmt in vielen Branchen gerade Anlauf.
- Der kaufmännische Leiter einer Metallfirma sagt auf Nachfrage: „Aufträge haben wir genug. Uns fehlt das Material.“ Gegenfrage: „Sind die Verträge denn so wasserdicht, dass sowohl Preise als auch Abnahme garantiert sind, wenn Material kommt?“ Ups, da wird er blass. Am nächsten Wochenende wurde das mit dem Inhaber durchgearbeitet. Alle wesentlichen Verträge wurden überprüft und vertrauensvoll mit den Kunden nachverhandelt. Nun hat man sich oft auf „halbe-halbe“ geeinigt: 50 % Vorkasse, 50 % bei Lieferung.

- Ein Wellness- & Spa-Hotel hat in den letzten zwei Jahren ordentlich investiert. Alles wurde mit Eigenkapital und hohen Krediten auf den neuesten Stand gebracht. Alles richtig gemacht! Bis die neue, aktuelle Energiekalkulation kam. Nun ist dort „Land unter“. Zimmerpreise lassen sich nur bedingt anheben. Und dann fragt sich ja der Gast, warum er höhere Preise zahlen soll, wenn doch zum Beispiel das Restaurant eingeschränkt ist und Spa und Sauna nur noch teilweise offen sind. „Luxusproblem“, mögen Sie denken. Doch dort arbeiten 150 Personen, alle regional beheimatet. Was, wenn die keinen Job mehr haben? Dann wird es vermutlich auch regional weniger Konsum geben – und es bedeutet, dass Eigenkapital, das schon verwendet wurde, nun an allen Ecken und Enden fehlt. Wie da wohl das aktuelle Rating aussieht?
- Bäckereien werden ja derzeit durch alle Medien getrieben, wie zu Coronazeiten die Gastronomiebetriebe. Daher nur kurz: Energie ist das eine. Erhöhte Materialkosten wie Milch, Zucker, Mehl etc. sind ja zusätzlich noch zu stemmen.
- Kleine, aber feine Confiserie, alles von Hand gemacht. Jetzt naht das Weihnachtsgeschäft. Zutaten etc. werden bestellt. Antwort des Lieferanten: „In 6 bis 8 Wochen, wenn überhaupt.“ Der normale Lieferzeitraum wären wenige Tage. Und wenn dann die Zutaten kommen, sind die Preise bei den Rohwaren 70 % teurer als bislang.
- Türen- und Fensterbauer: Die Energiekosten sind noch okay, aber es haben sich zum Beispiel die Lieferkosten (durch den Spediteur) verdreifacht. Dadurch entstehen locker 2 Millionen Euro Mehrkosten – bei 15 Millionen Euro Umsatz.
- Ein Unternehmen hat gute Energieverträge mit einer Laufzeit bis 2025. Der Anbieter zieht die ABG-Klausel „höhere Gewalt“ und erhöht den Preis um den Faktor 7 – Klage läuft.
- Ein gut aufgestelltes Familienunternehmen schafft es nicht mehr aus eigener Kraft, sich am Markt zu halten. Die Unternehmerfamilie (3. Generation) beschließt schweren Herzens, zu verkaufen. Der Preis ist 25 % unter dem Angebot von 2020, aber es fließt dennoch ein mittlerer Millionenbetrag. Institut: Provision Vermittlung Käufer/Verkäufer, Finanzierung Käufer, Anlage Erlös der Familie im Private Banking. Es wird vermehrt Großfusionen/Übernahmen geben – auf Dauer Megakonzerne und Speedboote. Das bedeutet aber auch: Es gibt noch mehr „too big to fail“ aufgrund der Abhängigkeiten und Private Equity wird sich in die Megafusionen als Kapitalgeber einbringen. Seien Sie dabei, wenn es zu profitablen Unternehmensverkäufen kommt!

- Ein kleines Brillengeschäft – „Brillen gehen immer“, sollte man meinen. Aber: Sonnenbrillen ohne individuelle Stärke werden zum Ladenhüter. Wer jetzt in den Sonnenurlaub fährt, kauft im Discounter. Sonnenbrille mit individueller Stärke geht erst zum Sommer 2023 wieder. Bis dahin kommen nur diejenigen, „deren Sehstärke angepasst werden muss“. Derzeit werden fast nur Gläser verkauft (wenig Marge), aber kaum neue Gestelle. Und wenn doch, dann eher jene, bei denen man wenig bis gar nicht zuzahlen muss. Die Kunden kaufen dann vielleicht ohnehin eher beim Großoptiker, da ist es ja billiger.
- Kieferorthopäde: Noch so ein Fall von „geht doch auch immer, oder?“ Nein, eben nicht. Aktuell ist der Umsatz um 30 % eingebrochen, weil Zahnsparungen von Krankenkassen und Versicherungen derzeit stark infrage gestellt werden. Die Zuzahlungen sind daher für die Familie oft zu hoch. Dann wird die Zahnsparung eben verschoben und der Umsatz beim Kieferorthopäden bricht weg.
- Ein griechisches Restaurant, Platzhirsch und absolute Nr. 1 in der Region. Vor Corona waren ab spätestens Mittwoch alle Tische für Freitag, Samstag und Sonntag in zwei Tranchen ausgebucht. Corona und der Sommer 2022 wurden gut überstanden. Nach den Sommerferien kamen dann immer weniger Buchungen, dafür mehr Stornierungen und „No-Shows“ (Tisch bestellt, nicht gekommen und auch nicht angerufen, um abzusagen). Freitags liegt die Auslastung aktuell bei 50 % gegenüber dem Normalzustand, samstags ist man nur noch 1x ausgebucht, der Sonntag ist noch okay. Dafür stiegen die Kosten für den Wareneinkauf in den letzten Wochen um 20 %. Die Inhaberfamilie verzichtet jedoch auf Preiserhöhungen, a) weil man es finanziell kann und b) weil man die verbleibenden Gäste nicht vergraulen möchte.
- Ein regionales Bekleidungshaus bekommt kaum noch Ware, da die Hersteller vorrangig die großen Player beliefern. Diese ordern mehr und zu besseren Preisen für den Hersteller. Ergebnis: Das regionale Bekleidungshaus musste an einen der Platzhirsche verkauft werden.
- Ein Unternehmer sieht in seiner Branche zunehmende Probleme bei den Wettbewerbern. Da er sehr kapitalstark ist, wartet er und kauft dann die „Rosinen“ zu deutlich attraktiveren Konditionen, als sie noch vor zwölf Monaten üblich gewesen wären. Wettbewerber müssen aufgeben, da sie es finanziell nicht mehr stemmen können (Materialkosten, Energiekosten und fehlendes Personal). Der Unternehmer übernimmt teilweise auch nur die absoluten Filetstücke, sodass er qualitativ und quantitativ stark wächst. Prognose: In zwei Jahren ist er der größte in der Branche.
- Deutscher Rohstoffhersteller (Abbau in Deutschland): Nachfrage und Preise boomen auch aufgrund der weltweiten Unruhen und Lieferprobleme enorm. Doch der Rohstoffabbau ist extrem energieintensiv. Dadurch werden die Gewinne fast komplett aufgebraucht für zukünftig stark steigende Produktionskosten.

- Vorausproduktion: Viele Unternehmen mit aktuell guten Energieverträgen und Ausläufern in 2023/2024 produzieren riesige Mengen auf Lager zu günstigen Preisen, damit sie dann bei Neuverträgen nicht zu teuer werden. Folge: KK-Linien werden genutzt, Lager aufgefüllt (Kennziffer z. B., Lagerdauer nimmt zu), Energiekosten nehmen zu (aber zum aktuell niedrigen Preis).
- Ein Unternehmer sieht in seiner Branche „Aufkaufpotenzial“, weil es auch Unternehmen treffen wird/schon trifft, die top aufgestellt sind, denen aber die Liquidität fehlt. Er hat von der Bank eine Akquisitionslinie i. H. von 20 Mio. Euro bekommen. Nun kauft er strategisch die frei werdenden Filetstücke seiner Branche auf. Zwei davon sind Unternehmen der eigenen Bank. Deren Ü60-Jahre-Inhaber – bisherige Wettbewerber – werden auch verkaufen. Der Private-Banking-Berater wird zu allen Gesprächen direkt hinzugezogen.
- Flottenleasing/Leasingwagen: Hersteller wie Audi machen keine Anschlussverträge – aktueller Wagen zurück, neuer wird später geliefert – und kommt er dann wie bestellt? – Umschwenken auf Finanzierung in Bank oder eigenes Leasing anbieten.

Diese Liste könnte ich locker auf 50 Beispiele aufstocken, denn aktuell gilt für jede Branche und für jedes Unternehmen: „Es kann jeden treffen!“ Eben noch Profiteur (steigende Metallpreise) und nun doch betroffen (neuer Energievertrag frisst alle Reserven auf).

Was können Sie tun?

Hier ein paar handfeste Handlungsempfehlungen, worauf Sie achten können, wenn sich ähnliche Situationen in Ihrem Einzugsgebiet abspielen:

- Bilden Sie Teams aus erfahrenen Beratern und Marktfolgeanalysten, die sich auf 3 Zeiträume konzentrieren:
 - Bis 30. April 20223
 - 1. Mai 2023 – 31. September 2023
 - Herbst 2023/Winter 2023–2024
 - Stellen Sie für jeden dieser Zeiträume Szenarien auf und erkunden Sie, was das jeweilige Szenario für Ihre (Kredit-)Kunden bedeutet. Bedenken Sie, dass in den letzten Jahren die „risikorelevanten Grenzen“ deutlich angehoben wurden und Sie nicht immer alle Daten haben und wenn, dass die dann ggf. „alt“ sind.

- Branchen, über die man nicht wirklich nachdenkt: Baumaschinen – Hersteller/Verleiher, Gerüstbauer/Verleiher für Häuser, Autowaschanlagen ... denken Sie kreuz und quer.
- Beachten Sie bitte, dass wir seit 2009/2010 eine Phase des Wachstums hatten, die es so selten bis gar nicht gab. Das bedeutet auch, dass jeder Berater und jeder Marktfolgeanalyst, der heute unter 40 Jahre alt ist, vermutlich noch keine echten Krisengespräche mit Unternehmern führen musste (einzelne Gespräche bzgl. Corona-Lockdowns ausgenommen).
 - Da fehlt es mitunter an einem Gespür, wann es kritisch werden könnte – siehe dazu auch die 5 Anzeichen für eine Verschlechterung der Verhältnisse beim Firmenkunden.
 - Bislang gab es eher ein Reagieren auf Kundenanfragen. Nun ist ein stärkeres Agieren – auch seitens der Marktfolge – gefragt.
 - Waren Berater bisher oft „der Anwalt des Kunden“ und haben die Kredite verteidigt, muss nun ein Paradigmenwechsel her: „Safety first!“ und dennoch Erträge generieren.
 - Informieren Sie alle Mitarbeiter kurz und bündig über den aktuellen Stand des Insolvenzrechts und die möglichen Folgen für Sie als Kreditgeber, wenn Probleme gar nicht oder zu spät erkannt werden.
- Schauen Sie sich mit dem Kunden genau die Wertschöpfungs- und Lieferketten gesamt und in der Tiefe an. Klumpen-Risiken sind nicht immer schlimm und gefährlich. Bei einem Anbieter ist das kein Risiko, wenn es noch 100 andere gibt, die direkt einsteigen können. Hat man wiederum nur 20 andere, die auch nicht alles auffangen können, dann besteht eine echte Abhängigkeit. Siehe das Gas-Dilemma mit Russland – mal eben so eine Alternative aufzubauen, ist nicht möglich oder dauert zu lange. Sondertipp: Überprüfen Sie sämtliche Kunden auch mal auf die Themen Customer Buyout (CBO = man kauft seinen Kunden) und Supplier Buyout (SBO = man kauft einen Lieferanten). Das macht z. B. gerade VW mit Schneider Group.

- Der Mittelstand ändert seine Strategie und geht weg von „alles für jedermann“ hin zu „Klientel, die nicht auf den letzten Cent schauen muss“. Seien Sie nah dran, wenn ein Unternehmen z. B. die Zielkunden ändert. Das bringt mitunter erhebliches Potenzial für Geschäfte und somit Deckungsbeiträge.
- Ist die Kundenkartei des Unternehmens up to date und ausreichend? Wie gut sind Vertrieb und Disposition geschult (online und offline)? Wenn der Vertrieb bequem und träge geworden ist, wird das nicht von jetzt auf gleich aufzufangen sein. Nebenfrage an Sie, liebe Leserinnen und Leser: Wie sieht es bei Ihnen im eigenen Kundenstamm aus? Waren Sie die letzten drei Jahre nah dran oder kann die Pipeline auch bei Ihnen versickern, wenn die Kunden nicht mehr „von selbst“ kommen? Das höre ich derzeit zunehmend.
- Lager aufräumen, Sonderverkäufe mit Rabatt (wie z. B. Outlet „bis zu 70 % günstiger“) – im Gegenzug dann (neu) auf Lager kaufen.
- Factoring als Option überprüfen und anbieten, wenn sinnvoll (auch mit Top-Kunden – besser 90 haben, als hinter 100 herlaufen).
- Unternehmen (vor allem diejenigen, die bislang eher lax damit umgegangen sind): offene Rechnungen eintreiben, Zahlungsziele anpassen, Ausfallbürgschaften und Forderungsausfallversicherung vorab kalkulieren und dann mit Unternehmen besprechen.
- Gehen Sie die Produktion mit den Unternehmen durch. Nehmen Sie sich da gern ein Beispiel an der folgenden Aufstellung:
 - Indispensables: Produkte, die vom Markt auf jeden Fall benötigt werden.
 - Postponables: Produkte, die benötigt werden, aber nicht sofort und dringend.
 - Nice-to-haves: Produkte oder Dienstleistungen, die nicht benötigt werden, die man jedoch zum Beispiel aus emotionalen Gründen gerne hat und nutzt.
 - Expendables: entbehrliche Dinge, die nicht benötigt werden und die man nicht haben möchte.
 - Ein Beispiel, wie es schnell zu Ende gehen kann, ist Hakle. Oder lesen Sie gern dieses Interview mit Wolfgang Grupp von Trigema. Da wird meiner Meinung nach gut erläutert, in welcher Zwickmühle er mit seinen Warenangeboten steckt.
- Schauen Sie sich auch an, welche Produkte nur verkauft wurden, weil ein anderes Produkt als Hauptsache gekauft wurde. Beispiel: Bratwurst und Senf. Senf essen nur wenige Menschen pur. Oder wussten Sie, dass ca. 85 % des Kaffeekonsums in Restaurants über den Kellner angestoßen wird? Eher selten kommt jemand um 20 Uhr in ein Top-Restaurant, nur um einen Kaffee zu trinken. Sie kennen das von Amazon: „Kunden, die dieses Produkt kauften, kauften auch ...“ Viele Familienunternehmen schauen sich derzeit genau an, mit welchen Produkten sie welche Margen haben. Seien Sie auch hier „nah dran“.

- Unternehmer berichten, dass nun endlich Veränderungen/Anpassungen angegangen werden können, da auch die Mitarbeiter (teilweise aus Selbsterfahrung) spüren, dass die Notwendigkeit besteht. Leider kommt oft nur über Schmerzen/Verluste Bewegung rein – „warum ändern, wenn es doch auch so läuft?“ Es kommt jetzt jedenfalls die Bewegung in viele Firmen, die man schon zu Corona-Lockdowns erwartet hatte, die dann aber doch nicht kam. Riesige Potenziale für gutes Kreditgeschäft!
- Stellen Sie Ihr Risikocontrolling auf „jetzt“ um. Oft sind Infos über die Linienausschöpfung nicht wirklich als Früherkennung sinnvoll. Beispiel: eine durchschnittliche Auslastung von über 80 % des letzten Monats. Wenn ein Unternehmen (KKK 100.000 €) vom 1. bis 15. des Monats 0 € in Anspruch nimmt und dann vom 16. bis 30. die gesamten 100.000 €, dann wäre der Durchschnitt 50 % und das Unternehmen würde nicht auffallen!? Was können Sie tun?
 - Lassen Sie sich eine Übersicht erstellen (täglich/wöchentlich – monatlich ist zu lang) mit allen Inanspruchnahmen > 60 %. Auch wenn vielfach „die üblichen Verdächtigen“ auf der Liste stehen sollten, so erkennen Sie aber einige deutlich früher, die sonst durch das Raster fallen würden.
 - Nehmen sie eine Übersicht dazu, wie deren Inanspruchnahme am 31.12.2021, 30.03.2022, 30.06.2022 und am 30.09.2022 war. So sehen Sie eine konkrete Entwicklung. Schauen Sie dann gegebenenfalls in die Umsätze, um zu sehen, warum die Inanspruchnahmen erfolgten. Es könnten ja auch Käufe zum Aufbau des Warenlagers sein – und somit ein guter Gesprächsanlass.
 - Betrachten Sie als dritte Übersicht dann noch die Guthabenentwicklungen per 31.12.2021, 30.03.2022, 30.06.2022 und am 30.09.2022. Warum? Stellen wir uns folgende Entwicklung vor: KKK 500.000 € -> 31.12. = +500.000 € -> 30.03. = +200.000 € -> 30.06. = -250.000 € -> 30.09. = -350.000 €. Hier hat das Unternehmen in neun Monaten 850.000 € an Liquidität verloren. Ich finde, das wäre ein Gespräch wert. Auch hier vorab gern in die Umsätze schauen. Könnte ja auch ein Kauf kleinerer Maschinen sein, die man entsprechend umfinanzieren kann.
- Schauen Sie konkret in der SuSa der Unternehmen nach dem Konto 4240 (Energie). Setzen Sie die Summe ins Verhältnis zu den Gesamtkosten. Bei > 5 % kalkulieren Sie ruhig mit einer Verdreifachung der Kosten und was das dann für das Unternehmen (Cash Flow, Preisgestaltung, Verhandlungsposition bei Lieferanten/Kunden etc.) bedeutet.

- Firmen-Sachkomposit-Versicherungen: Gehen Sie mit einer konzentrierten Aktion auf Unternehmen zu, bei denen Sie bislang noch nicht wirklich Fuß gefasst haben. Bieten Sie einen „Quick-Check“ an (wie in Teil 2 bei den Privatkunden erwähnt).
- Sprechen Sie Ihre Unternehmer konkret auf Haftung und Sicherheiten an. Wie das gehen kann, finden Sie hier.

Ich bin mir bewusst, dass die vorgenannten Tipps eine deutlich tiefer gehende manuelle Arbeit für jeden Einzelnen von Ihnen bedeuten. Versuchen Sie es bitte dennoch und Sie werden feststellen, dass Sie sehr schnell Gesprächsansätze und somit auch neue Ertragspotenziale entdecken werden.

Zum Abschluss dieses Themenblocks noch ein weiterer Hinweis für Situationen, in denen es schon deutlich bergab im Unternehmen geht:

Es entwickelt sich gerade ein neues Zeitalter für Interimsmanager – situative Vollprofis werden gefragter denn je sein. Da kann es für Unternehmen besser sein, diese zeitlich begrenzt statt fix einzustellen. Das macht Firmen professionell flexibel. Und wenn die Arbeit erledigt ist, geht man wieder getrennte Wege. Wie schon in anderen Artikeln ausführlicher beschrieben, sind die Anforderungen an Banken-Sanierungsbetreuer, Insolvenzverwalter, Sanierer und Interimsmanager völlig neu und anders. Viele Unternehmen, die jetzt Probleme bekommen, haben diese ja nicht wegen Managemententscheidungen etc., sondern komplett fremdgesteuert, eben durch ZICKKEL und Fachkräftemangel.

Das Thema „Fachkräftemangel“ ist zu umfangreich, als dass es hier weitergehend besprochen werden kann. Nur so viel: Es wird in vielen Branchen Eruptionen geben. Das heißt aber auch, dass gute Leute frei werden. Wenn von 10 Firmen à 10 Mitarbeitern insgesamt 5 aufgeben müssen, werden 50 Fachkräfte verfügbar. Wenn dann der Gesamtumsatz nicht völlig einbricht und/oder sich die Nachfrage zügig fängt, profitieren die Übriggebliebenen davon. Diskutieren Sie dies mit Ihren Unternehmern aktiv. Sie wollen ja zwei Dinge: Erstens nicht bei dem Verlierer engagiert sein mit Krediten und zweitens beim Gewinner dabei sein, weil dort Erträge zu generieren sind.

Unternehmer und ihr Privatvermögen – ein Zielsegment der Institute im Wechselbad der Gefühle

Seit Jahren ist eine Vielzahl der Institute und Anbieter immer mehr zu der Erkenntnis gekommen, dass ein besonderes Angebot für die Privatvermögen von Unternehmern und deren Familien kein „Nice-to-have“, sondern ein „Must-have“ ist. Einen regelrechten Boom erlebten viele Private-Banking-Einheiten durch die Einführung des Verwarentgelts. Man erfreute sich an dem „Gebrauchtwerden“ und ging voller Vorfreude zu Unternehmern. Doch vor Ort kam dann gleich der erste Dämpfer: Auch wenn schon seit Jahren teilweise Millionenbeträge auf den Firmenkonten vorhanden waren, kam es nur bei einem sehr geringen Prozentsatz zu echten Geschäften.

Warum das so war (und ist), habe ich bereits in einigen Artikeln ausführlich beschrieben. Auf der Privatseite waren dann doch viele Unternehmer bereit, in Wertpapiere zu investieren. Spannend war dabei immer zu beobachten, dass die Berater lange vergeblich versuchten, Unternehmer anhand von Rendite- und Inflationsmodellen zur Investition zu bewegen. Doch kaum fiel das Wort „Verwarentgelt“, ging alles ganz schnell.

Doch genau darin besteht nun ein erhebliches Risiko.

Stellen wir uns eine Private-Banking-Abteilung vor, die Mitte 2019 ins Leben gerufen wurde. Anfang 2020 ging es in die Live-Schalt, mitten in der Corona-Pandemie und rechtzeitig zum Start für das Verwarentgelt. Die Erfolge waren schnell und enorm. Doch es ging (und geht) oft noch immer „nur“ um Wertpapierberatung und nicht um ein „echtes“ Private Banking. Die Überleitungen durch die Firmenkundenberater erfolgten gemäß harter Zielvorgaben. Die Umsetzung erfolgte wiederum meist rein in Wertpapieren – mangels Anleiheangeboten stark in Aktien. Die Provisionen sprudelten in nie dagewesenem Maße. Alle waren zufrieden. Gerade mal zwei Jahre hielt diese Trance der Glücksgefühle an. Dann kam Ende Februar 2022 der Ukrainekrieg, Lieferketten wurden erheblich gestört bis unterbrochen, die Einkaufspreise stiegen und somit zeitverzögert auch die Verbraucherpreise. Die weltweiten Notenbanken änderten ihre Strategie und hoben die Zinsen an. Während Kleinsparer jubelten, sahen Kreditnehmer dieses Szenario mit Unbehagen (wie immer: Wo es Gewinner gibt, gibt es auch Verlierer). Jetzt prescht die Inflation nach oben, die Kapitalmärkte reagieren mit Kursverlusten und schnellem Wechsel von Aktien in Anleihen, die nun wieder zumindest kleinere Nominalrenditen bieten.

Was ist derzeit dadurch im Private Banking zu beobachten?

- Unternehmer haben in den letzten zwei Jahren in Wertpapiere investiert. Die noch vorhandene Liquidität wird „trocken gehalten“. Das bedeutet:
 - keine weiteren Investitionen = keine weiteren Erträge für das Institut (bis auf laufende Vergütungen in Produkten und Beratungshonoraren);
 - derzeitige Verluste im Depot werden aktionslos ausgesessen;
 - (weitere) Gespräche werden bis auf Weiteres verschoben;
 - Cash wird frei gehalten, damit gegebenenfalls Mietausfälle etc. kompensiert werden können.
- Nur wenige Unternehmer sind derzeit beunruhigt und belassen die Depots. Das spricht auch für eine qualitativ hochwertige Beratung durch die Berater.
- Durch die oft hinderlich strikte Trennung „Firma von privat“ durch die Unternehmer sowie die zurückhaltende Investitionsbereitschaft bei Firmencash stehen aktuell kaum Depots zur Disposition, um Liquidität in der Firma aufzufangen.
- Wertpapierlastige Einheiten kommen kaum noch zum Zug, weil sich bisherige Gespräche fast nur um dieses Thema drehen. Die Unternehmer nehmen und nehmen die Berater nicht als „ganzheitlich“ wahr, sondern als „Wertpapierspezialisten“. Und dieses Thema will man ja nicht (mehr).
- Das Zusammenspiel mit dem Bereich „Firmenkundenberatung“ steht (erneut/wieder) auf wackeligen Füßen. Grund: siehe oben im Abschnitt zu den Firmenkunden. Die Vorstände wechseln gerade auf „Risikovermeidung first“. Das wirkt sich schnell und hart auf das Tagesgeschäft der Firmenkundenberater aus. Da bleibt weniger Zeit für Tandem-Überleitungen und Gespräche.
- Firmenkundenberater (Kredit) und Private-Banking-Berater (Wertpapiere) fallen zurück in alte Verhaltensmuster. Zudem fangen viele Private-Banking-Einheiten wieder an, reines Produkt-Pushen zu betreiben: Anleihen sind jetzt hipp oder Sparbriefe. Merke: Das ist kein Private Banking!
- Einheiten, die eher „ganzheitlich“ und „auch in Wertpapieren“ unterwegs sind und waren, erleben ebenfalls Rückgänge, aber nicht so stark.

- Einheiten, die gut mit den Firmenkundenberatern zusammenarbeiten, kommen auch aktuell zu hohen Neuolumina durch Unternehmensverkäufe.
- Es gibt weiterhin enorm vermögensstarke und Cash-starke Unternehmer(familien), die die aktuellen Rahmenbedingungen nutzen (würden). Jedoch stehen Private-Banking-Berater hier vor zwei Herausforderungen:
 - Wie identifizieren (wenn die hauseigene Liste es nicht hergibt)?
 - Wie konkret ansprechen (wenn Verwahrentgelt als Ansprachegrund nicht mehr vorhanden ist) und wie zur Investition bringen?
- Nur wenige Institute nutzen z. B. freie Grundschulden beim Unternehmer, um daraus Wertpapierkredite zu kreieren.
- Ebenso wird zu selten die Chance genutzt, jetzt ganzheitlich mit dem Unternehmer auch das Thema „Immobilienanpassungen“ zu diskutieren. Gerade aktuell kann es sinnvoll sein, sich mit den Immobilien zu beschäftigen und dort Anpassungen im Portfolio vorzunehmen.

Was können Sie also tun bzw. worauf ist zu achten?

- Tandems aus Firmenkundenberatung und Private-Banking-Beratung sollten sich dennoch die Zeit nehmen, um das Gehirn einzuschalten und vor (!) der Ansprache des Unternehmers Folgendes zu differenzieren:
 - Zu welchem Kunden geht Private Banking aktuell gar nicht (braucht Cash direkt)?
 - Zu welchem Kunden erst ab Ostern 2023 (dann sehen, wie er dasteht – als Gewinner oder Verlierer)?
 - Zu welchem Kunden geht Private Banking aktuell, weil nicht betroffen bzw. kann es auffangen?
 - Welchen Unternehmer kennt der Private Banker schon persönlich? Dort dann allein Gespräche führen, gern auch mit einigen Infos/Fragen des Firmenkundenberaters. Das wirkt enorm. Denn Unternehmer wollen ja keinen Fachspezialisten als Berater, sondern einen „Experten für die privaten Finanzen von Unternehmer(familien)“. Und der weiß um die aktuellen Bedürfnisse eines Unternehmers, auch in der Firma.

- Nutzen Sie als Private Banker jede sich ergebende Chance, um an Strategiegesprächen der Firmenkundenberater mit den Unternehmen teilzunehmen. Saugen Sie alles auf. Sie werden schnell erkennen, dass Sie sich derzeit wunderbar als „Kümmerer“ positionieren können. Gehen Sie im Kopf des Unternehmers spazieren.
- Nutzen Sie ebenfalls jede Chance, eine Betriebsbesichtigung zu machen. Mehr denn je ist das wichtig, um dem Unternehmer auch den subjektiven Wohlfühlfaktor bieten zu können.
- Lesen Sie sich gern noch stärker in Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit ein. Gern auch hier und hier.
- Stellen Sie sich als Berater und als Tandem technisch optimal auf. Denn Überleitungsgespräche, die einen Firmenkundenberater über mehrere Stunden oder gar einen ganzen Tag aus dem Tagesgeschäft ziehen, werden verzögert oder komplett vermieden. Führen Sie stattdessen ein digitales Überleitungsgespräch „Tandem mit Unternehmer“ (Firmenkundenberatung Büro A, Private-Banking-Beratung Büro B und Unternehmer aus Firma) in maximal 15 Minuten mit den Hauptzielen: Vorstellung Private Banker, Vorstellung Private Banking und Zweitermin für Private Banking allein beim Unternehmer. Dafür hat jeder Firmenkundenberater Zeit. Versprochen!
- Verringerung der Einstände: Statt 1 x 1,2 Millionen = 12 x 100.000 € Sparplan machen. Nehmen wir an, der Kunde möchte nach 5 Monaten nicht mehr. Dann hat er zumindest investiert, bleibt liquide und kann sogar noch das Schnäppchen im Immobilienbereich nutzen. Nebeneffekt: Die aktuellen und kommenden Auflösungen der PK-Sparverträge werden kompensiert.

Schlechte Zeiten sind gute Zeiten für gute Institute und Berater

Die kommenden 9 bis 12 Monate (mindestens!) werden auch für Sie als Institut hart. Denn es knarzt und knirscht jetzt schon an zahlreichen Stellen:

- Rückgang der Nachfrage von Privatpersonen nach Wohnungsbaukrediten (Wegfall Krediterträge, Cross-Selling-Geschäfte ...) und Konsumentenkrediten (Autos, Küchen, Urlaube ...)
- (starker) Rückgang der regionalen Bauträgergeschäfte
- Wegfall der Einnahmen durch Verwahrengelt
- erhöhte Ausfallrisiken bei Unternehmenskrediten
- zurückhaltende (Neu-/Zusatz-)Investitionen in Unternehmen
- Abschreibungsbedarf im Depot A aufgrund steigender Zinsen
- erhöhte Eigenkosten im Bereich „Energie“

Somit nimmt der Druck auf alle Marktteilnehmer stetig, nachhaltig und unnachgiebig zu. Mal mehr, mal weniger. Mal langsamer, mal schneller. Das führt wiederum zu einem erheblichen Hauen und Stechen um die aktuell attraktivsten Kunden in allen Segmenten. Denn neben der Risikovermeidung/-reduzierung muss definitiv die Ertragsseite gepusht werden. Das trifft umso härter, da in den letzten Jahren die Angebote der Institute aus Sicht der Kunden vollkommen austauschbar wurden. Die Preise sind auch nur marginal unterschiedlich. Zudem wurden standardisierte, automatisierte/digitale Angebote mit Hochdruck in die Kundenwelt gebracht. Was aber nun dazu führt, dass – wie bereits in Teil 2 beschrieben – der Kunde online, vom Sofa aus, alles regeln kann und wird. Das war zu Top-Zeiten sehr cool für die Institute. Jetzt kann es zum Fluch werden, da der persönliche Kontakt verloren gegangen ist und/oder die eigene Personalsituation so angespannt ist, dass derzeit kaum mehr persönliche Kontakte pro Berater möglich sind.

Doch gerade jetzt ist mehr denn je das Mensch zu Mensch (MzM) gefragt. Und Agieren statt Reagieren.

Gern stehe ich Ihnen dabei mit Rat und Tat zur Seite. Lassen Sie uns gern über die aktuellen Möglichkeiten sprechen und darüber, welche konkreten Maßnahmen sofort und welche mittelfristig wirken. Ein gutes Vorgehen ist dabei das strukturierte „ZICKKEL“-Fachtreffen (analog oder digital). Hier treffen sich bereichsübergreifend Personen aus Ihrem Institut und wir diskutieren gemeinsam (auf Basis der entsprechenden Vorbereitung aller Teilnehmer) anhand eines strukturierten Ablaufs konzentriert und fokussiert die generelle Situation sowie die spezifische Situation in Ihrem Geschäftsgebiet und bei Ihren Kunden („der Unternehmer als Firmenkunde und als Privatperson“). Daraus ergeben sich konkrete, praxisorientierte und sofort umsetzbare Handlungsempfehlungen.

Kommen Sie gern auf mich zu.

Ihnen allen eine gute, erfolgreiche und spannende Zeit.

MaRisk-Novelle, EBA, SREP & Co. – Chance und Risiko zugleich? Wie der Staat und die Aufsicht direkt und indirekt in die Wirtschaft eingreifen



Im September 2022 wurde die 7. Novelle der MaRisk-Vorgaben veröffentlicht – und schon zum 2. Januar 2023 wird sie scharf geschaltet. Ich habe in den letzten Wochen mit den Vorständen und Führungskräften zahlreicher Institute darüber gesprochen und wir sind einstimmig zu dem Schluss gekommen, dass der Ablauf in etwa so sein wird: Zuerst wird das alles groß verkündet, dann wird Druck auf die Institute aufgebaut – und die müssen sich dann fragen: Wie sollen wir die neuen Vorgaben überhaupt umsetzen? Können unsere Unternehmerkunden den Reportings überhaupt nachkommen? Wie können wir die Korrektheit der Informationen überprüfen? Und wie wirkt sich das alles auf das eigentliche Kundengespräch aus? So haben wir es ja bei zahlreichen Neuerungen und Anpassungen erlebt. Auch bei BASEL und beim WpHG sowie bei den Anpassungen in Corona-Zeiten. Man lässt die Institute erst mal machen, schaut dann, was geht, und wenn etwas nicht passt, geht die Aufsicht wie immer vor: „Dann prüfen wir das.“ Diesen Fragen und mehr möchte ich in diesem Artikel nachgehen. Denn die Zeit drängt und nur wer jetzt richtig vorbereitet ist, wird die 7. MaRisk-Novelle zeitnah umsetzen können – und vielleicht sogar einen Vorteil daraus ziehen.

Vorgaben, Richtlinien, Pflichten – alles Herausforderungen für Ihr Institut

Mit Blick auf den frühen Starttermin im Januar 2023 ist es kaum verwunderlich, dass die internen Abläufe vielerorts noch gar nicht so klar gezogen sind, wie sie für eine reibungslose Umsetzung der MaRisk-Vorgaben sein müssten. Immerhin müssen die Institute mittlerweile ganz fundamental nach dem ineinandergreifenden Dreiklang aus den EBA-Richtlinien, den MaRisk-Richtlinien und den Anforderungen aus dem SREP-Bewertungsprozess tanzen.

Das Ergebnis aus dieser Kombination an Vorgaben und Richtlinien: Die Institute werden noch stärker auch auf Basis der Tragfähigkeit einzelner Geschäfte beurteilt – und nicht nur über das Gesamtrisiko. Das wirkt sich auch institutsintern auf die Prozesse aus, was wiederum Auswirkungen auf das Kundengespräch mit Unternehmern hat. Sie sehen: Die Regelungen haben einen Einfluss auf das gesamte Geschäft, weshalb die Institute gut daran tun, sich mit all diesen Punkten zu beschäftigen. Wer da schon relativ weit ist, merkt, dass jetzt im Kreditprozess noch deutlich mehr Dinge getan werden müssen, zum Beispiel das Einholen von detaillierten Reportings vom Unternehmerkunden. Doch für die Institute, die bei dieser Entwicklung noch ganz am Anfang stehen, können die Veränderungen so umfangreich sein, dass sie schon fast einem (erzwungenen) Kulturwandel gleichkommen.

Kurz und knapp: Ich rate Ihnen dringend, sich mit den nachfolgenden Punkten deutlich intensiver zu beschäftigen, als Sie es vielleicht bislang getan haben – sowohl fachlich als auch inhaltlich und insbesondere in Bezug auf die Gesprächsführung mit dem Kunden. Und vergessen Sie nicht: Wie bereits angekündigt werden die Richtlinien zukünftig nicht nur das Firmenkundengeschäft betreffen, sondern auch das Immobiliengeschäft.

Zusammengefasst werden folgende Punkte wichtige Themenfelder für die Zukunft der Beratung von Familienunternehmen (und nachgelagert natürlich auch der Unternehmer selbst) sein:

- Geschäftsmodell der Firma des Unternehmers (heute, morgen, übermorgen)
- Digitalisierungsgrad des Unternehmens (heute, morgen, übermorgen)
- ESG – vorrangig das Thema Nachhaltigkeit
- Businessplan der Firma
- Kapitaldienstfähigkeit (KDF)

All diese Punkte können mitunter drastische Auswirkungen auf das Rating des Kunden haben – und damit auf die Kreditvergabe und indirekt auch auf die Gesprächsführung mit dem Kunden.

Zum Geschäftsmodell

Wer das Versteher-Magazin regelmäßig liest, weiß: Ich bin ein echter Fan von Geschäftsmodellen. Und das nicht nur, weil ich das Thema interessant finde, sondern auch, weil die Auseinandersetzung damit für die Arbeit mit Unternehmern immer schon essenziell war. Mit den neuen MaRisk-Regeln wird das nun sogar gesetzlich verankert. Besonders wichtig: Ein einfaches „Das Unternehmen baut Garagentore – die Cashflows passen und wir haben über Immobilien ausreichend Sicherheiten = passt!“ reicht bei Weitem nicht mehr. Es liegt nun an Ihnen, sich detailliert mit dem Thema auseinanderzusetzen und das Unternehmen nicht nur oberflächlich zu beschreiben, sondern eine sinnvolle Interpretation des Geschäftsmodells im Großen und Ganzen zu entwickeln.

Den Digitalisierungsgrad analysieren

Auch mit diesem Thema haben wir uns im Versteher-Magazin schon oft beschäftigt – alles Wichtige dazu finden Sie zum Beispiel auf unserer speziellen Infoseite zur Digitalisierung. Denn auch hier ist es an den Beratern und Bearbeitern (Marktfolge Aktiv), noch tiefer einzusteigen und die Digitalisierung beim Unternehmer in einen entsprechenden Kontext zu stellen. Die wichtigsten Begriffe habe ich Ihnen hier schon einmal zusammengefasst:



Digitalisierung



Standardisierung



Machine Learning



Digitale Disruption



Technologisierung



Automatisierung



Künstliche Intelligenz

Die "environmental, social, and corporate governance" (ESG)

Auch zu diesem Thema finden Sie viel nützliches Wissen und konkrete Handlungsempfehlungen im Verstehen-Magazin in der Kategorie ESG und Nachhaltigkeit. Hier ist es umso wichtiger, sich nicht nur tiefer in die Materie einzuarbeiten, sondern sie auch aus Unternehmenssicht zu betrachten: Was ist überhaupt umsetzbar? Sonst gehen Sie das Risiko ein, dass Sie am Ende alle Buzzwords kennen, aber keine Ideen für praktische Maßnahmen für den spezifischen Fall des Unternehmerekundens haben. Ich frage mein Gegenüber gern nach dem Unterschied zwischen „Wetter und Klima“ – Sie glauben gar nicht, wie oft ich da ein Schulterzucken als Antwort bekomme. Dabei ist das zumindest in 5 Sekunden googelbar. Also zumindest im Groben sollten Berater und Marktfolge sich damit auskennen, was ESG und insbesondere Nachhaltigkeit bedeuten.

Businesspläne verstehen

Es liegt in Zukunft an Ihnen, den Businessplan des Unternehmers entgegenzunehmen, ihn inhaltlich zu verstehen und sicher auf Plausibilität zu prüfen. Wichtig ist an dieser Stelle vor allem, dass Sie auch die drei obigen Punkte – Geschäftsmodell, Digitalisierung und ESG – in Bezug auf das konkrete Unternehmen verstehen. Denn diese drei Punkte sind fundamental, um die Plausibilität des Ihnen vorgelegten Businessplans überhaupt prüfen zu können.

Die Kapitaldienstfähigkeit (KDF)

Erst wenn Sie die vorherigen vier Punkte vollständig verstanden haben, geht es daran, über die KDF in den Kreditvergabeprozess überzugehen. Denn die Kreditdienstfähigkeit ist nur dann wirklich aussagekräftig, wenn diese Punkte sowohl vom Berater als auch vom Bearbeiter (Marktfolge Aktiv) verstanden werden.

Vom "Überbringer schlechter Nachrichten" zum "Problemlöser und Lösungsanbieter"

Wie bei allen Gesetzestexten besteht auch im Dreiklang aus MaRisk, EBA und SREP immer das Risiko, dass man sich zum reinen Erfüllungsgehilfen von BaFin und Staat macht. Eventuell arbeiten Sie alle diese Themen ab und am Ende sprechen Sie mit dem Unternehmer darüber und es stellt sich heraus, dass er die Vorgaben gar nicht erfüllen kann – oder zumindest nicht in dem Maße, das die Aufsicht erwartet. Und einen Kredit können Sie ihm dann trotz Beratung gar nicht anbieten.

Das ist, als würden Sie zu Ihrem Hausarzt gehen und der sagt Ihnen: „Wenn Sie nicht in kürzester Zeit Ihre Ernährung umstellen und mehr Sport treiben, dann werden Sie sterben!“ Schließlich kommt der Arzt hier nur seiner medizinischen Informationspflicht nach, damit ihn hinterher nicht die Ärztekammer rügt. Eine reine Eigenschutz-Maßnahme. Wenn der Hausarzt dem Patienten jetzt noch sagen kann, wie er diesen medizinischen Rat befolgen kann (Ernährungsberatung, Personal Training etc.), dann ist er ein echter Arzt – sagt er hingegen nur „Keine Ahnung, wie Sie das machen, ist ja nicht mein Problem“, dann ist er lediglich Erfüllungsgehilfe seiner gesetzlichen Pflichten und wird beim Patienten schnell als Überbringer schlechter Nachrichten angesehen. Übersetzt wäre das so, als wenn Sie mit dem Unternehmer über die Nachhaltigkeit seiner Produktion sprechen, feststellen, dass es da Optimierungsbedarf gibt, aber dann auf die Frage „Und wo soll ich die Maschinen herbekommen, die das schon erfüllen?“ nur sagen (überspitzt formuliert): „Sorry, nicht mein Problem! Ich sage ja nur, dass Sie ohne die neuen Maschinen den Kredit nur sehr teuer oder gar nicht bekommen.“

Jetzt frage ich Sie: Welche Art von Arzt möchten Sie sein? Was passt eher zu Ihrem Finanzinstitut? Schauen Sie doch noch mal in Ihren Auftrag als Finanzinstitut – da steht sicher, dass Sie die Wirtschaft in Ihrem Geschäftsgebiet (oder Ihre Mitglieder etc.) mit finanziellen Mitteln zu versorgen haben – tun Sie das dann wirklich, wenn Sie dem Unternehmer nur sagen „Schade, Kriterien nicht erfüllt, also gibt es keinen Kredit“?

Was wird aus dem Mensch zu Mensch unter dem Eindruck der Regularien?

Ich habe schon oft im Versteher-Magazin sowie in meinen Seminaren und Workshops argumentiert, dass zu viel Segmentierung und Standardisierung einen negativen Effekt auf den Kunden haben kann. Da die Entwicklungen der letzten Zeit alle in diese Richtung gegangen sind, sind auch die entsprechenden Auswirkungen schon zu spüren, vor allem im Privatkundengeschäft, aber auch in der Beratung von „kleineren“ Unternehmen.

Wenn die Vorgaben nun weiter standardisiert werden, fürchte ich, dass dieser Effekt auch das gehobene Individualgeschäft treffen kann – Sie laufen als Institut Gefahr, die Bindung zum Unternehmer zu verlieren, wie es bei Privatkunden eventuell schon der Fall ist. Hier sehe ich ein echtes Risiko für das effektive Mensch zu Mensch (MzM) im Kontakt mit dem wichtigen Unternehmerekundensegment.

Exkurs: Der Blickwinkel des Unternehmers

Ich betone ja häufig, dass es wichtig ist, zu verstehen, wie der Unternehmer tickt. Mit Blick auf die neuen Regularien schauen wir uns also auch mal an, wie der typische Unternehmer eigentlich Entscheidungen trifft:

Stellen wir uns einen Unternehmer vor, der ein Produktionsunternehmen leitet. Er hat heute die Erkenntnis, dass die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit in seiner Firma einen höheren Stellenwert einnehmen sollten. Und er hat das Verständnis für diese beiden Themen. Denn wohlgemerkt: Unternehmer haben oft kein Erkenntnisproblem – sie haben Schwierigkeiten mit der Umsetzung. Woher kommt das Material, wer kennt sich mit ESG aus ...? Und passen überhaupt die Rahmenbedingungen – lässt sich die Firma digital nachrüsten oder sollte man dann besser gleich neu bauen?

Der Unternehmer überlegt zunächst für sich selbst, wie man das umsetzen könnte. Dann ruft er seine persönlichen Mitarbeiter und engsten Vertrauten zu sich – das sind in der Regel sein kaufmännischer Leiter und sein Produktionschef. Der Vertriebschef kommt zu diesem Zeitpunkt noch nicht dazu – denn zunächst müssen Unternehmer, kaufmännischer Leiter und Produktionschef zu dritt beratschlagen, welche Investitionen und Umbauten im Produktionsablauf überhaupt sinnvoll (und machbar) wären.

Zunächst arbeitet also der Produktionschef mit seinen Vertrauten durch, was die vorher diskutierten Veränderungen für Auswirkungen auf die Produktion hätten – auf das Material, die Maschinen, den Rohstoffeinkauf etc. Das kann Monate dauern, denn viele der nun aufgeworfenen Fragen sind für das Produkt fundamental – zum Beispiel, ob man von Echtholz auf schnell nachwachsenden Bambus als Produktionsmaterial wechseln kann. Welche Auswirkungen hätte das auf das Produkt?

Ist die Produktionsseite nun geklärt, treffen sich alle drei wieder und besprechen die Erkenntnisse. Dann kalkuliert der kaufmännische Leiter alles durch: Wie ändern sich zum Beispiel die Produktionskosten, wenn jetzt Bambus verwendet wird – der wird ja wahrscheinlich nur mit langen Transportwegen beschaffbar sein.

Erst wenn der kaufmännische Leiter alles durchgerechnet und für umsetzbar befunden hat und sich alle drei einig sind, dass die Änderungen umsetzbar und sinnvoll sind – erst dann kommt der Vertriebschef mit dazu. Seine Aufgabe ist es nun, zu prüfen, ob beispielsweise die Kunden am Markt überhaupt ein Produkt aus Bambus kaufen würden – vor allem, wenn die Konkurrenz noch Echtholz verwendet. Welchen Preis würden die Kunden dafür als gerechtfertigt empfinden? Natürlich alles streng geheim, denn man möchte ja nicht, dass ein eventueller Wettbewerbsvorteil durch den Umstieg einfach verpufft.

Das alles passiert, bevor es überhaupt in die konkrete Planung geht, geschweige denn in die Umsetzung. Denn erst, wenn auch der Vertriebschef zu einem positiven Ergebnis kommt, erst dann beginnen die Räder, sich zu bewegen: Der Produktionschef koordiniert sich mit dem Materialeinkauf und dem Maschinenmanager, der Vertriebschef holt die ersten Absichtsbekundungen der Kunden ein etc. Ist dann irgendwann absehbar, wie lange all das dauern wird, wie viele Kunden das neue Bambus-Produkt kaufen werden etc., dann fängt der kaufmännische Leiter an, zu budgetieren.

All das kann mehrere Monate, wenn nicht sogar Jahre dauern. Und dann geht man zur Bank für den Kredit. Jetzt stellen Sie sich vor, Sie gehen als Unternehmer mit einem mehrere Monate durchexerzierten Plan zur Bank und Sie müssen dem Berater zunächst noch mal erklären, welche Produkte Sie überhaupt herstellen, wer die kauft und was die Umstellung auf Bambus nun dafür bedeuten würde. Sie sehen: An dieser Stelle sollten Sie als Berater bereits ausreichend Wissen aus den oben aufgezählten 5 Punkten und den aktuellen Anforderungen der Finanzaufsicht mitbringen, um direkt einsteigen zu können, einen Zeitplan zu erstellen und eine Entscheidung zu treffen: Finanzieren wir das? Sonst sind Sie für den Unternehmer eher der „Geschäftsverhinderer“, der alle Planungen durcheinanderwirft.

Herausforderungen auf der operativen Seite

Die gesetzlichen Regularien stellen Sie und Ihr Institut also vor die Herausforderung, dass Sie Ihre Kunden noch detaillierter kennen müssen, um wirklich effektiv Ihre Finanzdienste anzubieten. Das stellt Sie auf verschiedensten Ebenen auf die Probe, vom Vorstand bis zum Risikomanagement (Kreditbuch) und vom Firmenkundenberater bis hin zur Marktfolge Aktiv.

Wenn wir uns über diese strategischen Anforderungen klar sind, dann können wir nun auf die operative Ebene gehen: Was bedeutet all das für das Tagesgeschäft?

Viele Institute nutzen Fragebögen, um vor der Kreditvergabe vom Unternehmer die durch die Regularien geforderten Informationen zu erhalten. Das sind dann aber häufig Bögen mit über 100 Fragen. Wer soll die denn beantworten? Wer hat da denn sofort alle Informationen parat? Wer schafft es – nach dem mühsamen Zusammensuchen der Informationen –, am Ende wirklich, 100 % der Fragen „korrekt“ zu beantworten? Welcher hypothetische Unternehmer könnte überhaupt 100 % der Fragen „korrekt“ ausfüllen? Als Institut müssen Sie sich außerdem schon anstrengen, um einen Mehrwert aus diesen Fragebögen zu ziehen, anstatt sich lediglich zum Erfüllungsgehilfen von Staat und Behörden zu machen – BASEL lässt grüßen. Das pendelt sich in der Regel mit der Zeit ein, auch wenn es zunächst wie ein großer Kulturschock wirkt.

An dieser Stelle möchte ich aber auch einen sehr positiven Effekt herausheben: Wenn der Unternehmer und Sie sich gut auf diese Themen vorbereiten und gemeinsam an Lösungen arbeiten, wird die auf den ersten Blick große Aufgabe der Umsetzung der Novelle zur größten Cross-Selling-Maschine aller Zeiten! Dann können Sie sogar einen Vorteil für Cross-Selling-Ansätze aus den umfangreichen Informationen ziehen, die Sie vom Unternehmer erwarten – ähnlich wie Sie es sonst nur in der großen Kundenkonferenz tun können.

Tipp:

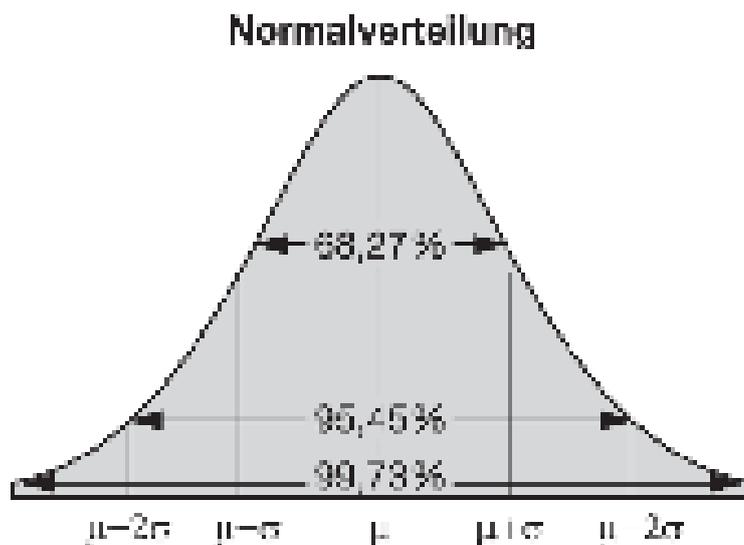
Nutzen Sie die Gelegenheit, um im Institut Video-Betriebsbesichtigungen bei den Unternehmerkunden zu etablieren. Da kann dann ein Berater die Besichtigung persönlich mitmachen und auf Video aufzeichnen – das vermeidet den Stille-Post-Effekt, wenn er es z.B. nur schriftlich dokumentieren würde. Und es lässt nicht nur das Verständnis für das Unternehmen bei allen Beteiligten steigen, sondern es stellt Sie auch gegenüber dem Unternehmer in ein gutes Licht. Was meinen Sie, wie stolz er sein wird, wenn Sie ihm erklären, dass nicht nur Sie als Berater, sondern auch Ihre Kollegen gerne den Betrieb sehen würden? Selbstverständlich sollten Sie dabei höchste Sicherheitsvorkehrungen walten lassen: Dass man nichts filmt, was der Unternehmer nicht gefilmt haben will, versteht sich von selbst – dass der Unternehmer eine DSGVO-Erlaubnis unterschreibt, ist jedoch ebenfalls ziemlich sicher. Und wenn Sie im Institut zum Beispiel ein bis zwei eigens für den Zweck der Videoaufnahmen abgestellte Smartphones oder Kameras anschaffen, dann macht das auch aus Sicht der Informationssicherheit einen guten Eindruck beim Unternehmer.

Während Sie eventuell weitere Ertragspotenziale ausmachen können, ändert sich die Situation für den Unternehmer unter den neuen Bedingungen so, dass er nun schwerer an Kredite kommt. Oder sogar gar nicht. Da kann es dann Situationen geben, in denen ein Unternehmen jedes Jahr große Gewinne einfährt, man nun aber bestimmte, rein theoretische Bedingungen nicht erfüllen kann. Und schon bekommt man den Kredit nicht mehr, den man früher vielleicht problemlos erhalten hätte, weil der Berater die Situation damals noch mit Augenmaß betrachtet hat. Und was ist eigentlich mit den Unternehmen, die nach den neuen Regularien nur noch „ok“ sind, aber auch nicht mehr? Wenn diese nun ausgeschlossen werden – also Kredite nicht nur mit höheren Zinsen erhalten, sondern gar nicht mehr –, was passiert dann?

Eine Herausforderung, die ich in diesem Bereich sehe, ist diese: Was, wenn die strikten Voraussetzungen nach MaRisk & Co. nun dafür sorgen, dass nur noch die größten Konzerne Kredite erhalten können, weil alle anderen nicht die Vorgaben erfüllen können? Wir haben schließlich in Deutschland gar nicht so viele Unternehmen mit mehr als 10 Millionen Euro Umsatz oder mehr als 100 Mitarbeitern. Und was, wenn die kleineren Firmen pleitegehen, weil sie nach BaFin-Vorgabe keine Kredite mehr bekommen (dürfen)?

Was bedeutet das für die regionalen Strukturen? Mit Sicherheit nicht, dass zahlreiche neue Start-ups hinterherkommen ... Für Sie kann das jedoch Chancen auch über das Cross-Selling hinaus bedeuten. Denn Unternehmer werden sich immer weiter entwickeln, das ist einfach ihre Persönlichkeitsstruktur. Und das bedeutet für Sie Potenziale in Krediten, Investitionen, Käufen/Verkäufen – wenn Sie als Institut nur wissen, wo Sie suchen müssen.

Ein damit verwandtes Risiko, das meines Erachtens aus den neuen Risikorichtlinien hervorgeht, ist die Verknappung der Kreditauslegung. Als Institut geht man gerne davon aus, dass alle Kreditengagements ein durchschnittliches Gesamtrating haben. In der Regel gleichen die Ratings im gesamten Geschäftsgebiet (also inkl. der Nicht-Kunden) eher einer Normalverteilung:



(Copyright: Gabler Wirtschaftslexikon)

Wir könnten also in eine Situation kommen, in der sich die Institute nur noch die Rosinen aus dem Kuchen picken. Es gäbe somit eine selbst herbeigeführte Verknappung der Kreditauslegung, da man ja nur die Top-Kunden haben möchte (oder aufgrund bisheriger Risikostrategien sogar keinen anderen nehmen kann/darf). Doch wenn alle so vorgehen, werden diese Top-Kunden auf Dauer eine erhebliche Konditionenmacht bekommen, während die restlichen Unternehmen ausbluten. Jetzt stellen Sie sich vor, dass dazu noch die Bewertung nach den Punkten Digitalisierung und Nachhaltigkeit dazukommt.

Das bedeutet, nur bei: gutes Rating + gutes Geschäftsmodell + Digitalisierung + Nachhaltigkeit + gute Marge = „Herzlich willkommen!“

Alle anderen gucken in die Röhre. Und Sie müssen sich eventuell mit allen Ihren Konkurrenten um die wenigen Kunden prügeln, die wirklich alle diese Themen abdecken. Als Krönung kommt noch dazu, dass die Institute quasi gezwungen werden, ihre Eigenkapitalbasis entsprechend anzupassen, vor allem für die Kreditengagements, bei denen einer dieser Themenbereiche Schwächen zeigt. Wenn dann der Kapitalmarkt alternative Refinanzierungsformen oder die Fristentransformation zulässt, was wird dann aus der regionalen Wirtschaftsleistung?

Wie tief geht man ins Thema?

Nach meiner Erfahrung ist es für Finanzinstitute manchmal schwer, im Vorhinein festzulegen, wie tief die Mitarbeiter in ein bestimmtes Thema eintauchen sollen. Wie gut muss man sich wirklich z.B. mit Nachhaltigkeit auskennen, um den Einfluss des Themas auf die Unternehmerkunden zu verstehen? Mal platt ausgedrückt: Muss ich detailliert wissen, wie die Schaltkreise einer Fotovoltaikanlage funktionieren, um zu verstehen, dass sie eine gute/schlechte Investition für meinen Unternehmerkunden darstellt? Immerhin haben Firmenkundenberater oft rund 80 Verbünde, die sich über 30 bis 50 Branchen erstrecken. Können Sie da überhaupt überall voll in der Materie stecken? Oder reicht es nicht aus, so weit drin zu sein, dass man nicht plötzlich unvorbereitet im Regen steht, wenn der Unternehmer schließlich sagt: „Top, machen wir so!“ Nicht dass Sie sich so verhalten wie der Arzt aus dem Beispiel oben.

Zusätzlich stellt sich die Frage, wie tief man in den Kredit selbst eintaucht – immerhin sind eben auch die öffentlichen Fördermittel meist nur Kredite. Mit anderen Worten: Alles, was man mit dem Kunden bespricht, hat wiederum Auswirkungen auf seine Abläufe, Prozesse, Strukturen etc. Wollen/sollen die Institute auch diese Auswirkungen prüfen und bewerten, um diese Informationen wiederum ins Rating einfließen zu lassen? Das wäre praktisch nicht umzusetzen und würde uns wieder an den Punkt führen, an dem wir gestartet sind: Plausibilitätschecks und dem Kunden einfach mal auch ohne Nachweis glauben (Kredit kommt ja bekanntlich von „credere“ = „vertrauen“). Auch hier hilft wieder eine Betriebsbesichtigung, gerne auch mit Videoaufzeichnung wie oben beschrieben.

Tipp:

Schnappen Sie sich ruhig auch mal einen Unternehmer aus Ihrem Kundenportfolio, der all diese Themen schon gut umsetzt. Und dann fragen Sie bei ihm nach, ob Sie mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Institut in den Betrieb schauen können – in größerem Umfang als bei einer Betriebsbesichtigung. Also zum Beispiel in der Produktion, im Vertrieb, in der Verwaltung/Buchhaltung, Disposition etc. auch mal länger bleiben und die Prozesse mit nachvollziehen. In der Regel finden Unternehmer diese Idee richtig gut und Sie können daraus fürs eigene Institut lernen und zum Beispiel die beobachteten Abläufe für sich adaptieren.

Gesetzliche Vorgaben zu Chancen machen

Im Zuge der 7. Novellierung der MaRisk-Vorgaben und unter dem Eindruck von EBA, SREP und Co. ist es nun für die Institute noch wichtiger als bislang, sich noch tiefer gehend mit den Unternehmern zu beschäftigen. Dazu sollten Sie sich insbesondere folgende Fragen stellen:

- Wie tief sollten wir uns in ein Thema einarbeiten?
- Wie generieren wir damit Erträge?
- Wie führen wir unter diesen Voraussetzungen Gespräche mit Unternehmern?

Auf den ersten Blick mag die Flut an Regularien erschlagend, ermüdend und vielleicht sogar geschäftsverhindernd wirken. Doch ich bin der Überzeugung, dass Sie die nun notwendig gewordene tiefer gehende Beschäftigung mit dem Kunden nutzen können, um große Ertragspotenziale zu entdecken. Und dabei geht es nicht nur um völlig neue Erträge, sondern auch um Potenziale, die vielleicht schon immer bestanden, die man aber noch nicht entdeckt hatte. **Es ist also an der Zeit, die neuen MaRisk-Richtlinien auch als Chance zu begreifen!**

Und nutzen Sie auch Mittel wie die Videoberatung, um das immer knapper werdende Gut der Zeit sinnvoll einzusetzen. Natürlich nicht für alle Gespräche – doch für viele wäre es bereits möglich, die digitale Gesprächsführung einzuführen. Und wenn Sie nicht mehr für jedes Gespräch mit dem Auto anreisen müssen, dann spart das viel Zeit und Energie – was wiederum im Sinne der Nachhaltigkeit ist. Wer sich noch umfänglicher mit diesem Thema beschäftigen möchte – und generell mit den Möglichkeiten, die der Finanzberatung unter dem Eindruck der neuesten Regularien eröffnet werden –, dem empfehle ich einen Blick auf meinen zu diesem Thema maßgeschneiderten Workshop.

Zu guter Letzt noch ein Hinweis: Auch Berater/-innen aus den Bereichen Versicherungen Sachkomposit und Private Banking sollten im Groben wissen, welche Auswirkungen die gesetzlichen Regelungen im Kreditbereich haben. Und bitte beachten Sie in Ihrer Gesprächsführung: Sie treffen auf Unternehmer, die im Thema sind und genau wissen, dass bestimmte Anlageformen eben nicht wirklich „green“ sein können.

Ich wünsche Ihnen auf jeden Fall schon einmal, dass Sie die neuen Vorgaben und Regularien als Chancen erkennen und ein gesundes Gleichgewicht aus gesetzlich vorgeschriebener Mehrarbeit und zusätzlichen Erträgen daraus ziehen können.

Sie sind wichtig!

Sie sind wichtig!



Wenn ich von Ihnen und Ihren Kollegen in meinen Seminaren und Workshops höre, wenn ich vor Ort in Ihren Instituten bin oder wenn wir nach Gesprächen zwischen Unternehmern und Finanzberatern noch ganz inoffiziell einen Plausch halten, dann fällt mir eines immer wieder auf: Die Stimmung in vielen Instituten ist offenbar sehr negativ. Kein Wunder eigentlich, dass wir einen Fachkräftemangel haben und die jungen Berater nur zögerlich nachrücken – denn wenn ich so höre, wie die Finanzinstitute über sich selbst sprechen und schreiben, ist mein erster Eindruck doch eher negativ. Sei es auf Fachtagungen, bei Verbandstagungen, in öffentlichen Stellungnahmen von Verbandspräsidenten, CEOs und Vorsitzenden des Vorstands, in Pressestellen und unzähligen internen Besprechungen. Da wird dann von hohem Wettbewerbsdruck, überbordender Bürokratie, hohem Abschlussdruck / hohen Verkaufsvorgaben, starker Standardisierung in allen Bereichen und damit einhergehend nachhaltigem Personalabbau sowie Geschäftsstellenschließungen in einer Art kommuniziert, dass Außenstehende den Eindruck bekommen, alles geht unter und es herrscht nur noch Druck, Druck, Druck.

Ich sehe schon vor meinem geistigen Auge die ganzen Berichte im Frühjahr 2023 zum letzten Jahr 2022: Alles war schwer, ganz schwer ... gezeichnet von Zinsen (erst gab es keine, dann zu viel und zu schnell ...), Inflation, Krieg, Technologiewandel, Fachkräftemangel und, und, und – um dann aber im nächsten Satz zu erwähnen, dass man ja eigentlich super durchgekommen ist mit Top-Erträgen, kaum oder gar keinen Kreditausfällen. Damit aber ja kein Glücksgefühl aufkommt, wird sofort wieder gesagt: „Aber 2023 wird schwer, ganz schwer, wegen Zinsen, Inflation ...“, und immer mit einer Tonalität, dass man glauben könnte: Wenn das und das und das jetzt nicht sofort gemacht wird, gehen wir unter und können den Laden abschließen. Fini!

Mal ehrlich, wer will denn in so einer Branche und in solchen Firmen arbeiten? Welcher junge Mensch will da seine Ausbildung machen (wenn schon klar ist, dass man nicht übernommen wird, wegen Kostendruck und so). Von Begeisterung für den Job ganz zu schweigen.

Ich glaube, dass dieses verzerrte Bild der Realität daher kommt, dass Sie sich nicht bewusst sind, wie wichtig Sie wirklich für Ihre Unternehmern Kunden sind – und für die gesamte Gesellschaft.

Ein verzerrter Blick auf sich selbst

In meinen Podcasts und Artikeln sage ich immer wieder: Wissen Sie eigentlich, was für einen tollen Job Sie haben? Wissen Sie eigentlich, wie cool Sie wirklich sind? Wissen Sie, welche Bedeutung Sie für Familienunternehmer und Unternehmerfamilien haben? Und trotzdem sehe ich immer wieder, dass in der Innensicht das Glas halb leer statt halb voll ist.

Mir ist auch klar, dass die Arbeit nicht gerade leicht ist, dass sie viel Zeit verschlingt und die Zielkartenvorgaben oft unverhältnismäßig erscheinen. Und mir ist auch klar, dass manchmal ein Kunde, den man jahrelang betreut hat, trotzdem nicht bereit ist, das ersehnte Geschäft abzuschließen. Doch wenn man sich mal anschaut, wie die Institute und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Bereiche über sich selbst sprechen und schreiben, dann bekommt man fast den Eindruck, dass man in den Instituten nur von einer Katastrophe zur anderen taumelt. Fragt man dann aber mal nach, in wie vielen Fällen diese Schreckensszenarien denn wirklich eintreten, dann kommt man schnell auf gerade mal 3 von 100 Fällen.

Anstatt nun also den Blick auf diese paar negativen Fälle zu lenken, möchte ich mit Ihnen heute mal über die 97 von 100 positiven Fälle sprechen, die man aus der negativ vorjustierten Innensicht so oft vergisst. Und ich möchte Ihnen aufzeigen, wie viel Positives Sie in Ihrer Arbeit alles bewirken – nicht nur für das eigene Institut, sondern auch für die Unternehmer und damit für die dort beschäftigten Menschen, deren Familien und letztlich den Wohlstand der gesamten Region.

Der Unternehmerblick: Sie sind unersetzlich!

Nehmen Sie also zur Abwechslung mal den Blick des Unternehmers und seiner Familie ein: Woher kam das Geld für die neuen Maschinen, mit denen sich die Firma auf dem Markt durchsetzen konnte? Wer hat die Finanzierung für die Expansion ins Ausland genehmigt? Und wer hat sich darum gekümmert, dass die Nachfolgeregelung auf sicheren Beinen steht? Wer hat mit dem Unternehmer über seine Vermögensstruktur gesprochen und diese mit ihm so optimiert, dass das Familienvermögen nicht nur erhalten, sondern auch vergrößert werden konnte? Und wer hat mit dem Unternehmer die richtigen Versicherungen eingebaut, damit er beruhigt schlafen kann, weil er weiß, dass im Notfall jemand für ihn da sein wird? Vielleicht haben Sie dem Unternehmer sogar einfach mal einen Rechtsexperten empfohlen, der wiederum großartige Dienste geleistet hat.

Zusammengefasst: Sie unterstützen Unternehmer quasi im Verborgenen dabei, ihr Lebenswerk aufzubauen, zu führen, zu expandieren und an die nächste Generation weiterzugeben. Und selbst wenn Sie mit einem spezifischen Kunden noch nicht seit der Gründungszeit zusammenarbeiten: Ihre Arbeit ist es, die ihm den Rücken freihält, damit er die Dinge produzieren kann, die täglich von Millionen von Menschen in der Region, in Deutschland oder gar in ganz Europa oder weltweit genutzt werden.

All das sind Dinge, die Sie tun! Glauben Sie mir: Die Unternehmer verstehen das. Und sie wissen es zu schätzen.

Selbstverständlich beschränkt sich das nicht nur auf die Firmenkundenberater, die dafür sorgen, dass die Firma floriert und Menschen Häuser gebaut bekommen, in denen sie leben und eine Familie gründen können. Auf privater Seite stellen die Private-Banking-Berater sicher, dass die gesamte Familie versorgt bleibt, indem Vermögenswerte außerhalb des Unternehmens sicher angelegt, erhalten und entwickelt werden. Und das Generationenmanagement ermöglicht, dass das Erschaffene an die nächste Generation übertragen werden kann. Die Marktfolge Aktiv organisiert wiederum die internen Prozesse und sorgt für Sicherheit auf allen Seiten. Selbst die komplett im Hintergrund arbeitenden Bereiche wie Compliance, Orga, Revision und andere sind für den gesamten Ablauf beim Kunden enorm wichtig. Besonders hervorzuheben sind natürlich meine Lieblinge: die Assistenzen. Die viel zu oft den ganzen schlechten Kram mit- und abbekommen und dennoch im Hintergrund den Laden zusammenhalten und zum Unternehmerkunden hin stets die Fahne hochhalten. Durch diese Unterstützung auf allen Ebenen helfen Sie Unternehmern vollumfänglich und unersetzlich.

Sie sind also nicht nur wichtig – Sie sind so wichtig, dass täglich Tausende und Millionen Menschen von Ihrer Arbeit profitieren!

Sie glauben, dass die „Millionen“ übertrieben sind? Dann überlegen Sie sich doch mal, wer zum Beispiel in einem Konsortialkredit zig Millionen Euro zur Verfügung stellt, sodass davon hochmoderne Wasseraufbereitungsanlagen gebaut werden können, die wiederum Zugang zu sauberem Trinkwasser für ganze Metropolen, Gemeinden und Regionen zur Verfügung stellen. Das alleine führt zu Millionen Menschen, denen Sie mit Ihrer Arbeit zu einem besseren Leben verholfen haben! Und im Kleinen sind Sie ja auch dabei: bei Darlehen für Existenzgründer, bei Vermögensfinanzplanungen für Handwerker, bei Finanzierungen von neuen Baggern, Kränen etc.

Mehr Mut zu wohlverdientem Optimismus

Als Finanzberater und Mitarbeiter von Banken, Volksbanken und Sparkassen sowie allen anderen Finanzdienstleistern ist es nicht nur Ihre Aufgabe, Unternehmen, Familien und ganze Regionen auf diese Weise zu unterstützen – es ist Ihr Lebensziel! Dafür gehen Sie jeden Tag zur Arbeit und dafür danken Ihnen die Unternehmer und Bürger unseres Landes. Auch wenn die Stimmung in Ihrem Institut Ihnen vielleicht manchmal etwas anderes suggerieren möchte.

Wer aktiv etwas gegen die ungerechtfertigt schlechte Stimmung im Institut tun möchte, kann das übrigens ganz einfach umsetzen: Machen Sie doch den Freitag zum „Good News Day“. Da können dann montags bis donnerstags alle Kollegen positive Neuigkeiten an Ihre Führungskraft schicken. Sie sammelt diese wiederum, bündelt sie und kommuniziert sie dann freitags an das gesamte Team – vielleicht macht das sogar der Vorstand persönlich. Stellen Sie sich mal die Wucht von positiven Erlebnissen in einer Woche vor, wenn 100 Menschen aus Ihrem Institut aus jeder Abteilung 3 Dinge aufschreiben, die bei ihr/ihm ganz persönlich positiv gelaufen sind. Jeden Freitag kommen so 300 Positiverlebnisse zusammen. Mal 50 Wochen = 15.000! Und für Sie als Vorstand, Geschäftsführer und Führungskraft: 15.000-mal lesen Sie: Hey, hier läuft es ja gut! Was für eine Power, was für ein Flow daraus entstehen könnte. So wird den Mitarbeitern bald bewusst, dass von den anfangs angesprochenen Schreckensszenarien eben doch nur 3 von 100 eintreffen und die anderen 97 Geschäfte einen positiven Einfluss auf das Institut, die Kunden und die Gesellschaft als Ganzes haben. Spätestens dann wird auch jedem einzelnen Team-Mitglied klar:

Sie sind wichtig!

DIRK WIEBUSCH

dirkwiebusch.de

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch