



DIRK WIEBUSCH

**Zwischen künstlichen
Intelligenzen und echten
Insolvenzen —
Familienunternehmen und
Unternehmerfamilien
partnerschaftlich beraten**

Ausgabe 6 | 16 Artikel

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

dirkwiebusch.de

Inhaltsverzeichnis 1/2

- Neulich beim Kunden – Banken, Sparkassen und Volksbanken: Vorsicht! So verlieren Sie still und heimlich Ihre Ü50-Unternehmerkunden! | [Seite 6](#)
- Zinsanstieg in Deutschland 2023: Jetzt zeigt sich, wer verkaufen und wer führen kann! | [Seite 17](#)
- Neulich beim Kunden: Wenn der Firmenkundenberater den Produktverkauf zum Erlebnis macht – und an den Tandempartner perfekt überleitet | [Seite 27](#)
- Private Banking Beratung für Unternehmer: Sind Sie Champions League oder doch nur Kreisklasse? | [Seite 34](#)
- Neulich beim Kunden: Wollen Sie überhaupt noch Kundenkontakt? So positionieren Sie sich einzigartig, anstatt Unternehmer zu vergraulen! | [Seite 46](#)
- Neulich beim Kunden: Emotionale Extreme bei der Nachfolgeplanung – "Kümmern Sie sich immer um Ihre Familie" | [Seite 54](#)
- Jenseits des KI-Hypes: alles, was Finanzdienstleister für Familienunternehmen jetzt wirklich zur künstlichen Intelligenz wissen müssen.
 - Teil 1: (Generative) KI, ChatGPT, Midjourney und Co. – was ist das, was kann es (noch nicht und wie wird es sich entwickeln)? | [Seite 63](#)
 - Teil 2: Was der rasante KI-Fortschritt für Ihre Unternehmerkunden und deren Firmen bedeutet | [Seite 83](#)
 - Teil 3: Der Einfluss der KI auf Ihren Job und Ihr Finanzinstitut – und wie Sie schon jetzt davon profitieren können | [Seite 94](#)
- Immobilien – die Ebbe ist da! Das Ende der Immobilie als Hauptvermögensklasse und der Anfang einer Wertpapier-Ära? | [Seite 107](#)
- Der Firmenkundenberater 2026 zwischen Menschen und Maschinen: Auf diese Erfolgsfaktoren kommt es in der Unternehmerberatung an | [Seite 122](#)
- ESG & Nachhaltigkeit – so punkten Sie bei Familienunternehmen und Unternehmern mit einem ganzheitlichen Ansatz | [Seite 130](#)
- Neulich beim Kunden: Rückfall in alte Private-Banking-Muster? Ihre ganzheitliche Tandem-Beratung ist in Gefahr! | [Seite 141](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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

Seite 2

Inhaltsverzeichnis 2/2

- Droht uns ein Insolvenz-Tsunami?
 - Teil 4: Deutschland, Mittelstand und Banken: abreißen und neu bauen? | [Seite 151](#)
 - Teil 5: Mit 7 Bausteinen gegen die Flut rudern! | [Seite 172](#)
- Jahres- und Strategieggespräche 2024 mit Unternehmern müssen neu gedacht werden – mit dieser unterschätzten Kompetenz machen Sie den Unterschied! | [Seite 193](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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

>30 Jahre Erfahrung

in der Beratung und Begleitung von Unternehmern

>3.000 Seminare und Coachings

bei über 200 Finanzdienstleistern

>300 Vorträge

vor Finanzdienstleistern und Unternehmern

>20.000 Teilnehmer und Zuhörer

an Seminaren und Vorträgen

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

- Dirk Wiebusch



Neulich beim Kunden – Banken, Sparkassen und Volksbanken: Vorsicht! So verlieren Sie still und heimlich Ihre Ü50-Unternehmerkunden!



Liebe Leserinnen und Leser, ich wünsche Ihnen allen gleich zu Beginn dieses Artikels ein tolles, erfolgreiches und gesundes neues Jahr!

2023 wird viele Herausforderungen mit sich bringen – doch vor allem wird es ein Jahr der Transformation, Anpassung und Veränderung werden. Der Grund dafür ist nicht nur der Themenkomplex ZICKKEL (Zinsanstieg, Inflation, Corona, Krieg in der Ukraine, Klimawandel, Energiekrise und Lieferkettenschwierigkeiten), sondern auch der Fachkräftemangel und die nun immer stärker auf den Markt drängende Generation Z (als Konsumenten wie auch als Arbeitskräfte). Doch vergessen Sie bei all der externen und internen Zukunftsgewandtheit nicht den Blick auf das Wesentliche – die aktuellen Ertragsbringer in Ihrer Firmenkundschaft. Denn was dann passieren kann, möchte ich hier anhand des Beispiels eines unserer Mandanten beim Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) darstellen. Der fühlt sich aktuell sowohl als Konsument als auch als Ü50-Unternehmer kaum noch beachtet.

Ü50-Kundschaft auf dem Abstellgleis?

Die Tage „zwischen den Jahren“ sind für mich persönlich immer besonders spannend, da Unternehmer diese Zeit oft für Betriebsferien nutzen. Das heißt: Sie „schließen die Firma ab“ und nutzen die Zeit, um sich Gedanken über das kommende Jahr zu machen. Besonders interessant ist dabei, dass diese Zeit, in der der Betrieb ruht, eine hervorragende Gelegenheit für eine meiner Lieblingsbeschäftigungen bietet: für Betriebsbesichtigungen!

Seite 6

Wenn Sie dem Versteher-Magazin schon einige Zeit folgen, dann wissen Sie: Betriebsbesichtigungen sind eine echte Leidenschaft von mir! Klar, denn sie sind nicht nur spannend, sondern auch wichtig für ein tiefgehendes Verständnis des Unternehmens. Dabei erfahren Sie mehr über die Firma und machen sich ein Bild von der Arbeit und den Arbeitsbedingungen aus erster Hand statt nur über Zahlen in den Geschäftsberichten.

Mehr noch: Sie erfahren etwas über die Geschichte des Unternehmens und des Unternehmers. Denn Familienunternehmen sind oft über Generationen hinweg gewachsen. Sie sind voller Erfahrungswerte und Traditionen, sie haben Krisen genauso miterlebt wie Boom-Zeiten – und all das schlägt sich darin nieder, wie die Firma heute so ist, wie die Menschen sind, die dort zusammenarbeiten, und in welcher Geschichtslinie sich der Unternehmer an der Spitze der Firma verankert sieht.

Ich sage ja immer wieder, dass es gerade für die Zukunft wichtig wird, Unternehmen von Grund auf zu verstehen, ihre Wertschöpfungsketten nachzuvollziehen, den Unternehmertypus zu erkennen etc. In all diese Bereiche kann Ihnen eine Betriebsbesichtigung unschätzbare Einblicke geben, während Sie dem Unternehmer gleichzeitig ein ernst gemeintes Interesse signalisieren. Und was wäre wohl besser, um das Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und Ihren Kunden weiter zu stärken?

Zum Ende des Jahres war ich also zur Betriebsbesichtigung bei einem der Mandanten des IFUF. Und während wir so durch die beeindruckenden Produktionshallen gingen, unterhielten wir uns locker über dies und das – kein Problem während des Betriebsurlaubs, da man ja nicht von Maschinenlärm gestört wird.

Wir kamen natürlich auch auf die nun zurückliegende Weihnachtszeit zu sprechen. Und da erzählte mir der Unternehmer etwas Interessantes, was er nur wenige Tage vor dem 24. Dezember erlebt hatte. Er und seine Frau waren in die Stadt gefahren, um sich ein bisschen vom Vorweihnachtsstress zu erholen. Als Unternehmer hat man im Laufe eines Jahres ja eher wenig Zeit zum Einkaufen, also nutzte er die Gelegenheit, um sich im Flagship-Store eines internationalen Sportartikelherstellers einige Sportanzüge genauer anzuschauen. Für ihn war es gar keine Frage, in genau diesen Store zu gehen, denn er trägt seit 40 Jahren Sportkleidung dieses Herstellers – er ist quasi Stammkunde der Marke. Ob das jedoch so bleiben wird, da bin ich mir aktuell nicht sicher, denn seine Erlebnisse in dem Flagship-Store schilderte er mir als maßlose Enttäuschung:

Das Erste, was ihm auffiel, war, dass der Shop seit seinem letzten Besuch komplett umgebaut worden war. Vom Design bis zur Strukturierung des Ladens war alles auf „modern“ getrimmt. Jetzt muss man wissen: Dieser Unternehmer ist keinesfalls aus der Zeit gefallen. Er ist Jahrgang 1970, verheiratet, zwei Kinder und ein Enkelkind. Aber er ist wirklich technikaffin und kennt sich mit dem modernen digitalen Leben aus – es war ja schließlich seine Generation, die als erste mit Computern aufgewachsen ist, vom C64 bis zum PC. Er hält sich auch mit regelmäßigem Sport fit, kleidet sich modisch (vielleicht nicht „hip“, aber edles Understatement). Und er fühlt sich mitnichten alt. Jetzt stand er aber in diesem Laden, aus allen Ecken dröhnte moderne Elektro-Musik, alles bunt, alles hip. Wären da nicht noch Klammotten in den Regalen gehangen, hätte er gedacht, er sei in eine Disco gestolpert.

Das besagte Sortiment war allerdings ebenfalls auf eine ausschließlich jugendliche Zielgruppe zugeschnitten. Seine geliebten Trainings- und Sportanzüge waren im Laden gar nicht mehr ausgestellt, dafür überall knallbunte Kleidung mit riesigen Markenlogos, sodass man den Eindruck bekommen musste, man werde als Person und Träger der Anzihsachen vom Kunden zum unfreiwilligen Werbebotschafter deklassiert. Dem Unternehmer ist klar, dass der Hersteller auch mit der Zeit gehen muss, aber für Leute wie ihn war da wirklich gar nichts mehr im Angebot. Von dezenter Farbgebung oder edlem Understatement keine Spur, nicht mal „Standard-Kleidung“ war vorhanden und schon gar nicht die Ensembles, die er über Jahrzehnte immer wieder nachgekauft hatte – natürlich mit dem einen oder anderen moderneren Schliff, aber halt „wie immer“. Stellen Sie sich mal vor, wie sich der Unternehmer gefühlt hätte, wenn er das nächste Mal im neonfarbenen Kapuzenpulli auf dem Sportplatz erschienen wäre. Das war garantiert keine Option!

Tolle Verkäufer, eingeschränktes Angebot

Der Unternehmer tat also etwas, was die Marke mit Sicherheit auch schon als „altmodisch“ abgestempelt hatte: Er fragte einen Verkäufer, ob er denn noch irgendwo seine Trainingsanzüge bekommen könnte. Der Verkäufer – der übrigens (Zitat) „herausragend“ war und ihn sichtlich gerne, freundlich, kompetent und absolut professionell beraten wollte – konnte ihm aber leider keine guten Neuigkeiten überbringen. Er konnte dem Unternehmer nur sagen:

„Der Hersteller hat vor einigen Jahren beschlossen, alle Verkaufsflächen konsequent auf die Generation Z auszurichten. Das sind die Käufer, die man unbedingt haben möchte. Deshalb hat man seine Marketingstrategie geändert und sponsert nur noch sehr wenig Vereine und fast nur noch Influencer mit vielen Followern. Damit diese Zielgruppe immer ‚frische Ware hat, ist man auch dazu übergegangen, das Angebot mehrfach im Jahr zu wechseln und anzupassen. Das führt dann dazu, dass selbst wir als größter stationärer Laden nur noch eine begrenzte Anzahl an Ware erhalten. Wenn die dann weg ist, ist sie weg. Es kommt ja schon kurz danach wieder neue, andere Ware rein. Wir haben kaum noch Lagerware vorrätig. Die Ensembles, die Sie suchen, werden nur noch über Kooperationspartner vertrieben. Aber auch nur so lange noch, bis alles verkauft wurde. Es tut mir leid, aber Sie sind nicht mehr Teil der Zielgruppe unseres Unternehmens.“

Verständlich, dass der Unternehmer da wie vor den Kopf gestoßen war. Wie gesagt: Der Verkäufer war top und verhielt sich vollkommen respektvoll und wertschätzend. Doch die Marke hatte ihn offenbar im Stich gelassen. Da er nun aber Unternehmer war – und als Unternehmer fällt es schwer, wirklich mal abzuschalten –, interessierte er sich doch noch für weitere Details. Zum einen, weil er ja weiterhin seine geliebten Trainingsanzüge finden wollte, und zum anderen auch aus seinem Interesse als Produktionsunternehmer, der ja selbst tagtäglich Entscheidungen hinsichtlich des Angebots und der Zielkundenansprache trifft.

Er meinte also zum Verkäufer: „Das verstehe ich jetzt nicht. Ich kaufe seit Jahrzehnten immer wieder Ihre Produkte. Zwar nicht oft, aber wenn, dann direkt mehrere Kombinationen für einige Hundert Euro. Warum bin ich nicht mehr attraktiv und was habe ich verpasst, dass diese Entwicklung an mir vorübergegangen ist?“

Verkäufer: „Die Rechnung ist für den Hersteller recht einfach: Sie kaufen zum Beispiel nur alle 3 Jahre für 600 Euro ein. Umgerechnet also pro Jahr für 200 Euro. Wenn aber die Kollektionen alle 3 Monate wechseln und auf Instagram, TikTok und Co. von Influencern beworben werden, dann kauft die Zielgruppe zwei- bis viermal im Jahr für etwa 150 Euro bei uns. Also kleinere Beträge, aber deutlich häufiger. Das hebt den Umsatz an.“

Unternehmer: „O.k., aber warum habe ich davon nichts konkret erfahren?“

Verkäufer: „Sind Sie denn in Social Media unterwegs? Also auf Twitter, Instagram, TikTok?“

Unternehmer: „Nein, aber auf XING und LinkedIn. Und Werbung schaue ich auch kaum bis gar nicht.“

Verkäufer: „Sehen Sie, darum kann der Hersteller Sie nicht mehr ‚finden‘. Und deshalb erkennt er sie auch nicht mehr als Zielkunde. Tut mir leid.“

Vom Stammkunden zu "nicht mehr unsere Zielgruppe"

Der Dialog zwischen dem Unternehmer und dem Verkäufer ging selbstverständlich noch eine ganze Weile weiter, aber für unseren Vergleich zur Finanzberatung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien soll uns das zunächst reichen. Denn schon an dieser Stelle können wir sehen, was passiert ist: Ein Stammkunde kommt nach einiger Zeit wieder in den Laden (ins Institut) und stellt fest, dass sich alles irgendwie verändert hat. Und er fühlt sich nicht länger wohl, fühlt sich nicht mehr „abgeholt“. Diese Problematik habe ich schon öfter im Versteher-Magazin angesprochen.

Für Menschen wie den Unternehmer aus der obigen Geschichte ist das Problem klar: Alles muss (gefühl) nur noch „hip“ sein – New Work, Agile Work, Digital, ESG, Apps, Plattformen, neu, neu, neu! Alles wird an die Wand geworfen, um zu schauen, was kleben bleibt. Oder, wie ein ehemaliger CEO einer Großbank mal sagte: „Never stop changing.“ Was ja auch gut und richtig ist, wenn wir von Anpassung sprechen – und nicht von grundlegenden Veränderungen, wann immer sich die Gelegenheit bietet. Im Falle des besagten CEOs war es meiner Meinung nach deutlich zu viel Change – da verlor man jahrelang komplett die Orientierung und taumelte nur so vor sich hin.

Wenn ich in meiner Rolle als Gründer und Geschäftsführer des IFUF mit Top-Unternehmern spreche, dann zeichnen sich dort deutliche Sorgen bezüglich der Veränderungen in der Finanzbranche ab. Da heißt es dann: „Den Jungen gehört die Zukunft, aber wir ‚Alten‘ bezahlen sie“, „Neu ist nicht immer besser und alt ist nicht immer schlecht“ oder „Es wird immer so getan, als wenn die Welt nur aus Unternehmern besteht, die nicht führen können und ihre Mitarbeiter aus eigener Profitgier ausbeuten“.

Es ist eigentlich kein Wunder, dass gerade Familienunternehmen Veränderungen gegenüber nicht so aufgeschlossen sind, sofern diese drastische Einschnitte beispielsweise an der Kundenstruktur mit sich bringen. Denn Familienunternehmen werden per definitionem von einer Familie gegründet, geführt oder zumindest innerhalb der Familie „weitervererbt“, wenn die Kinder des Gründers in seinem Ruhestand die Geschäftsführung übernehmen. Familienunternehmen haben oft lange Geschichten mit einer engen Beziehung zur Region, zu den Mitarbeitern – und eben auch zu den Kunden. Sie sind eher auf langfristigen Erfolg und Nachhaltigkeit ausgelegt als auf kurzfristigen Gewinn. „Evolution statt Revolution“ lautet in der Regel meist das Motto von den Veränderungs- und Anpassungsprozessen.

Gerade deshalb würde ein Familienunternehmer nur in der allergrößten Not seinen Kundenstamm so völlig aufgeben, wie es der Sportartikelhersteller in unserer Beispiel-Geschichte getan hat. Familienunternehmer werden es also nicht so leicht verstehen, wenn Sie als Finanzinstitut plötzlich Ihre Zielgruppe drastisch verändern. Und auch für Sie wäre das sicher keine gute Idee. Denn natürlich müssen Sie sich auch an zukünftigen Generationen orientieren. Doch ich bin mir sicher, dass bei Ihnen aktuell noch die Jahrgänge 1955–1975 diejenigen sind, die die größten Deckungsbeiträge für Ihr Institut generieren – ob im Firmenkundenbanking oder im Private Banking.

Warum sind Ü50-Unternehmer so wichtig für Banken, Sparkassen und Volksbanken sowie alle anderen Finanzdienstleister? Und warum erkennen die Institute das oft nicht?

Finanzinstitute tun gut daran, Unternehmer über 50 wertzuschätzen. Denn diese bringen typischerweise Erfahrung und finanzielle Stabilität mit – das ist bei jüngeren Unternehmern beziehungsweise jungen Start-ups längst nicht immer gegeben. Manche Ü50-Unternehmer haben vielleicht sogar schon ein Unternehmen erfolgreich aufgebaut, verkauft und haben sich auszahlen lassen und setzen gerade den Grundstein für die nächste Erfolgsgeschichte. Sie kennen ihre Lieferanten und Kunden, mit denen sie eine funktionierende Beziehung haben. All diese Faktoren bedeuten, dass Ü50-Unternehmer in den meisten Fällen die sichersten und attraktivsten Kunden sind.

Durch die zukunftsgerichtete Entwicklung der Banken besteht nun aber das Risiko, dass sie das Hier und Jetzt vergessen. Dass sie sich vornehmlich auf Kunden konzentrieren, die gute Chancen haben, in der Zukunft mal groß rauszukommen, anstatt auf Kunden, die bereits heute stark sind. Eventuell will man als Institut auch versuchen, sich mehr als „Techie“, also als Technologievorreiter, zu profilieren – auch, wenn man sich dabei schnell in einem echten Rattenrennen um die neueste Technik verzetteln kann. Klar, Anpassungen sind richtig und wichtig – aber in welchem Maß? Und wie schnell? Und können Ihre Mitarbeiter da wirklich mithalten?

Das geht schon im Kleinen los: Da werden Updates und Relaunches forciert und man hat den Eindruck, die Layouts und die Nutzerführung wurden von Jugendlichen für Jugendliche erstellt. Das Ergebnis sind dann eine comichaft aufgezeichnete Desktop- und Desktop-varianten von Websites und Tools, die sich einem auf Smartphones und Tablets ausgerichteten Design beugen müssen – weil man ja glaubt, dass die Nutzer alles bequem vom Sofa aus umsetzen möchten. Wer dann als Unternehmer (oder kaufmännischer Mitarbeiter) im Tagesgeschäft am PC im Büro sitzt und seine Finanzen regeln möchte, muss sich auf Oberflächen bewegen, die eigentlich zum Wischen und Tippen design wurden.

In diesem Fall werden also digitale Tools entwickelt, die dem Unternehmer alles erleichtern sollen – aber der Unternehmer empfindet dieses „Du kannst“ sehr leicht als ein „Du musst“, das ihm weitere Arbeit abverlangt, die er gar nicht selbst machen möchte. Bei vielen Neuerungen mit digitalen Angeboten, Dienstleistungen und Produkten gehen die Befürworter in den Instituten scheinbar immer davon aus, dass alle (Ziel-)Kunden völlig rational informiert sind und dann total selbstständig Entscheidungen treffen. Und sie scheinen zu glauben, dass kein Kunde jemals wieder mit Menschen sprechen möchte, also muss alles digital machbar sein, vom Sofa aus. Und natürlich individuell und persönlich zugeschnitten. Und wo wir schon dabei sind, am besten noch KI-gesteuert! Bei einer Uhr auf Amazon für 19,90 Euro funktioniert das vielleicht, aber wer kauft denn auf dem Handy mal eben ein 500.000-Euro-Einfamilienhaus oder eine Gewerbehalle für 5 Millionen Euro vom Sofa aus? Also einerseits völlig rechtsverbindlich und andererseits komplett ohne vertrauliche Beratung durch einen Experten, weil man ja alles auf einen Klick selbst machen und können muss.

Der Eindruck vieler Unternehmer ist: Die Finanzbranche transformiert sich am derzeit zahlungskräftigen Unternehmer vorbei und verliert die Generation „Baby-Boomer“ und „X“. Gleichzeitig müssen die Regionalinstitute aufpassen, dass sie nicht von der „Masse“ (Privatkunden und Kleinunternehmen) getrieben und gescheucht werden. Denn wenn man die „Jungen“ fragt, dann muss alles digital sein, alles auf dem Handy, alles automatisch und individuell zugeschnitten. Nur bitte keinen persönlichen Kontakt mehr. Diese Haltung empfinde ich als falsch und fatal in der mittelfristigen Auswirkung.

Mit Augenmaß und eingeschaltetem Gehirn kommt man weiter

Wer bei den anstehenden Veränderungen der Zukunft ein bisschen mitdenkt (oder einfach auch mal an die älteren Unternehmer denkt, die dem Institut die größten Erträge erwirtschaften), der merkt bald: Ein Top-Unternehmer mit 50- bis 60-Stunden-Arbeitswoche ist wohl eher weniger häufig in Social Media unterwegs als ein 16-jähriger Jugendlicher. Und wenn, dann eigentlich eher in Businessnetzwerken wie LinkedIn und XING. Aber selbst diese Plattformen nutzt er eher als Personen-Datenbank bzw. Kontaktbuch, weniger als Informationsquelle. Er postet sein Essen nicht und gibt auch kaum Privates preis – was ihn für die Algorithmen vergleichsweise schwierig zu greifen macht. Daher bekommt der Unternehmer tendenziell weniger Angebote und bekommt weniger Veränderungen mit.

Denken Sie auch dran: Natürlich gehört die Zukunft „den Jungen“, aber ist man mit 50 Jahren schon so alt, dass man als Zielkunde gar nicht mehr attraktiv ist? Oft wird dabei vergessen, wie in den Unternehmen die Nachfolge geregelt wird: Aktuell ist die „Generation Y“ die Nachfolgeneration – nicht „GenZ“! Denn wer übergibt schon einem 25-Jährigen ein Unternehmen mit 100 Millionen Euro Umsatz und 250 Mitarbeitern allein in der Geschäftsführung? Und welcher 25-Jährige hat schon durch eigene Arbeit (also eigene Leistung, nicht durch Erbe oder Geschenke von Mama und Papa) 1 Million Euro liquides Vermögen zur Anlage? Mit anderen Worten: Sich auf die Generationen Y und Z zu stürzen und dabei zu vergessen, wer aktuell den wahren Deckungsbeitrag bringt – das wird nicht gut ausgehen!

Statistiken zeigen, dass die Personengruppe bis 49 Jahre und die ab 49 Jahren zahlenmäßig in etwa gleichauf sind, was ihre Kaufkraft angeht. Und aktuell gibt es in Deutschland in etwa 29 Millionen Menschen zwischen 40 und 64 Jahren – das ist eher die Gruppe der aktuellen Unternehmer. Gleichzeitig sind etwa 57 % der Geschäftsführer 50 Jahre oder älter. Sogar ganze 83 % sind 40 Jahre oder älter. Gerade im Firmenkundenbereich sind es also eben doch die „älteren“ – o.k, nennen wir sie nicht die „älteren“, sondern die lebenserfahreneren – Menschen, die für Ihr Institut die größten Erträge mitbringen.

Das soll kein Bashing sein, aber auch ein Nachfolger, der heute 30 Jahre alt ist, wird merken, dass das echte Leben dann doch nicht aus permanentem Work-Life-Balancing, Homeoffice und 3-Tage-Woche besteht, wenn er in die Firma der Eltern einsteigt. Klar: Als ich 20 war, habe ich die Welt auch vollkommen anders wahrgenommen und meine Prioritäten entsprechend ausgerichtet. Das ist ja auch nicht schlimm – das ist das Privileg der Jungen. Das muss erlaubt sein. Auch teilweise spinnert anmutende Ideen müssen gehört werden, denn es ist die Nachfolgeneration, die alles „besser kann, besser weiß und besser macht“. Das wird vermutlich auch so sein. Das ist gut so. Das ist notwendig. Und das ist fördernd. Die Jungen beißen und wollen auf den Thron. Und die Älteren beißen zurück, wehren sich und lassen sich nicht kampflös verdrängen. Schon gar nicht als Unternehmer, das Alpha-Tier im Unternehmensrudel.

Das klingt zunächst vielleicht martialisch, aber es spornt beide Seiten an: Die Jungen müssen sich ihren Platz durch Fleiß, Ideenreichtum, Umsetzungsstärke und Krisen-Resilienz erarbeiten. So war es schon immer – und am Ende entstand durch dieses System immer ein Fortschritt. Diesen Miteinander-Konkurrenzkampf nennt man auch „Coopetition“ (Mix aus „cooperation“ und „competition“) oder „regulierende Dynamik“.

Worauf legt die Ü50-Unternehmer-Generation Wert?

Ich bin weiterhin fest davon überzeugt, dass auch ein Produktionsunternehmer, der mit 35 Jahren Chef seines eigenen Unternehmens ist, weiterhin das Mensch zu Mensch (MzM) zu schätzen weiß und es auch einfordert – genau wie sein Vater mit 70. Aus vielen Gesprächen mit Unternehmern aller Generationen weiß ich:

- Die Beschaffung von Informationen wird weiterhin deutlich in Richtung digital gehen.
- Unternehmer werden informierter denn je sein, wenn sie in Finanzgespräche jeglicher Art gehen. Oder zumindest erwecken sie den Eindruck, sie seien informierter.
- Aber Unternehmer brauchen (menschliche) Ansprechpartner, mit denen sie auch kontrovers diskutieren können.
- Sie benötigen niemanden, der ihnen ein Bild beschreibt (Depotübersicht, Bilanzen), sondern jemanden, der es interpretiert und Lösungen erarbeitet.
- Sie brauchen einen Navigator, der sie durch den riesigen Dschungel des Finanzwesens führt. Denken Sie daran: Der Unternehmer hat andere Fähigkeiten entsprechend seiner Branche (Herstellung von Kleidung, Nahrung, Autos, Gartenzäunen, Garagentoren, Türen/Fenstern, Kabelbäumen etc.).
- Unternehmer nutzen immer mehr digitale Tools zur Datenaufbereitung (Online-Mehrbanken-Übersicht, Controlling etc.).
- Sie werden aber Entscheidungen in (mehrstelliger) Millionenhöhe (Kredite für Produktionsstätten, Depots, Immobilien etc.) nicht dem Computer überlassen. Deshalb sollten Sie als Institut das auch nicht erzwingen.

Ich wiederhole nicht ohne Grund seit Jahren das Mantra: „Je digitaler die Welt, desto wichtiger das Mensch zu Mensch!“

Handlungsempfehlung: So erkennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Unternehmerkunden

Was tun wir nun also mit einer ganzen Generation an Top-Unternehmern, die zwar weiterhin die größten Erträge für Ihr Institut mitbringen, sich aber in allen Lebensbereichen immer weiter abgehängt fühlen?

- Das Jahresgespräch ist zwar ein gesetzlich vorgeschriebenes „Muss“, sollte aber von Ihnen auch als Chance gesehen werden – hier erfahren Sie aus erster Hand, was den Unternehmer wirklich bewegt.
- Gehen Sie gerne mal mit allen Mitarbeitern (auch Marktfolge Aktiv) auf eine Betriebsbesichtigung. Dann aber nicht nur in die Produktion, sondern auch in die Verwaltung, Disposition und Buchhaltung.
- Machen Sie regelmäßig Unternehmer-Round-Tables

- Nutzen Sie die Kraft von Unternehmerbeiräten. Installieren Sie diese Beiräte aber nach Generationen, zum Beispiel 1x Ü50, 1x 30-bis-50 und 1x U30. Diese können sich dann jeweils ein Mal pro Jahr zum gemeinsamen, generationenübergreifenden Austausch treffen. So erfahren Sie von jeder Unternehmergeneration, was sie aktuell wirklich bewegt und welche Anforderungen sie an Ihr Institut stellt – und spezifisch an Sie als Berater.
- Fragen Sie gezielt bei erfahrenen Ü50-Unternehmern nach, was diese von Ihnen als Berater erwarten. Diese Unternehmer stehen oft seit vielen Jahrzehnten im Unternehmen und werden Ihnen praxisnah alles berichten, statt nur theoretisch zu fabulieren.

Und achten Sie darauf, dass Sie beim Austausch mit dem Unternehmer selbst ebenfalls konkret sind und nicht nur theoretisch bleiben. Das heißt: Kein Headline-Bingo mit „Klimawandel“, „Digitalisierung“ etc., aber am Ende gibt es dann keine konkreten Handlungsempfehlungen. Das wäre, wie bei einer Schönheitswahl den Weltfrieden zu fordern. Gehen Sie stattdessen die Themen mit Handlungsempfehlungen inklusive Zeitfenster an. Und die Unternehmer sollten auf jeden Fall mitmachen bei der Umsetzung. Sonst wird das Zusammenkommen sinnlos und alle Beteiligten hätten die Zeit besser nutzen können.

Ergreifen Sie das neue Jahr 2023 beim Schopf!

Dieses Jahr wird spannend und herausfordernd zugleich. Denken Sie immer daran: Sie sind wichtig für Ihre Unternehmerkunden und für die Gesellschaft als Ganzes. Lassen Sie uns also 2023 zum Jahr der Kunden, der Familienunternehmen und der Unternehmerfamilien ausrufen. Was halten Sie davon?

Und übrigens, für alle, die sich schon die ganze Zeit fragen, ob der Unternehmer aus unserer Eingangsgeschichte denn nun doch noch ansprechende Trainingsanzüge finden konnte: Der Verkäufer war in diesem Fall nicht nur äußerst freundlich, sondern auch wirklich hilfreich. Zusammen mit dem Unternehmer schaute er am PC, bei wem es denn aktuell noch die Trainingsanzug-Ensembles online zu kaufen gab. Von diesem Verkäufer war der Unternehmer dann so begeistert, dass er sogar noch ein paar Teile des aktuellen Sortiments für das Enkelkind gekauft hat. Ob die Marke den Unternehmer langfristig als Kunden halten kann, das steht noch in den Sternen. Aber zumindest der Verkäufer hat bei ihm einen bleibenden Eindruck hinterlassen.

Zinsanstieg in Deutschland 2023: Jetzt zeigt sich, wer verkaufen und wer führen kann!



Es ist Februar, der erste Monat des neuen Jahres ist rum, und wir alle fragen uns: Kommt die Rezession noch oder nicht? Und was ist mit der Energiekrise? Nach aktuellem Stand ist noch keines der dunklen Schreckens-Szenarien eingetroffen – zumindest nicht so drastisch wie befürchtet. Doch insbesondere im Zuge des Zinsanstiegs zeigt sich schon jetzt, dass 2023 die Spreu vom Weizen trennen wird. Warum das so ist, erfahren Sie in diesem Artikel.

Was wird jetzt aus dem Immobilienmarkt?

Alles in allem kommen die meisten Unternehmen Anfang 2023 noch ganz gut zurecht. Das sieht man daran, dass die Abteilungen in den Finanzinstituten, die für Abschreibungen, Sanierungen und Insolvenzen verantwortlich sind, aktuell nicht im übertriebenen Maße in Anspruch genommen werden – weder rückwirkend für 2022 noch für 2023. Das bedeutet natürlich nicht, dass es den Unternehmen langfristig gut geht, aber sie kommen aktuell noch zurecht.

Doch schon zeichnet sich eine neue Herausforderung für das laufende Jahr ab: das Immobiliengeschäft. Der Firmenkundenbereich in Banken, Volksbanken und Sparkassen ist seit einigen Jahren stark vom Immobiliengeschäft abhängig. Und nun ist die Nachfrage nach Neubauten dramatisch gesunken. In einigen Fällen sogar auf null. Finanzdienstleister, die sich zu einseitig aufgestellt haben, gehen jetzt das Risiko ein, „nackt in der Brandung“ zu stehen. Man hat sich zu lange zu stark auf Immobilienkredite konzentriert und nun, wo die Nachfrage einbricht, weiß man nicht mehr, woher die Deckungsbeiträge kommen sollen. Auf eine solche Entwicklung habe ich vor einiger Zeit in einem Artikel im Versteher-Magazin hingewiesen.

Vertane Chancen bei der breiteren Aufstellung?

Jetzt, da sich die „Flut“ der Immobiliengeschäfte langsam in eine „Ebbe“ verwandelt und immer mehr Institute nackt in der Brandung stehen, zeigt sich auch so mancher Makel, der sonst unter der Wasseroberfläche verborgen geblieben wäre. Insbesondere zeigt sich, dass die Finanzdienstleister im Firmenkundengeschäft zwar regen Kontakt mit den wertvollen Familienunternehmern hatten. Jedoch in vielen Fällen nicht in der notwendigen Form und in der Tiefe, um sich auf die „Ebbe“ vorzubereiten. Klar, das war bislang auch nicht unbedingt nötig. Spätestens jetzt ist es das aber.

Warum war es bislang eigentlich nicht nötig, allzu tief in die Beziehung mit dem Unternehmer zu gehen? Na ja, stellen wir uns mal einen Firmenkundenberater vor, der Mitte 2022 sein Jahresgespräch beim Unternehmer hat. Was erfährt er da wohl vom Unternehmer? In den meisten Fällen wahrscheinlich, dass es der Firma gut geht, man aber noch viel mehr machen könnte, wenn es denn nur genug Fachkräfte gäbe. Der Firmenkundenberater fragt natürlich auch nach, ob der Unternehmer denn irgendwelche Kredite bräuchte. Die Antwort: Nein, aktuell nicht. Es läuft ja, und bevor man Verwahrentgelt zahlt, würde man Investitionen nicht per Kredit, sondern in Cash tätigen – so oder so: Die Firma ist liquide genug, um Investitionen selbst zu stemmen.

Das ist natürlich schade für unseren Berater, also fragt er noch nach, ob man denn sonst noch etwas für den Unternehmer tun könnte. Und wenn er schon so fragt, dann kommt der Unternehmer natürlich auf sein Lieblingsthema zu sprechen: Immobilieninvestitionen. Da gibt es noch Finanzierungsbedarf. Und natürlich auch staatlich geförderte alternative Energiemöglichkeiten werden gern vom Unternehmer genommen und vom Firmenkundenberater gern über Kredite veredelt.

Der Berater hat an dieser Stelle eigentlich alles richtig gemacht: Jahres-/Strategiegespräch geführt, nach Geschäftspotenzial in der Firma gefragt, Cross-Selling ins Gespräch gebracht und mit den Immobilien auch gleich noch ein Geschäft akquiriert. Natürlich hat sich der Berater dann nicht noch weiter um andere Optionen gekümmert – man möchte ja dem Kunden gegenüber nicht aufdringlich wirken. Eine Betriebsbesichtigung wurde auch nicht in Betracht gezogen, denn es lief ja nach Aussage des Unternehmers alles gut. Er war zwar in der Firma, aber nicht im Betrieb. Ein kleiner, aber feiner Unterschied.

Ganz wichtig: Zielkarte erfüllt. Läuft!

Die Entwicklung mit dem Zinsanstieg

Die geschilderte Situation entspricht also in etwa dem Stand bis Mitte 2022: Die Berater boten an, was sie konnten, der Unternehmer biss vor allem bei Immobilien an. Wenn wir ehrlich sind, geht das ja schon seit Jahren so. Immerhin hat die EZB im März 2016 den Leitzins auf 0 % gesenkt. Die dadurch angeregte Kreditnachfrage begann zu galoppieren. Und infolgedessen entwickelte sich das Firmenkundengeschäft schleichend hin zu einer Abhängigkeit vom Immobilienmarkt. Danach passierte jedoch Folgendes: ein Zinsanstieg – im Juli 2022, also 6 Jahre und 3 Monate nach der „0“, nun wieder ein Leitzins von 0,5 %, der bis Dezember 2022 auf 2,5 % und seit dem 8. Februar 2023 bei 3 % liegt –, wer hätte damit noch gerechnet, dass es überhaupt mal wieder Zinsen gibt und vor allem in dieser kurzen Zeit so stark im Anstieg? Wohl eher die wenigsten Marktakteure.

Das Verhalten der Kunden ändert sich plötzlich, und auch die Banken fallen durch die steigenden Zinsen in alte Verhaltensmuster zurück. Die Quote der Eigenheim-Besitzer (EFH/ETW) war im europäischen Vergleich ohnehin schon nicht besonders gut (mit 49,5 % Platz 33 von 34 Ländern <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/155734/umfrage/wohneigentumsquoten-in-europa/>). Doch nun stockt es noch stärker. Beim Bau und Kauf von Eigenheimen wird plötzlich viel gestoppt oder sogar rückabgewickelt, dadurch gibt es wieder deutlich mehr Mieter. Das treibt die Mieten in die Höhe (mehr Nachfrage) und sorgt für Probleme bei der Immobilienbranche. Dort gibt es plötzlich deutlich weniger Neubauten, also auch weniger Bedarf an Handwerkern. Auch die hohen Materialpreise können nicht weitergegeben werden (die Preise für viele Baustoffe sind bereits gefallen, was aber nicht an die Kunden weitergegeben wird).

Auch außerhalb der Immobilienbranche sorgt der Zinsanstieg für Veränderungen. So sind beispielsweise die Aktienquoten, die in den letzten Jahren durch Niedrigzins und Verwahr-entgelt deutlich angestiegen waren, wieder rückläufig. Tagesgelder, Zinsangebote und Anleihen waren bis vor Kurzem wenig attraktiv, doch jetzt, wo die Zinsen wieder steigen, wird auch wieder mehr Geld „geparkt“. Diese Entwicklung wird zusätzlich durch Kursverluste in den Aktiendepots befeuert. Fondsgesellschaften verzeichnen aktuell unter anderem durch die Inflation und aufgrund steigender Energiekosten die höchsten Quoten im Bereich der Sparpläne-Stopps bei Privatpersonen. Und gleichzeitig gibt es einen dramatischen Rückgang bei den Neuanlagen. Das alles kann übrigens auch langfristig für die Altersvorsorge fatal werden.

Wie die Institute auf den Zinsanstieg reagieren

Die Finanzinstitute zögern noch bei der Weitergabe der gestiegenen Zinsen – nur bei Unternehmen und Großkunden wird schon gezahlt, beim kleinteiligen Privatkundengeschäft jedoch noch nicht. Druck kommt erst auf, wenn digitale Direktbanken das bessere Angebot machen. Dann wird aufseiten der Banken oft schnell und teilweise fast panisch gehandelt, weil sonst Gelder mit einem einzigen Klick weg sind. Ich kann die Vorstände und Entscheider verstehen. 1 Mrd. Euro bei Privatkunden unverzinst, das Geld bei der EZB mit 2 % p.a. verzinst – so kann man die Ertragsrückgänge in den Immobilienbereichen und im generellen Provisionsgeschäft gut auffangen. Schön zu wissen für die Entscheider: Die große Masse der Privatkunden ist „träge“. Ein Konto einrichten bei einem Fintech, das Geld überweisen ... das geht zwar schnell, aber für 150 € Bruttozinsen pro Jahr, also knapp 10 € pro Monat ... was solls. Lasse ich es halt bei der aktuellen Bank. Potenzielle Gefahr: Das kann aber auch an der einen oder anderen Stelle im eigenen Institut (wieder) bequem werden lassen.

Intern werden dennoch weiterhin die Kosten gedrückt. Noch Anfang 2022 hieß es „Keine Erträge – keine Fort-/Weiterbildungen“. Heute heißt es „Wir warten grundsätzlich erstmal ab und sparen unser Geld für den Fall, dass die Situation noch schlechter wird“. Meine Prognose für die Zukunft ist: Wenn es dann irgendwann gut anläuft, dann heißt es vermutlich „Für Fort- und Weiterbildungen haben wir jetzt keine Zeit, es ist zu viel zu tun!“. Hier nur ein Zitat von Laotse zum Nachdenken: „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück.“

Wie der Bund reagiert

Die Bundesregierung freut sich übrigens trotz des Zinsanstiegs weiterhin über gute Finanzen. Durch die Niedrigzins/Negativ-Zins-Politik wurden bislang zwar keine Zinslasten aufgebaut, aber die Nachfrage nach Anleihen war vormals eben „nur o.k.“. Durch die nun höheren Zinsen entsteht jetzt zwar ein höherer Bundesaufwand, aber gleichzeitig ist die Nachfrage nach Bundesanleihen deutlich gestiegen. Der Bund kann somit alles refinanzieren und Geld aufnehmen, wie er will.

Das schlägt sich natürlich in der Tatsache nieder, dass der Bund nun mit seinem/unserem Geld prassen kann, wie er möchte. Warum denn schon sparen, wenn durch die Zinsen die Bundesanleihen reißenden Absatz finden? Zumal die nächsten Wahlen vor der Tür stehen ...

Zwischenfazit: Wie hat sich das auf die Entwicklung niedergeschlagen?

In Deutschland hatten wir einen Transformationsprozess, der in den letzten Jahren – wenn auch gezwungenermaßen – noch zugenommen hat: Die Eigenheimquote stieg, die Aktienquote stieg, die Finanzdienstleister mussten näher an den Kunden gehen, die Regierung musste vorsichtiger mit neuen Schulden umgehen und so weiter.

Diese eigentlich positive Entwicklung für den Wohlstand unseres Landes wird nun leider wieder ausgebremst. Sie stockt oder geht in einigen Fällen sogar wieder deutlich zurück. Denn leider scheint noch immer die Mentalität zu bestehen: Warum anstrengen und tief sitzende Probleme lösen, wenn man sie einfach mit Geld zudecken kann?

Finanzdienstleister zwischen Netflix-Problem und Sirtaki-Falle

Konkret bringt die aktuelle Situation für die Finanzdienstleister zwei Herausforderungen mit sich. Die eine lässt sich sehr gut analog mit dem Streaming-Service Netflix erklären. Die andere habe ich auf den Namen des „Sirtaki“-Restaurants bei uns in Sprockhövel getauft, das ich Ihnen übrigens nur wärmstens empfehlen kann, wenn Sie mal in der Gegend sind. Setzen Sie gerne den Namen eines beliebigen Restaurants in Ihrem Wohnort ein, denn ich denke, dass ein Großteil der Restaurants in Deutschland ähnlich agiert hat.

Das Netflix-Problem

Kommen wir aber zunächst zum Netflix-Problem. Den Streaming-Dienst kennen Sie alle, und Sie alle werden wissen: Seine Abonnenten wollen regelmäßig neue Serien und Filme schauen. Doch was, wenn einfach keine neuen gedreht werden? Das haben wir während Corona gesehen: Aufgrund der Hygienevorschriften gab es kaum neue Produktionen. Das ging etwa zwei Jahre so. Und da viele aktuelle Filme und Serien viel Post-Production-Aufwand erfordern, werden die jetzt wieder gedrehten neuen Streaming-Angebote wahrscheinlich erst im Laufe dieses Jahres oder sogar erst 2024 wieder im gewohnten Volumen auf die Plattform kommen. Das hat natürlich dafür gesorgt, dass einige Kunden abgesprungen sind. Warum auch für einen Service bezahlen, der mindestens zwei Jahre lang wenig Neues gezeigt hat? Netflix musste daraufhin das Gebührenmodell anpassen und das Account-Sharing einschränken.

Das Netflix-Problem gibt es nun auch in der Finanzbranche: Wenn es keine Neubauprojekte gibt, dann können die Finanzdienstleister diese auch nicht finanzieren. Und selbst wenn es nicht zu einer Rezession kommt und bald wieder Neubauprojekte in größerem Maß geplant werden, wird es erst mal dauern, bis alles wieder anläuft. Es gibt Regionen in Deutschland, in denen die Genehmigung von Bauplänen bis zu 2 Jahre dauert. Das bedeutet, wer heute im Februar 2023 den Antrag stellt, erhält Ende 2024 die Genehmigung. Baubeginn ist 2025. Kreditauslegung ab 2025. Schließlich braucht man die Finanzierung nicht schon in der ersten Planungsphase. Und selbst, wenn es schneller geht, werden viele Institute vermutlich bis Ende 2023 oder sogar bis Mitte 2024 mit geringerer Nachfrage an Immobilienkrediten rechnen müssen. Das heißt: Die Immobilienerträge liegen erst mal brach. Wie abhängig das Firmenkundengeschäft noch von Immobilienerträgen ist, das haben wir zu Beginn dieses Artikels ja schon ausführlich besprochen.

Die Sirtaki-Falle

Wie erwähnt, habe ich diese Herausforderung nach dem Restaurant „Sirtaki“ in meinem Heimatort benannt. Denn dort hatte ich die Gelegenheit, während des ersten Lockdowns im März 2020 mal den Inhaber zu fragen, wie er sein Geschäft eigentlich während Corona am Leben erhalten konnte. Er erklärte mir dann, dass es Aktionen zum Bestellen und Abholen gab. Es werde also weiter gekocht, nur gegessen haben die Menschen dann bei sich zu Hause. Keine ungewöhnliche Strategie für ein Restaurant während der Pandemie.

Ich fragte jedoch noch genauer nach und wollte wissen, ob es denn auch Maßnahmen gäbe, die die Kunden zusätzlich ans Restaurant binden. Zum Beispiel einen Newsletter oder Videos/Promo auf Facebook, Instagram und TikTok. Denn das reine Bestellen und Abholen mag ja praktisch für den Kunden sein, aber Loyalität baut es nicht auf. Er meinte dann, dass das nicht nötig gewesen sei, denn sein Restaurant war ja bislang auch immer voll – und wenn die Pandemie erst mal vorbei wäre, würden die Kunden von alleine wiederkommen.

Es kam, entgegen meiner Vermutung, dann doch so, wie es der Inhaber vorhergesagt hatte: Kaum durfte er wieder öffnen, strömten die Menschen wieder in sein Lokal. Und heute, 3 Jahre nach dem ersten Lockdown, ist das Restaurant wie vor März 2020 immer proppenvoll. Inflation und steigende Energiekosten nagen vermutlich an den Gewinnen des energieintensiven Restaurants und die Menschen überlegen sich mitunter genau, ob und wo sie noch essen gehen. Der Abend im Restaurant ist in diesen Zeiten für viele längst keine Selbstverständlichkeit mehr – denn das Geld sitzt nicht mehr so locker und der „Luxus“ eines Restaurant-Besuchs ist mitunter das Erste, woran man sparen kann.

Doch was wäre, wenn es nicht so gekommen wäre? Wenn die Gäste nicht wieder so zahlreich gekommen wären? Klar: hätte, hätte, Fahrradkette. Aus meiner Erfahrung machen (zu) viele Unternehmen in der Boom-Phase den Fehler, kein Zielkundenportfolio aufzubauen. Muss man ja nicht. Hat man ja auch keine Zeit dazu.

Wenn ich mit Finanzberatern, deren Chefs und Vorständen spreche, habe ich den Eindruck, dass sie wie „Sirtaki“ davon ausgehen: „Wenn es doch keine Rezession gibt, wird alles wieder wie vorher und gut is.“ Man geht davon aus, dass die Kunden schon wiederkommen werden. Doch was, wenn sich die Zinslage oder eine beliebige andere Rahmenbedingung ändert – und die Kunden eben doch nicht wiederkommen, weil man die ganze Zeit keine zusätzlichen Maßnahmen unternommen hat, um Loyalität aufzubauen? Das ist die Sirtaki-Falle, in die die Institute in der aktuellen Situation tappen könnten.

Was manche Finanzdienstleister von Grillfluencern und Fitnessstudios lernen können

Kennen Sie „Klaus grillt“? Das ist ein Youtube-Kanal, den ich mir immer wieder mal gerne anschauen, ein sogenannter „Grillfluencer“, der in seinen Videos alles rund ums Grillen thematisiert. Da wurde nun angekündigt, dass Klaus jetzt vom reinen Fleisch-Grillen weggehen möchte. Er bleibt natürlich beim Grillen, aber er möchte jetzt mehr Beispiele bringen, wie man etwa Fisch oder vegetarische und vegane Lebensmittel auf dem Grill zubereiten kann. Und selbst wenn Sie auf Youtube keine Grillfluencer-Videos schauen – vielleicht haben Sie eine ähnliche Entwicklung auch im Fitnessstudio bei Ihnen vor Ort festgestellt: Weg von der reinen „Muckibude“, hin zu abwechslungsreichen Angeboten mit Yoga und Wellness.

Beide Entwicklungen hätte es sicher so nicht gegeben, wenn nicht ein Bedarf bei den Zielgruppen bestünde. Immer mehr Menschen möchten sich vegetarisch oder vegan ernähren, also muss nicht immer Fleisch auf den Youtube-Grill. Und viele Menschen würden schon ganz gerne ins Fitnessstudio gehen, wenn es ein Trainingsangebot gäbe, das ihren Vorlieben entspricht. Genau so sieht es bei den Finanzdienstleistern aus: Das reine Produkt-Pushen (1990er- und 2000er-Jahre-Hardselling) ist nicht mehr so gefragt. Stattdessen wünschen sich die Kunden eine ganzheitliche Beratung und einen Finanzcoach – und zwar sowohl auf der Firmen- als auch auf der Privatseite. Oder so ausgedrückt: Reine Deal-maker sind „out“, reine Berater sind „out“, aber dealmakende Strategen und strategische Dealmaker mit Routine-Arbeitern im Schlepptau – die sind mehr „in“ als je zuvor!

So bauen Sie eine Finanzberatung für 2023+

Das reine Relationship Management (RM), mit Vertrieblern, die nur beim Kunden sind und nichts im eigenen Haus intern machen, hat bislang kaum gewirkt. Kein Wunder, denn diese Teams sind oft ohne Marktfolge Aktiv aufgestellt und in der Regel ganz auf „IST“, „Produkt“ und Ertrag ausgelegt. Das funktioniert heute so nicht mehr. Stattdessen müssen sich Finanzdienstleister hinbewegen zu der Idee, dass der Berater die Speerspitze ist, aber ganzheitlich denkt, interdisziplinär ein laterales Team führt und nach Notwendigkeit noch Spezialisten hinzuzieht. Das Ganze sollte dann aufgebaut werden als Tandem oder Trio mit Firmenkundenberater, Privat-Banking-Beratung und Marktfolge Aktiv. So, wie es sich zum Beispiel im Fußball bewährt hat: ein Trainer/Manager als „Head“, aber mit einem Stab von 20 ihm zuarbeitenden Personen (Assistenztrainer, Fitness-Coaches, Physiotherapeuten etc.).

Genau diese Art von Firmenkundenberater ist es, die die Unternehmerkunden jetzt brauchen: ein Firmenkundenberater mit dem Private-Banking-Berater als Co-Trainer und einem interdisziplinären Team dahinter. So entstehen effektive Deal-Teams und Kundenkonferenzen. Das alles wurde bis vor Kurzem noch als „Herausforderung der Zukunft“ bezeichnet – doch die Zukunft ist jetzt! Es gilt jetzt, all das umzusetzen, sofern das noch nicht geschehen ist!

Gehen Sie außerdem weg vom reinen Reagieren und hin zum Agieren. Und beachten Sie: Wenn Sie potenzielle Kunden anrufen, die nicht um einen Anruf gebeten haben, werden Sie in der Akquise mehr „Neins“ als „Jas“ hören – das ist ganz normal und völlig in Ordnung.

Sofort handeln!

Beantworten Sie in der aktuellen Situation so bald wie möglich folgende konkreten Fragen für Ihr Institut:

- Lässt sich Interdisziplinarität besser mit „make“ oder „buy“ umsetzen? Und wie ist das zu bezahlen?
- Wie viel Fachtiefe ist überhaupt pro Bereich notwendig?
- Wie viele Kundenverbände bekommt jedes einzelne Beratungsteam?

Eine Handlungsempfehlung, die ich Ihnen zur sofortigen Umsetzung geben kann, ist: Machen Sie wieder mehr Betriebsbesichtigungen bei Ihren Unternehmerkunden! Denn jetzt haben Sie die Möglichkeit, sich darauf zu berufen, dass in den letzten Jahren so wenig Kontakt bestand, weil alles lief und es nicht so viele Themen gab. Sagen Sie Ihren Unternehmern einfach ehrlich, dass Sie gerne sehen würden, was sich in den letzten Jahren so im Betrieb getan hat. Das ist Ihr „Dosenöffner“! Und den Private-Banking-Beratern empfehle ich: Überzeugen Sie den Firmenkunden-Berater, Sie direkt zu den aktuell anstehenden Jahres-/Strategiegesprächen und zu Betriebsbesichtigungen mitzunehmen! So entwickeln Sie sich gemeinsam weiter zu Unternehmer-Verstehern und im Tandem zum Finanzcoach-Team für Familienunternehmer.

Das ist auch dringend notwendig, denn was wir seit einigen Jahren erlebt haben – dass Kunden fast von alleine kamen und nur Produkte „gepusht“ werden konnten –, das war eine Ausnahmesituation. Das, was wir jetzt haben – die Notwendigkeit einer aktiven Akquise und einer ganzheitlichen Positionierung beim Unternehmerkunden –, das ist der Normalzustand. Natürlich müssen weiter die Finanzprodukte verkauft werden. Doch dies ist jetzt eher das Mittel zum Zweck – nicht der eigentliche Aufhänger.

So, wie sich die aktuellen Rahmenbedingungen verändert haben, so ist auch eine Anpassung in der Finanzberatung notwendig, um wieder Erträge ins Haus zu holen. Brauchen Sie noch ein wenig Unterstützung dabei, diese Anpassungen bei sich im Institut umzusetzen, dann schauen Sie doch mal bei meinen Seminaren und Workshops vorbei. Hier gehen wir auch vom Generellen ins Spezifische und sprechen gerne über die Möglichkeiten, die sich Ihnen in Ihrem speziellen Fall anbieten. Haben Sie Mut, die entsprechenden Transformationen umzusetzen. Es wird sich in mehrfacher Hinsicht lohnen!

Erlauben Sie mir bitte zum Abschluss noch eine rhetorische Spitze: Ans Telefon zu gehen, wenn jemand anruft, oder zurückzurufen, wenn jemand um Rückruf bittet, war und ist keine Akquise. Private Immobilienkreditanfragen des Unternehmers abuarbeiten war und ist keine Firmenkundenberatung, sondern Kreditbearbeitung. Und aktuell lediglich und vorrangig Zinsprodukte (Anleihen, Tagesgeld, Sparbriefe & Co.) zu platzieren ist absolut kein Private Banking.

In den vergangenen Jahren traf die alte Börsenweisheit in allen Bereichen des Lebens, der Wirtschaft und in den Instituten zu: „Die Flut hebt alle Boote, auch die mit Löchern im Rumpf.“ Jetzt, im Hier und Heute, zeigt sich, welche Berater verkaufen können und wollen. Und welche Führungskräfte führen, anleiten, unterstützen und coachen können.

Der italienische Dichter und Philosoph Dante Alighieri (1265-1321) hat schon vor über 700 Jahren angemerkt: „Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie an und handelt.“ Ihren Unternehmern liegt „Anpacken“ im Blut. Machen Sie mit!

Ihnen allen viel Spaß und Erfolg in Ihren Unternehmergegesprächen!

Neulich beim Kunden: Wenn der Firmenkundenberater den Produktverkauf zum Erlebnis macht – und an den Tandempartner perfekt überleitet



Es ist noch gar nicht so lange her, dass ich an dieser Stelle die These aufgestellt habe: Unter den aktuellen Bedingungen wird sich 2023 deutlich zeigen, welche Berater wirklich verkaufen und welche Chefs führen können. Und genau diese Tatsache wurde mir kurz darauf von einem Mandanten des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) indirekt bestätigt. Denn ich spreche zwar mit Unternehmern nicht ständig über „die Banken“ – aber in diesem Fall hatte ein Berater bei einem unserer Unternehmer einen so bleibenden Eindruck hinterlassen, dass ich dieses besonders anschauliche Beispiel für meine Thesen aus dem verlinkten Artikel heute mit Ihnen teilen möchte.

Wenn beim Unternehmer das Telefon klingelt

In meinem Gespräch mit dem Unternehmer-Mandanten des IFUF – ein Familienunternehmer aus dem Bereich Oberflächenveredelung – ging es um die unterschiedlichsten Themen. Ein normales Unternehmergespräch, wie wir es beim IFUF mehrmals täglich durchführen. Digitalisierung, Standardisierung, Nachhaltigkeit, Umwelt, Fachkräfte- und Arbeitermangel – eben alle Themen, die bis heute Unternehmer vor echte Herausforderungen stellen und die in Zukunft noch wichtiger werden.

Dabei kamen wir auch auf das Thema Wettbewerbsfähigkeit zu sprechen. Und da unser Mandant als Familienunternehmer und ich als Gründer und Geschäftsführer des IFUF beide im unternehmerischen Bereich tätig sind, waren wir uns in einem Punkt schnell einig: dass die Banken aktuell merklich stark und proaktiv mit den Themen ESG und Nachhaltigkeit unterwegs sind. Das konnte ich auch von meinen Coachings und Seminaren her bestätigen.

Wir schmunzelten also zunächst ein bisschen darüber, dass jetzt mit ESG „die neueste Sau durchs Dorf getrieben wird“ und man sich besser darauf einstellt, dass die Berater jetzt öfters wieder anrufen werden. Und da kam der Unternehmer darauf zu sprechen, dass er genau so einen Anruf neulich schon bekommen hatte. Er hatte in den letzten Jahren kaum Anlass für Gespräche mit der Bank und auch von deren Seite aus kam nur wenig. Doch jetzt auf einmal meldete sich der Berater von sich aus.

Im Telefonat sprach der Berater eben auch das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen an. Da dachte sich der Unternehmer natürlich zunächst seinen Teil: „Toll, da gab’s in der Bank bestimmt eine Produktpräsentation oder ein Fachseminar und jetzt müssen die Firmenkundenberater raus und verkaufen.“ Da war er schon ein bisschen genervt, blieb aber ruhig, denn das Thema ist ja nun mal relevant. Und es war schon eine Weile her, dass sich der Unternehmer mit dem Berater unterhalten hatte. Also auch, wenn es der Bank jetzt vermeintlich nur um ihre Zielkarten ging – warum nicht zumindest mal darüber sprechen? Der Unternehmer sagte also einem Meeting zu.

Produktverkauf in die ganzheitliche Beratung integrieren

Schon kurz nach dem Telefonat kam für den Unternehmer jedoch bereits die erste positive Überraschung: Der Firmenkundenberater schickte ihm per Mail eine Einladung – zusammen mit einer detaillierten Agenda für das Treffen. Der Unternehmer war ja davon ausgegangen, dass es dem Berater nur um die Präsentation der Finanzprodukte ging, die auf seinen Zielkarten standen. Doch die Agenda, die er geschickt hatte, hatte einen klaren roten Faden, von den großen Themen („Was passiert in der Welt?“) bis ins Detail („Was bedeutet das konkret für das Unternehmen?“) – der Produktverkauf war also nur ein Teil der Beratung.

Darüber hinaus war alles klar geregelt: Der Berater hatte sogar eine Betriebsbesichtigung zeitlich mit eingeplant und erklärt, dass er seine Kolleginnen aus dem Private Banking per Video-Meeting vorstellen wollte. Besonders lobenswert: Neben jedem Agendapunkt waren ein bis zwei Sätze zur Erläuterung, damit der Unternehmer während des Termins nicht von unvorbereiteten Themen überrascht wird (das mögen Unternehmer nämlich gar nicht). Und zu jedem Agendapunkt waren spezifische Zeiten eingeplant. So wurde dem Unternehmer klar: Es gibt einen Plan und wir hetzen nicht durch einige Punkte und halten uns dann zu lang bei anderen auf. Durch die Zeiteinschätzung wurde auch offensichtlich, dass einige der Punkte während der laufenden Betriebsbesichtigung besprochen werden sollten. Ein ideales Zeitmanagement für den Unternehmer, denn Zeit ist dieser Art Mensch lieb und teuer!

Der Unternehmer war also erst mal baff: Sollte das hier nicht nur ein reines Verkaufsgespräch werden, sondern womöglich eine ganzheitliche Beratung? Klar, als Unternehmer versteht man natürlich, dass Banken auch Wirtschaftsunternehmen sind. Doch eine wirkliche ganzheitliche Beratung – das wäre eine echte Win-win-Situation.

Exkurs: Warum sagen Unternehmer nicht von selbst, dass sie sich eine ganzheitliche Beratung wünschen?

Ich höre immer wieder von Teilnehmern meiner Seminare und Workshops, dass man eine ganzheitliche Beratung anbiete, die aber kaum in Anspruch genommen werde. Denselben Eindruck hatte ich in meinen Anfangszeiten beim IFUF auch – wir boten eine ganzheitliche Beratung für Familienunternehmer und Unternehmerfamilien an, aber die Nachfrage blieb lange Zeit eher bescheiden. Ich hatte dann bei meinem Hausarzt die entscheidende Eingebung. Der bot damals einen ganzheitlichen „Manager-Check-up“ an. Ich fragte ihn, ob dieser Service denn in Anspruch genommen wird, und er meinte sinngemäß: „Wer geht schon gerne zu einem Check-up? Am Ende stellt sich eh nur raus, dass man wirklich etwas hat, was behandelt werden muss.“ Was für ihn jedoch funktionierte, war, dass er Patienten, die mit einem spezifischen Bedarf kamen, den kompletten Check-up gleich mit anbot. Diese Weisheit habe ich für mich ins IFUF übernommen und ich empfehle Ihnen, es genauso zu tun: Adressieren Sie den aktuellen Bedarf des Unternehmers (z.B. Nachhaltigkeit) und bauen Sie darauf eine ganzheitliche Beratung auf. So hat der Unternehmer eine Motivation, zu Ihnen zu kommen, und ist dann positiv davon überrascht, dass er gleich noch eine ganzheitliche Beratung mit dazubekommen hat. Denn in der Regel haben Unternehmer im Tagesgeschäft viel zu viel zu tun, um sich auch noch damit zu beschäftigen. Ein konkretes Einzelanliegen ist Ihr Fuß in der Tür, um sich ganzheitlich positionieren zu können.

Zurück zum Gespräch: Die stringente Durchführung

Als der Termin dann schließlich gekommen war, wurde alles genau so durchgeführt, wie es der Unternehmer von der ihm geschickten Agenda erwartet hatte. Das gesamte Gespräch war perfekt durchgeplant und dennoch locker und situativ angepasst. Die Video-Schleife mit den beiden Kolleginnen aus dem Private Banking (eine Expertin für die privaten Finanzen von Unternehmerfamilien und eine Spezialistin für Generationenmanagement) lief ebenfalls perfekt ab. Bei der Vorstellung ging es gar nicht mal um konkrete Themen, sondern nur um einen Überblick darüber, was diese so machen – und wo der Vorteil für den Unternehmer liegen könnte. Und ja, natürlich wollte der Firmenkundenberater auch ein neues Finanzprodukt verkaufen (Finanzierung zum Thema Nachhaltigkeit und Umwelt), aber darum herum wurde ein ganzheitlicher Beratungsansatz gestrickt – mit einem klaren Fahrplan, damit der Unternehmer genau sehen konnte, was wie und wann geplant ist.

Dass es unter anderem um Finanzierungsmöglichkeiten im Bereich der Förderung von Digitalisierung, Transformation und Nachhaltigkeit gehen würde, war deshalb auch keine negative Überraschung für ihn. Das wurde schließlich klar im Vorhinein durch die Agenda kommuniziert. Wie durchdacht das geschehen war, davon konnte ich mich übrigens selbst überzeugen, denn der Unternehmer zeigte mir direkt die Agenda, die er bekommen hatte. Und was soll ich sagen: Die war perfekt – detailliert (aber kein Roman), mit allen wichtigen Informationen und einer klaren Struktur.

Generationenmanagement ist für ihn ebenfalls wichtig, da die Firma schon in dritter Generation in der Hand seiner Familie ist. Und da der Unternehmer im immer enger werdenden Wettbewerb in der Oberflächenveredelungs-Branche mit Verdrängungsgefahr durch Riesen-Player und sinkenden Margen arbeitet, wollte er ohnehin das Thema Unternehmensnachfolge auf die schon in den Startlöchern stehende 4. Generation ansprechen – daher war er dann auch für diesen Agendapunkt empfänglich.

Was konnte der Unternehmer aus dem Gespräch mitnehmen?

Bezeichnend für das gesamte Gespräch mit seinem Firmenkundenberater ist meiner Einschätzung nach etwas, was der Unternehmer zu mir sagte, als wir uns im Unternehmergespräch darüber unterhielten: „Da denkste, der will Produkte verkloppen, und der macht da so ein klasse Erlebnis draus.“

Wir sehen also auch hier: Der Ansporn für den Firmenkundenberater mag durchaus gewesen sein, dass er ein konkretes Produkt verkaufen sollte, vielleicht hatte er auch vor Kurzem ein ESG- und/oder Produkt-Seminar dazu besucht, vielleicht kamen neue Zielkarten für ihn rein. Aber dieser Berater wusste, wie er das anstellt, ohne dass es auf den Unternehmer wie eine Kaffeefahrt wirkt. Dass der Auslöser des Gesprächs wahrscheinlich ein neues Finanzprodukt war, war dem Unternehmer irgendwann völlig egal, denn im Rahmen des Gesprächs erhielt er zusätzlich eine hervorragende ganzheitliche Beratung – und nicht zu vergessen: das Mensch zu Mensch (MzM), das sich in einer Branche mit immer ähnlicher wirkenden Produkten und Preisen wieder einmal als der ausschlaggebende Erfolgsfaktor herausgestellt hatte.

Mit der Erzählung des Unternehmers wurde mir dann auch klar, dass sich der Firmenkundenberater im Vorfeld ganz mit genau den kundenspezifischen Themen auseinandergesetzt hatte, die ich immer gerne als Vorbereitung auf Gespräche erwähne:

- Geschäftsmodell
- Beteiligungsstrukturen
- berufliches Umfeld (z.B. kfm. Leiter, Steuerberater)
- Familienstrukturen
- Typologie aller Beteiligten
- private Vermögensverhältnisse und Einkommen
- Notfall/Nachfolge
- Ziel für das Gespräch

Zusätzlich hatte er noch die tolle Idee, einen wesentlichen Teil des Gesprächs direkt während der Betriebsbesichtigung durchzuführen. So wurde das Treffen als Ganzes weder zu stark zu einer „Im Büro hocken und reden“-Veranstaltung und die Betriebsbesichtigung wurde nicht zu einer einseitigen „Unternehmer erklärt den Betrieb“-Führung. Wie ich das so hörte, hatte ich fast den Eindruck, als hätte ein Regisseur ein Drehbuch mit einem durchdachten Spannungsbogen für dieses Gespräch umgesetzt.

Der Höhepunkt kam entsprechend auch zum Schluss, als Unternehmer und Berater von der abgeschlossenen Betriebsführung ins Büro des Unternehmers zurückgekehrt waren. Dort fand die Vorstellung der beiden bereits erwähnten Private-Banking-Expertinnen statt. Die wussten aufgrund der zeitlich ausgearbeiteten Agenda genau, wann sie mit der „Live-Schalte“ zu rechnen hatten, und waren per Tablet sofort mit dabei. Beide haben sich vorgestellt, ihre jeweiligen Themenbereiche kurz angerissen und waren nach 10 Minuten schon fertig – es ging ja auch nur um die Vorstellung und darum, das Interesse zu wecken. Und nebenbei konnte das Institut durch die technisch hervorragende Durchführung auch gleich beweisen, was man im Bereich Digitalisierung so kann – der Ton war gut, Ausleuchtung durchdacht, die Beraterinnen saßen in getrennten Räumen, um Hall zu vermeiden, etc.

Ein rundum durchdachter Kundentermin mit durchschlagendem Erfolg

Nach dieser Geschichte wunderte es mich nicht, dass mir der Unternehmer noch anvertraute, dass er jetzt alles, was produktspezifisch besprochen wurde, auch nur mit diesem Firmenkundenberater abschließen möchte. Mit anderen Worten: Die ganzheitliche Unternehmerreise konnte nicht nur den Produktverkauf befeuern und Cross-Selling-Potenziale entfalten – man konnte sich auch noch ideal beim Unternehmer positionieren.

Und übrigens: Selbst solch eine umfassende Beratung hat den Firmenkundenberater keine riesigen Mengen an Zeit gekostet. Schließlich kannte er den Kunden schon und konnte so eine clevere Agenda zusammenbauen, an der kein Gramm unnützes Fett mehr war. Auch das war keine Überraschung für mich – all das ist relativ schnell erlernbar und trainierbar, das stelle ich immer wieder in meinen Seminaren und Workshops fest, wenn wir „Türöffner“-Sätze und das dazugehörige Zeitmanagement trainieren. Und der Firmenkundenberater hat diese Techniken offenbar perfekt im Gespräch mit dem Unternehmer umgesetzt.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Beratung 2023

Es braucht jedoch ein hohes Maß an Selbstdisziplin, um als Berater auf Basis eines speziellen Anlasses zum Unternehmer zu fahren und dann selbstbewusst nicht einfach den Anlass durchzuarbeiten, sondern sich gleich noch mit einer ganzheitlichen Beratung beim Kunden zu positionieren. Der Firmenkundenberater aus diesem Beispiel hat hier eine ideale Balance aus Produktverkauf und Beratung hinbekommen.

Nutzen Sie also aktuelle Anlässe für einen Anruf, fragen Sie nach einem Termin und bereiten Sie sich professionell vor – vergessen Sie auch bitte nicht die Idee mit der detaillierten, aber auf den Punkt gebrachten Agenda im Vorfeld. Und dann nutzen Sie den Anlass, um gleichzeitig Ihr Produkt zu verkaufen und eine ganzheitliche Beratung anzubringen. Dann noch Cross-Selling-Ansätze mit den Kollegen fest einplanen und schon können Sie sich als ganzheitlicher Finanzcoach beim Unternehmer positionieren. Ziehen Sie gerne Inspiration aus unserem heutigen Beispiel und ergreifen Sie proaktiv die Gelegenheit am Schopfe. Ich wünsche Ihnen schon mal viel Spaß beim Planen und Durchführen.

Private Banking Beratung für Unternehmer: Sind Sie Champions League oder doch nur Kreisklasse?



Bald ist es wieder so weit: Das große Finale der Champions League 2023 steht an. In einigen Wochen wird dann in Istanbul der neue König der europäischen Fußballklubs gekürt. Nein, keine Sorge: Dieser Artikel ist keine Ausrede, um meinen inneren Fußball-Fan rauszulassen. Vielmehr glaube ich, dass sich in der Champions League die Unterschiede zwischen Kreisklassen- und Champions-League-Qualität so deutlich zeigen, wie wir es in der Finanzbranche – mangels einer „Finanz-Europameisterschaft“ – nie zu sehen bekommen. Lassen Sie uns also mal in Gedanken durchspielen, wie man speziell im Bereich Private Banking respektive Wealth Management (nachfolgend ist immer beides gemeint, wenn Private Banking genannt wird) für Unternehmer eine Champions-League-Bank von der Kreisklasse unterscheiden könnte. Und worauf zu achten ist, wenn man diesen Sprung erst noch umsetzen möchte.

Nur mal so am Rande notiert: Die Älteren unter Ihnen wissen bestimmt noch, dass die Champions League früher „Cup der Landesmeister“ hieß und dass auch wirklich nur die Landesmeister teilnehmen durften. Heute nehmen zahlreiche weitere Vereine teil, sodass der Gewinner sich in meinen Augen dann zu Recht „Europas Champion“ nennen darf. Denn am Ende hat man halt alle anderen hinter sich gelassen und den Cup gewonnen. Ähnlich ist es im Private Banking für Unternehmer: Zahlreiche Wettbewerber und Konkurrenten buhlen um den Cup – den Unternehmer. Und wer den Abschluss bekommt bzw. den höchsten Marktanteil hat, ist dann der Champion.

Zielsetzung und Mindset für die Spitzenklasse

Wenn wir das Beispiel der UEFA Champions League nehmen, dann kommen wir natürlich an einem prototypischen High-Performer-Klub nicht vorbei: dem FC Bayern München (von dem ich übrigens kein Fan bin). Den kennt man selbst dann als DEN deutschen Spitzen-Klub, wenn man mit Fußball vielleicht gar nicht so viel anfangen kann.

Das hat auch seinen Grund, denn im Herrenfußball steckt sich der Klub sehr hohe Ziele: Nur die Meisterschaft zählt! Und in der Champions League sowie dem deutschen Pokalwettbewerb ist es das Mindeste, dass man ins Halbfinale einzieht. Selbst wenn man dann noch ausscheiden sollte, darf das nur gegen einen anderen Spitzen-Fußballklub passieren. Vom Greenkeeper bis zum Trainer ist allen klar: Wir stellen nur die höchsten Ansprüche an unsere Leistung!

Übersetzt auf das Private Banking für (Familien-)Unternehmer in Banken, Sparkassen und Volksbanken, aber auch in Family Offices und bei Anbietern „freier“ Vermögensberatungen entspricht das einer Geschäftseinheit, die mit einem glasklaren Fokus auf ein eindeutiges Ziel hinarbeitet. Diese klare Definition kennen Sie vielleicht schon von meinem kostenlosen eBook zum Thema „Private Banking für Unternehmerfamilien“. Oder Sie erinnern sich an den kürzlich hier erschienenen Artikel „Was Handtaschen damit zu tun haben, dass Finanzinstitute ihre Top-Berater verlieren“, in dem ich anhand einer Anekdote aus dem Leben eines Familienunternehmers den Fragen nachgehe: Welche Ansprüche haben Top-Unternehmer überhaupt an echte Premium-Leistungen? Und was kann man als Institut tun, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden?

Anforderungen an das Private Banking der Champions-League-Klasse

Als regelmäßige Leser des Verstehen-Magazins wissen Sie, dass Unternehmer in der Regel drei Steckenpferde haben. Drei Themen, mit denen sie sich naturgemäß gerne auseinandersetzen und bei denen sie besonders empfänglich für Beratung und Produktangebote sind:

- Ihr eigenes Unternehmen
- Ihre Rendite-Immobilien
- Steuern sparen

Der erste Punkt, den Sie sich hier merken sollten, ist: Eine Private-Banking-Einheit auf Champions-League-Niveau kümmert sich nicht nur um eines dieser Steckenpferde oder bietet einfach routiniert Wertpapiere an. Eine echte Champions-League-Einheit kümmert sich vollumfänglich um alle diese Steckenpferde. Und zwar speziell für Unternehmer, separiert vom normalen Private Banking. Auch wenn Wertpapiere eher selten den Hauptteil des Vermögens ausmachen, sind sie dennoch ein wichtiger Bestandteil des Unternehmervermögens bzw. sollten dies sein. Sich hingegen nur auf Wertpapiere zu konzentrieren ist kein Private Banking, sondern Wertpapierberatung. Und auf jeden Fall gehört eine gute Beratung im Generationenmanagement (Unternehmens- und Vermögensnachfolge) ins Repertoire einer Top-Einheit.

Der zweite wichtige Punkt ist: Als Private-Banking-Einheit speziell für Unternehmer und deren Familien sollten Sie immer wie ein Unternehmen denken. Um wieder auf den FC Bayern München zurückzukommen: Oliver Kahn wird ja häufig dafür kritisiert, dass er den Fußballklub wie einen Konzern aufbaut und sogar Konzernberater in den Klub geholt hat. Gerade die alteingesessenen Fans sehnen sich manchmal nach den alten Zeiten zurück, als es noch „einfach ums Bolzen ging“. Doch wenn wir uns das Ziel des Klubs vor Augen halten – die absolute Spitzenklasse, Champions-League-Pokal etc. –, dann führt meiner Einschätzung nach eigentlich kein Weg an der Ausrichtung als Wirtschaftskonzern vorbei. Immerhin weist der Verein einen Jahresumsatz von über 600 Mio. Euro aus, in der Spitze 2018/2019 sogar mehr als 700 Mio. Euro. Der FC Bayern München ist somit kein Bolzverein, sondern ein globales Wirtschaftsunternehmen mit dem Geschäftszweck Fußball. Nur so kann er effizient und leistungsfähig genug sein, um sein erklärtes Ziel zu erreichen.

Genauso sehe ich es in den Finanzinstituten: Wer eine Private-Banking-Einheit speziell für Unternehmer aufbaut, mit dem Ziel, Top-Unternehmer zu beraten, der muss auch dafür sorgen, dass diese Einheit betriebswirtschaftlich erfolgreich ist. Erst wenn das Private Banking zu einer gewinnorientierten Einheit mit dem Geschäftszweck der Finanzberatung für Unternehmer geworden ist, kann es so effizient sein, dass es dieses Ziel auch erreichen kann.

“Where focus goes, energy flows”

Fokus ist ein extrem wichtiger Aspekt, wenn man Top-Leistungen erbringen möchte. Das gilt auch für den bereits genannten bayerischen Fußballklub: Selbst wer sich nicht sonderlich für Sport interessiert, weiß sicher, dass der Klub seine oberste Priorität auf den Herrenfußball legt. Aber dass die FC Bayern München GmbH auch im Damenfußball und in ganz anderen Sportarten wie Basketball und Handball mitmischt, das dürfte eher unbekannt sein. Das liegt unter anderem daran, dass der Klub seinen Fokus auf den Herrenfußball gelegt hat, weil dort das größte Einnahme-Potenzial liegt. Das ist natürlich schade für die anderen Sportmannschaften unter der Schirmherrschaft des Klubs, aber rein wirtschaftlich geht an diesem harten Fokus kein Weg vorbei, wenn der Klub als Ganzes profitabel sein möchte.

Für Ihr Finanzinstitut, genauer gesagt für Sie als Anbieter von Finanzberatung, bedeutet das: Klar gibt es bei Ihnen noch diverse andere Geschäftsfelder neben der Beratung für Top-Unternehmerkunden. Doch die Erfahrung zeigt, dass ein wesentlicher Teil der privaten Vermögenswerte des Unternehmers aus dem Unternehmen kommt und dort originär erwirtschaftet wurde – und ein Großteil Ihrer Deckungsbeiträge im Private Banking kommt wiederum von den Unternehmerkunden. Da ist es eigentlich klar, wo man als Finanzinstitut den Fokus setzen sollte.

Wir sehen also: Während Kreisliga- und Champions-League-Vereine beide Fußball spielen, ist ihr Fokus doch ein ganz anderer. Die einen bolzen vor allem in der Freizeit aus Spaß am Sport, die anderen wollen unbedingt den wichtigsten Pokal des europäischen Fußballs gewinnen. Aus dem unterschiedlichen Fokus ergibt sich natürlich auch eine ganz unterschiedliche Herangehensweise: Bei den einen geht es – flapsig ausgedrückt – darum, wer nach dem Spiel den Kasten Bier spendiert; bei den anderen wird jedes Milligramm Kohlenhydrate in einem Ernährungsplan verzeichnet, der auf maximale Leistungsfähigkeit getrimmt ist.

Die Rahmenbedingungen für Premium-Beratung schaffen

Für Finanzinstitute mit dem Anspruch, Top-Unternehmer zu beraten, kann das schon mal bedeuten: Wenn es keine Firmenkundenabteilung im Institut gibt, dann muss man sich als Private-Banking-Experte eben trotzdem mit der Firma beschäftigen – Wertschöpfungsketten, Unternehmensstrukturen etc. Darüber hinaus müssen die Rahmenbedingungen für eine echte Champions-League-Beratung aufgebaut werden:

- Champions League heißt: Sie brauchen eine Angebotspalette, die überregional verfügbar ist. Also überall dort, wo der jeweilige Unternehmer ansässig ist, und nicht nur in den Ballungszentren. Dies gilt vor allem für Immobilien-Angebote und Dienstleistungen. Mehr dazu finden Sie in zahlreichen Artikeln und Podcasts des Unternehmer-Versteher-Magazins und im kostenlosen eBook „Unternehmer und Immobilien“.
- Champions League heißt, die grundsätzlichen Strukturen für die Beratung von Top-Unternehmern zu besitzen – aber deshalb muss man das Geschäft mit anderen Kundengruppen nicht gleich liegen lassen. Darum: keine überbordenden Komplexitäten in den Produktkonzeptionen!
- Champions League heißt, innerhalb der verfügbaren Rahmenbedingungen alle Ertragspotenziale auszuschöpfen, die es gibt. Ein-Produkt-Angebote sind kein Private Banking. Es sind Ein-Produkt-Angebote! Eventuell sogar sehr erfolgreich und extrem profitabel für alle Beteiligten – aber es ist dann halt kein „echtes“ Private Banking.
- Champions League heißt: Technologien und Digitalisierung effektiv und richtig nutzen, anstatt sich in einem von Hype getriebenen Rattenrennen völlig zu verfahren.
- Champions League heißt aber auch, dass man sich bewusst ist: Man spielt jetzt ganz oben mit. Da kann man nicht JEDES Jahr den Pokal gewinnen. Und das jüngste Ausscheiden des FC Bayern München im DFB-Pokal zeigt, wie herausfordernd und stellenweise unberechenbar das Geschäft auf Top-Niveau sein kann. Doch der Fokus und die damit zusammenhängenden Investitionen (in Personal inkl. Assistenzen, Technik, Aus- und Fortbildung etc.) sollte immer so gestaltet sein, dass man ihn gewinnen KÖNNTE.

Ein weiterer Bereich, in dem das Finanzwesen vom Fußball lernen kann: Beschränken Sie sich im Wertpapiergeschäft nicht nur auf die eigenen Verbundpartner. Natürlich brauchen Sie sich nicht allen Anbietern zu öffnen, aber ein guter Mittelweg deckt alle Notwendigkeiten ab und macht klar, was man in diesem Bereich alles tun kann und will. Beim Fußball sind die Spieler ja auch auf das Trikot eines spezifischen Sponsor-Partners beschränkt, während sie bei den Schuhen zwischen unterschiedlichen Partnern wechseln können.

Alle Ebenen müssen demselben Fokus folgen

Was die Rahmenbedingungen angeht, gibt es noch einen weiteren Punkt, der für Fußballmannschaften genauso gilt wie für Finanzdienstleister: Am Ende gewinnt oder verliert immer das Team – nicht der jeweilige Einzelspieler. Natürlich gibt es sogenannte „Entscheidungsspieler“ wie Haaland, Lewandowski, Mbappé & Co. Aber auch Sie gewinnen nur mit einem Team um sich herum. Beim Champions-League-Fußballklub beinhaltet das zusätzlich den Assistenz-Stab und bei Ihnen im Institut das Backoffice. Die Mitarbeiter dieser Bereiche sind ebenso entscheidend für Ihren Erfolg.

Selbstverständlich geht dieser Hinweis auch – oder vor allem – an den Vorstand und die Führungskräfte. Denn wenn die Führungsetage des Fußballklubs nicht dasselbe Ziel vor Augen hat wie die Spieler und umgekehrt, wird es mit dem Pokal (dem Top-Abschluss beim Unternehmer oder dem größten Marktanteil in dieser Klientel) auch nichts. Und wenn der Vorstand oder die Führungskräfte im Institut kein Commitment gegenüber dem gemeinsamen Ziel zeigen, dann wird man es auch nicht erreichen, egal wie viel Mühe man sich auf Berater-Ebene gibt. Schauen Sie sich als Beispiel nur die jüngere Geschichte des FC Köln an. Der kam auch mal in die Europa League, damals noch mit Modeste als Mittelstürmer. Das war ein tolles Spektakel für die Fans, aber so richtig ernsthaft ist man es aufseiten der Klubführung dann nicht angegangen. Niemand hat die Rahmenbedingungen für einen nachhaltigen Erfolg sichergestellt und bald war der Traum auch schon wieder aus. Und wir reden hier „nur“ von der Europa League.

Veränderungen auf dem Weg zur Champions League

Christian Streich, der Fußballtrainer des SC Freiburg, hat sich mal öffentlich darüber geäußert, was wohl passieren würde, wenn sein Klub in die Champions League käme. Er meinte daraufhin ganz treffend, dass sich die Rahmenbedingungen komplett ändern würden:

- Ein neuer Fokus, von national auf international
- Ein veränderter Spielrhythmus bedeutet, dass Belastungssteuerung und Kaderbreite entscheidend werden
- Ein neuer Fokus auf Motivation und Spielmoral, wenn sowohl Liga-Alltag als auch Champions League gemeistert werden sollen
- Nötige Änderungen an der Infrastruktur: Stehplätze gegen Sitzschalen austauschen etc. – auch im Hinblick auf unterschiedliche Liga-Spiele im selben Stadion
- Weitere Rahmenbedingungen: Was macht es z. B. körperlich und psychologisch mit den Spielern, wenn sie am Montag bei 3 Grad nach Madrid fliegen, dort am Mittwoch bei 25 Grad spielen und am Donnerstag bei 4 Grad wieder in Deutschland ankommen und am Sonntag dann „nur“ gegen Mainz spielen?
- Und, und, und...

Dass all diese Umstellungen und neuen Herausforderungen für manchen Klub zu viel sein können, sieht man in der Bundesliga zum Beispiel an Eintracht Frankfurt und dem RB Leipzig. Bayern München oder international auch Real Madrid haben diesen Umstieg deutlich besser geschafft, da hier frühzeitig entsprechende Rahmenbedingungen für den neuen Fokus geschaffen wurden. Unter welchen finanziellen Voraussetzungen die Top-Klubs in Deutschland, Spanien, England und Italien das geschafft haben, lasse ich hier außen vor. Wie oben erwähnt kann es da schnell zum „Rattenrennen“ kommen. Diese extremen persönlichen, psychologischen und körperlichen Herausforderungen werden beim Scouting der Zielspieler klar kommuniziert. „Mia san mia“ (Bayern München), „Més que un Club“ („Mehr als ein Club“, FC Barcelona), „¡Hala Madrid! ...y nada más“ („Hala Madrid! ...und sonst nichts“, Real Madrid). Nahezu alle Top-Clubs zeigen allen Beteiligten von Anfang an, was von ihnen erwartet wird.

Eine ähnliche Umstellung wird notwendig werden, wenn Sie mit Ihrem Institut eine hochprofessionelle, ertragreiche und fokussierte Premium-Beratung für Top-Unternehmerkunden liefern möchten (hier nur ein ganz kleiner Ausschnitt der nötigen To-Dos):

- Berater sollten bereit sein, zum Unternehmer zu reisen, auch wenn das Unternehmen weit weg von den Ballungszentren sitzt.
- Die Videoberatung muss einwandfrei funktionieren, sodass sie sinnvoll punktuell angeboten werden kann.
- Berater sollten auch mal am Wochenende sowie zu unbequemen Zeiten unter der Woche verfügbar sein.
- Führungskräfte und Vorstand müssen an Bord sein – das Private Banking für Unternehmer hält die größten Ertragspotenziale bereit und darf nicht unter anderen Prioritäten leiden.
- Die Beratung von Unternehmern ist ein Privileg! Und nicht nur ein Job. Der Beruf muss zur Berufung werden. 100 % Fokus!

Für Premium-Beratung braucht es Premium-Personal

Wenn Sie den Text bis hier gelesen haben, dann hatten Sie sicher auch schon den Gedanken, dass echte Top-Leistungen ohnehin nur mit Top-Mitarbeitern erbracht werden. Egal, ob Mittelstürmer und Greenkeeper oder Berater und Assistenz. Dieser Gedanke ist völlig richtig. Viele Institute übersehen bei der Personalfrage allerdings einen wichtigen Sachverhalt. Schauen wir uns dazu mal an, wie es (laut transfermarkt.de) um die Kader der aktuellen Top-Vereine bestellt ist:

Verein	Anzahl Kader	Eigene Jugend	Anteil
FC Bayern München	27	6	22,22 %
Borussia Dortmund	33	6	18,18 %
Real Madrid	24	2	8,33 %
FC Barcelona	22	7	31,82 %
FC Liverpool	30	7	23,33 %
Manchester City	24	3	12,50 %
FC Chelsea	32	5	15,63 %
Gesamt:	192	36	18,75 %

Und wer waren die Gewinner der letzten 10 Champions Leagues? 5x Madrid, 1x Chelsea, 2x Bayern, 1x Liverpool, 1x Barcelona. Gleichzeitig kommen von insgesamt 192 Spielern nur 36 aus der eigenen Jugend. Real Madrid hat sogar die meisten Titel eingefahren und gleichzeitig den geringsten Anteil an Spielern aus der eigenen Jugend. Mit anderen Worten: Fußballklubs, die als klaren Fokus den Sieg bei der Champions League haben, kaufen die Besten der Besten ein, statt sich nur auf die eigenen Leute zu verlassen. Und genau das sollte man auch als Finanzinstitut nicht aus den Augen verlieren. Damit wir uns nicht falsch verstehen: Top-Leute aus den eigenen Reihen sind „Gold“ wert. Doch mal ehrlich: Wenn jemand noch nie eine andere Firma gesehen hat, wie soll da eine Entwicklung bei sich selbst und – im Großen und Ganzen – in der Abteilung entstehen? Ich habe es nicht genau angeschaut, aber vermutlich sind von den 36 Spielern noch weniger echte Stammspieler. Ein Thomas Müller (aus der eigenen Jugend zum Stammspieler) ist da eher der europäische Exot unter den Klasespielern.

Leider werden an dieser Stelle oft Investitionen gescheut oder man möchte „das Gehaltsgefüge nicht durcheinanderbringen“. Das ist eine ganz typische Situation, die ich schon seit 30 Jahren immer wieder sehe: Man ruft das Geschäft mit den Unternehmerkunden als den neuen Fokus aus, aber gleichzeitig will man ja eigentlich Kostensparmaßnahmen durchziehen. Da bleibt dann oft doch nicht das nötige Geld übrig, um extern Vollprofis für die Abteilung einzukaufen.

Von Gehaltsstrukturen („können wir nicht bezahlen“) bis zu wechselnden Vorständen mit immer neuen Ideen gibt es da unzählige Faktoren, warum man den Einkauf von Top-Performern dann doch nicht so konsequent durchzieht, wie es erforderlich wäre. Und damit bleibt die gesamte geplante Elite-Abteilung im schlimmsten Fall doch nur Kreisklasse. Wie schon häufig von mir erwähnt: Die Branche der Finanzberatung hat kein Erkenntnisproblem (große Vermögen werden von Unternehmern erschaffen/aufgebaut), sondern ein Umsetzungsproblem (konsequent umsetzen, fokussiert sein, dauerhaft dranbleiben). Gleichzeitig sieht man, dass die Institute, die ihre Fokussierung konsequent und nachhaltig in die Tat umgesetzt haben, oft sogar erfolgreicher geworden sind, als sie es selbst geplant hatten.

Keine Investitionen in Top-Personal scheuen

Bei den Instituten, die die entsprechenden Investitionen scheuen und den Fokus auf die Champions League nicht rigoros umsetzen, sieht man am Ende immer, dass sie dann doch lieber nur schnelle Erträge im „hier und jetzt“ erzielen möchten. Klar, das gibt auch Erträge – aber deutlich geringere und das volle Potenzial der wichtigen Kundenschicht der (Familien-) Unternehmer wird damit längst nicht voll ausgeschöpft. Doch für Sie sollte das eher noch ein Ansporn sein: Bedenken Sie, wie viel Potenzial durch Ihre Konkurrenten liegen gelassen wird, wie viel Bedarf es auf dem Markt gibt, der durch das aktuelle Angebot nur ansatzweise abgedeckt wird. Ziehen Sie Ihren Fokus gegen alle Widerstände durch und Sie werden sehen: All das ist nur die Spitze des Eisbergs. Da geht noch viel mehr! Gerade in Zeiten wie diesen, in denen sich Firmen neu aufstellen oder verkauft werden. Oder Immobilienportfolios „neu gedacht“ werden und angepasst werden müssen.

Bauen Sie sich also eine Abteilung aus absoluten Vollprofis, Experten und Spezialisten zusammen, gerne auch einen gesunden Mix aus erfahrenen und weniger erfahrenen Beratern, die voneinander lernen können. Sie brauchen also nicht gleich die gesamte Abteilung zusammenzukaufen. Doch wenn Sie glauben, dass Sie eine Premium-Beratung für Top-Unternehmerkunden allein mit dem bereits vorhandenen Personal aufbauen können, dann muss ich Ihnen leider sagen, dass die Wahrscheinlichkeit dafür eher gering ist. Das wäre, als ob der FC Bayern den Champions-League-Titel gewinnen möchte, aber dafür nur Spieler mit Bundesliga-Erfahrung und aus der eigenen Jugend aufstellt. Natürlich gibt es derzeit sehr starke Einheiten, die komplett aus Eigengewächsen bestehen. Aber im Verhältnis zur Menge der Anbieter sind das eher Ausnahmen als die Regel.

Ihre Instituts-DNA ist nicht in Gefahr!

Auch das Thema Instituts-DNA sollte natürlich bedacht werden. Meiner Erfahrung nach machen sich da aber viele Institute unnötige Sorgen und nutzen die Angst um die „DNA unseres Hauses“ eher als Ausrede, um wichtige Personal-Akquisitionen dann doch nicht durchzusetzen.

Ich sage Ihnen: Wenn Sie die Sache mit Mut angehen und alles mit Augenmaß und guter Führung durchgezogen wird, brauchen Sie sich um die DNA Ihres Instituts keine Sorgen zu machen. Dieser Aspekt wird ohnehin oft romantisiert und in der Folge stark überschätzt.

Klar, in der Kreisliga zählt dann auch die persönliche Chemie – da ist man ja oft auch mit persönlichen Freunden in derselben Mannschaft. Doch in der Champions League zählt in erster Linie das Gewinnen. Natürlich ist auch hier ein respektvoller und höflicher Umgang wichtig – aber es zählt eben nicht, ob man am Wochenende nach dem Spiel noch was gemeinsam unternimmt. Letzterer Punkt ist einfach nicht so ausschlaggebend für den Erfolg des gesamten Teams wie die tatsächliche Leistungsfähigkeit aller Mitglieder. Denn wenn die Besten miteinander arbeiten, dann wird das gesamte Team immer besser und resilienter, unabhängig von der „Instituts-DNA“.

Gewachsene Kundenbeziehungen mit Vorsicht angehen

In vielen Instituten herrscht die Angst, dass durch neues Personal gewachsene Kundenbeziehungen zu den bisherigen Beratern verloren gehen. An dieser Stelle ist in der Übergangsphase definitiv Fingerspitzengefühl gefragt. Doch das sollte Sie nicht davon abhalten, die Kunden entsprechend überzuleiten und auf wenige Top-Experten zu bündeln. Denn der Unternehmerekunde wird bei dem neuen Top-Berater noch besser aufgehoben sein als vorher – und das wird er auch merken. Bleiben Sie konsequent und Sie werden sehen: Bald hat der Unternehmerekunde auch zum neuen Berater eine Beziehung aufgebaut. Und Ihre Erträge werden merklich steigen.

Das perfekte Team – wie akquiriert man diese Mitarbeiter überhaupt?

Ich habe Ihnen jetzt viel dazu erzählt, warum Sie keine Angst davor haben sollten, sich auch Spezialisten und Experten von außen einzukaufen und ins Institut zu integrieren. Vielleicht fragen Sie sich jetzt: Wie finde ich denn solche potenziellen Mitarbeiter und wie halte ich sie bei der Stange? Zu letzterem Punkt hat Jürgen Klopp mal sinngemäß gesagt, dass gerade die echten Weltstars einfach nur „Lust aufs Kicken“ haben. Alles drum herum, beispielsweise die körperliche Fitness, ist für Spieler auf diesem Niveau ganz selbstverständlich. Genauso liegt es auch an den Instituten, den Profis von außen „Bock auf Unternehmer“ zu machen. Dann erübrigt sich oft schon die Frage darum, welches Gehalt man ihnen bieten kann, um sie anzulocken. Oder glauben Sie, dass Top-Champions-League-Spieler von einem Klub zum nächsten wechseln, nur weil sie da mehr verdienen? Für diese ist eher der Gedanke ausschlaggebend: „Was soll ich in dem Klub überhaupt? Was bietet mir der Klub als Profisportler und was kann ich mit dem Klub erreichen?“ So wie Ihre Top-Leute vermutlich nie reich durchs Gehalt werden, sind die Weltklassemannschaften schon vor dem nächsten Wechsel finanziell gut aufgestellt. Geld als einziger Treiber hat noch nie etwas Außergewöhnliches hervorgebracht. Weder im Sport noch in der Industrie.

Es geht also bei Ausschreibungen für Top-Mitarbeiter weniger darum, wie viel man verdient. Vielmehr sollten Sie schon in der Ausschreibung klarmachen, warum man ausgerechnet in Ihr Team kommen sollte. Haben Sie die oben genannten Punkte zum Fokus des Instituts und zu den Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Premium-Beratung bereits konsequent umgesetzt, schreiben sich die Argumente für den Wechsel in Ihr Haus fast wie von selbst. Und dann kommen auch die Top-Leute zu Ihnen, denn diese suchen vor allem nach einem Institut, wo sie genau das tun können, was sie lieben: Die Arbeit mit Unternehmern – den spannendsten Kunden, die man sich als Finanzberater vorstellen kann.

Und vergessen Sie nicht: Die wirklichen Top-Leute, die Sie brauchen, um bei der Unternehmerberatung in der Champions League zu spielen, sind selten! Stellen Sie sich vor, wir würden eine Umfrage in der Beraterszene durchführen:

1. Wie viele Private Banker gibt es, die gerade aktive Unternehmer (also nicht zur Ruhe gesetzt und keine Erben oder Nachwuchs) beraten?
2. Dann fragen wir weiter nach, welche dieser Berater wie viele Unternehmer betreuen, die aktive Volumina von 3 bis 5 Millionen Euro oder mehr bei ihnen (!) im Haus liegen haben (also nicht: ein kleinerer Betrag beim Berater, der Rest woanders = „Potenzialkunde“).
3. Da wird sich die Liste vermutlich bereits stark ausdünnen. Filtern wir jetzt noch nach denjenigen, deren Kundenkartei zu mindestens 80 % aus solchen Unternehmern bestehen und...
4. ...die gleichzeitig eine langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenberater (Stichwort: Tandem) haben, dann wird die Luft schon ganz schön dünn.

Das soll nicht bedeuten, dass wir in Deutschland nicht viele Top-Leute und herausragende Private Banker, Wealth Manager, Family Officer und Vermögensberater haben. Allerdings wird es sehr rar, wenn diese gleichzeitig alle vier Bedingungen erfüllen, die sie zur absoluten Spitze machen. Spätestens an dieser Stelle werden Sie mir beipflichten, dass derartige Experten mit großer Erfahrung äußerst selten sind. Und Sie werden diese Top-Leute nur dann anwerben können, wenn Sie ihnen zeigen können, dass Ihr Institut sich die anderen in diesem Artikel besprochenen Aspekte – absoluter Fokus und bestmögliche Rahmenbedingungen – zu Herzen genommen hat.

Nur Champions-League-Qualität qualifiziert sich auch wirklich für die Champions League

Um das zum Abschluss nochmals deutlich zu machen: Weder ist die Kreisklasse dilettantisch noch die Champions League per se gut. Viele Kreisklassenspieler sind mit großer Begeisterung und hohem Einsatz dabei – was man selbst bei manchen Bundesligaspielen nicht erkennen kann. Aber ab einer bestimmten Spielklasse heißt es dann „entweder oder“. Aus dem Freizeitkicker mit Job wird ein Vollprofi mit Hauptjob Fußball. Ich hoffe, dass ich Ihnen in diesem Artikel näherbringen konnte, warum es eine so umfassende Aufgabe ist, ein Finanzinstitut für die absoluten Top-Kunden bereit zu machen. Denn so, wie in der Champions League im Fußball nur die Allerbesten mitspielen können, lässt sich auch eine durchgehende Top-Qualität bei der Finanzberatung von Unternehmern nur dann erreichen, wenn man auf allen Ebenen Top-Leistungen erbringt. Das erfordert einen klaren Fokus, die passenden Rahmenbedingungen sowie Experten, die mit diesem Fokus und unter diesen Bedingungen Top-Leistungen erbringen können und wollen! Setzen Sie die in diesem Artikel dargelegten Tipps um und Sie werden Ihr Angebot an Unternehmerkunden bald auf ein absolutes Top-Niveau bringen, egal ob im Private Banking oder im Firmenkundengeschäft. Glauben Sie mir: Es lohnt sich doppelt und dreifach!

Neulich beim Kunden: Wollen Sie überhaupt noch Kundenkontakt? So positionieren Sie sich einzigartig, anstatt Unternehmer zu vergraulen!

Neulich beim Kunden

Wollen Sie überhaupt noch Kundenkontakt? So positionieren Sie sich einzigartig, anstatt Unternehmer zu vergraulen!



Als Unternehmer-Versteher wissen Sie: Familienunternehmer sind Anpacker! Klar, manchmal warten sie noch den richtigen Zeitpunkt zum Anpacken ab. Aber wenn dieser erst mal da ist, dann wird umgesetzt! Dann greift der Unternehmer auch mal spontan zum Telefon und ruft das Finanzinstitut seines Vertrauens an, um Gesprächstermine zu vereinbaren. Hier sieht man immer wieder, wie wichtig die Assistenzen sind, denn sie nehmen diese Spontananrufe durch wichtige Unternehmernkunden (oder deren Assistenzen) in den meisten Fällen entgegen und machen die Termine aus. Doch was ist eigentlich, wenn bei der Hausbank keiner ans Telefon geht? Wenn man als Unternehmer gerade jetzt etwas auf den Weg bringen möchte – und man landet dann doch nur irgendwo in der zentralen Telefonstelle, wo niemand Bescheid weiß? Warum das schon an den Super-GAU der Außenwirkung grenzt und wie Sie sich durch das Vermeiden solcher Situationen einzigartig bei Ihren wichtigsten Kunden positionieren können – das erläutere ich Ihnen heute anhand einiger echter Beispiele aus dem Unternehmeralltag.

Warum ist das Thema relevant?

Viele von Ihnen werden wahrscheinlich schon an dieser Stelle nur noch mit halber Aufmerksamkeit weiterlesen. Denn Sie wissen mit Sicherheit, dass Ihre Unternehmerkunden telefonisch immer sofort zu Ihnen oder Ihren Assistenzen durchkommen. Dann können Sie mit Recht stolz auf Ihre funktionierenden Abläufe sein, denn Sie haben sich bereits einzigartig beim Kunden positioniert. Doch vielleicht haben Sie auch bereits diesen einen Anruf im Kopf, bei dem damals mal alles drunter und drüber ging. So etwas passiert jedem mal. Da kommt dann vielleicht kurz vor dem Telefontermin ein Mitarbeiter oder ein Vorstandsmitglied zu Ihnen ins Büro und das Gespräch zieht sich etwas länger hin, während der Unternehmer am Telefon warten muss. Oder es passiert das, was die letzten Jahre überall gang und gäbe war: Die Geschäftsanfragen sind so zahlreich, dass irgendwann einfach wirklich alle Pipelines überlastet sind. Dann ist die Unerreichbarkeit gar nicht mal vom Berater oder Vorstand gewollt, sondern einfach ein Symptom der generellen Aus- oder sogar Überlastung im Institut.

Wichtig ist vor allem, dass Sie den richtigen Schluss aus einer solchen Situation ziehen: Das darf sich nicht wiederholen! Nicht ein einziges Mal!

Denn auch mal spontan mit der Bank telefonieren zu können, das gehört für (Familien-)Unternehmer zum gesunden Mensch zu Mensch (MzM). Das ist es, was Unternehmer in einer Branche suchen, in der sich die Produkte und Services gefühlt immer stärker gleichen. Die im Folgenden skizzierten Erfahrungen von Top-Unternehmern sind dementsprechend reale Beispiele, die mir als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) von unseren Mandanten (in der Regel Top-Familienunternehmer) geschildert wurden. Denn auch wenn die folgenden Kommunikationspannen teilweise etwas zurückliegen könnten: Familienunternehmer vergessen so etwas nicht so schnell – selbst wenn es sich um unglückliche Einzelfälle in sonst einwandfreien Geschäftsbeziehungen handeln sollte.

Wenn der Unternehmerkunde zehnmal klingelt

Fangen wir also gleich mit einem echten Worst-Case-Szenario an: Einer unserer Mandanten hatte seine Assistenz damit beauftragt, bei der Bank seines Vertrauens einen Termin für ein Telefonat festzumachen. Die Assistenz rief also an und erreichte die Assistenz des Vorstands der Bank. Gemeinsam wurde ein Termin vereinbart und dieser noch mal per Mail bestätigt, mit allen beteiligten Personen im Verteiler. So weit, so perfekt gelöst. Doch zum besagten Zeitpunkt rief der Unternehmer dann pünktlich beim Vorstand der Bank an – und es klingelte ...

Der Vorstand ging – aus welchen Gründen auch immer – nicht ans Telefon. Und auch die Assistenz meldete sich nicht. Stattdessen wurde das Telefonat irgendwann automatisch an die Institutszentrale weitergeleitet. Und da wusste natürlich niemand Bescheid. Der einzige Rat, den man dem Unternehmer in der Zentrale geben konnte: „Versuchen Sie es später nochmals.“ Erst auf Drängen des Unternehmers hin war der Ansprechpartner in der Zentrale dazu bereit, dem Vorstand der Bank eine Bitte um Rückruf zu übermitteln. Der Unternehmer legte auf und wartete auf den Rückruf ... der jedoch nie kam.

An dieser Stelle merken wir: Da ist wirklich alles schiefgelaufen, was nur schiefgehen konnte. „Ein Einzelfall“, könnte man jetzt noch argumentieren, und sicher war es das auch für die Bank. Aber: Wenn von 100 Telefonterminen nur einer so danebengeht, dann ist das für die Bank vielleicht ein „guter Schnitt“. Doch für den einen geprellten Unternehmer ergibt sich vorerst ein Schnitt von „1 von 1 Telefonaten = Totalausfall“. Versetzen Sie sich gedanklich in die Position des brükierten Unternehmers und Sie werden nachvollziehen können, dass er beim nächsten Mal vielleicht doch lieber eine andere Bank ausprobiert.

Eine lange Reihe unglücklicher Einzelfälle

Bei einer Befragung unter den Mandanten des IFUF hatten die allermeisten mindestens eine solche Geschichte zu erzählen. Bei einigen ging am Ende sogar nicht mal die Zentrale ran. Bei anderen ging die Assistenz ans Telefon, schaute dann aber erst mal im Kalender nach, ob heute wirklich der Termin sei – was auf den Unternehmer natürlich wirkte wie: „Der Fehler liegt vermutlich bei Ihnen!“ oder „Na, ob das stimmt, dass Sie jetzt einen Termin haben?“. So etwas wirkt auf den Anrufer, als sei man eine Drückerkolonie, die unseriös nicht vorhandene Termine als Druckmittel zum Durchstellen nutze.

Ein weiterer Klassiker ist, dass die Assistenz ans Telefon geht und meint, der Vorstand, die Führungskraft oder der Berater sei nicht erreichbar, weil gerade jemand ins Büro gegangen ist und man nicht stören wolle. Auf Nachfrage kommt dann in den meisten Fällen noch die Information, dass es ein eigener Mitarbeiter oder ein weiteres Vorstandsmitglied war. Auch hier hat man im Institut sicher gute Gründe, warum das interne Gespräch jetzt noch schnell zu Ende geführt werden muss. Aber beim (potenziellen) Geschäftspartner bleibt nur hängen: Man zieht hier offenbar interne Abstimmungen dem Gespräch mit dem Kunden vor.

Leider gibt es auch immer wieder Fälle, in denen die interne Kommunikation Probleme verursacht. Einer unserer IFUF-Mandanten wurde beispielsweise bei seiner Bank zur Zentrale weitergeleitet und bat dort darum, dem Vorstand die Bitte um Rückruf zu übermitteln. Tage später kam dann aus anderen Gründen ein Telefonat mit dem Vorstand zustande und der Unternehmer fragte nach, warum sich der Vorstand zwischenzeitlich nicht bei ihm gemeldet hatte. Und dann stellte sich heraus, dass der Name falsch oder unsauber notiert worden war – der Vorstand konnte damit nichts anfangen, also hat er die Notiz ignoriert. Andere Mandanten berichten mir davon, dass sie die Zentrale erreicht haben und dort zwar korrekt notiert wurde „bitte Unternehmer XY zurückrufen“ – aber warum dieser überhaupt angerufen hatte, wurde nicht aufgenommen. Dann wird man zwar zurückgerufen, aber sobald man erklärt hat, worum es geht, bekommt man nur zu hören: „Dazu müsste ich eigentlich den Kollegen aus dem Private Banking hinzuziehen, der kann aber gerade nicht.“ Hätte die Bank im Vorhinein gewusst, dass es ums Privatvermögen geht, hätte man direkt mit dem Private-Banking-Berater im Tandem zurückrufen können.

Wenn man unseren Mandanten des IFUF so zuhört, entsteht schnell der Eindruck, dass es in den meisten Banken noch nicht mal die Möglichkeit gibt, Telefonnummern aus der digitalen Anruferliste herauszusuchen, um zurückzurufen. Oder es besteht nicht das nötige Training, um bei einem Anruf nicht zu sagen, „rufen Sie bitte später noch mal an“, sondern: „Wir kümmern uns darum und rufen Sie schnellstmöglich zurück.“ So fühlt sich der Unternehmerkunde schnell in die Rolle eines ungeliebten Bittstellers versetzt, der seinem eigenen Finanzberater ständig hinterhertelefonieren muss.

Ursachen für Kommunikationsengpässe

Meiner Erfahrung nach entstehen viele dieser Situationen durch den aktuellen „Lean-Wahnsinn“: Es wird an allen Ecken und Enden gespart, also fallen zum Beispiel Assistenzen weg, die normalerweise ans Telefon gehen könnten, bevor der Unternehmerkunde zur Zentrale weitergeleitet wird. Oder man plant Termine „Rücken an Rücken“ ein (9–10 Uhr, 10–11 Uhr, 11–12 Uhr usw.) – dauert ein Meeting dann doch mal etwas länger, rutscht es schnell in den nachfolgenden Telefontermin mit dem Unternehmerkunden hinein. Die Außenwirkung leidet darunter natürlich enorm. Wer Premium-Service anbietet, darf diesen nun mal nicht über eine zentralisierte Hotline laufen lassen, die von den Kunden und ihren Anliegen überhaupt keine Ahnung hat.

Apropos Hotline: Die Krönung des Lean-Wahnsinns ist es, wenn man als Unternehmer nicht mal mehr in die Zentrale weitergeleitet wird, sondern gleich zu einem outgesourcten Call-center. Stellen Sie sich vor, Sie sind Unternehmer und möchten den Berater oder Vorstand sprechen, mit dem Sie vielleicht schon seit Jahren zusammenarbeiten. Vielleicht haben Sie sogar die direkte Durchwahl Ihres persönlichen Beraters oder des Vorstands – ein Vertrauensverhältnis, bei dem Sie mit Fug und Recht annehmen können, direkt zu ihm durchzudringen. Ihre Vertrauensperson ist aber gerade in einem Meeting und hat auf die Zentrale umgestellt. Die Zentrale ist jedoch auch voll ausgelastet, weshalb Sie an einen externen Dienstleister weitergeleitet werden. Der kann Ihnen dann vermutlich auch nur sagen: „Wir schreiben eine E-Mail mit der Bitte um Rückruf“ – und dazu braucht es ja nun wirklich keine zwischengeschaltete Drittfirma. So mancher Unternehmer lässt es dann lieber gleich sein und schaut sich nach einem anderen Finanzinstitut um.

Übrigens: Wenn Sie nicht ans Telefon können und Ihre Assistenz beziehungsweise die Zentrale nicht direkt weiterhelfen können (z. B. indem ein verbindlicher Termin festgelegt wird), dann hilft es auch nichts, wenn man dem Kunden zumindest sagen kann, dass man gerade in einem Meeting ist. Natürlich ist das besser, als den Kunden in Unkenntnis zu lassen oder ihm das Gefühl zu geben, dass man ohne guten Grund nicht auf den Anruf reagiert. Aber wirklich beeindruckt zeigen sich Unternehmer von der „Ich bin ja so beschäftigt“-Karte auch nicht. Denn sie möchten ja einen Partner, der sein Zeitmanagement voll im Griff hat, und nicht einen, dem sie ständig hinterhertelefonieren müssen. Kurz gesagt: Den negativen Eindruck der Unerreichbarkeit bekommen Sie auch nicht durch eine „gute Ausrede“ weg. Das Mindeste ist, dem Unternehmer mitzuteilen, dass man sich so bald wie möglich proaktiv zurückmelden wird – und das dann auch baldmöglichst zu tun. Hierzu reicht schon eine kurze E-Mail mit dem Hinweis, dass man die Information über den Anruf erhalten habe und man sich schnellstmöglich melden werde.

Das können Sie besser: Verankern Sie Erreichbarkeit fest im Institut!

Wenn ich mit den Mandanten des IFUF über die Erreichbarkeit und das Kommunikationsverhalten ihrer Haus-Finanzinstitute spreche, dann bekomme ich manchmal den Eindruck, dass heute in Banken, Volksbanken, Sparkassen und anderen Instituten überhaupt niemand mehr ans Telefon geht. Das ist natürlich übertrieben. Denn in sehr vielen Instituten sind die Premium-Abteilungen Firmenkundenberatung und Private Banking zunehmend hochprofessionell aufgestellt.

Aber es zeigt: Wenn man als Unternehmer einmal eine schlechte Erfahrung gemacht hat, dann wird das Institut diesen vermeintlichen Makel nicht so schnell wieder los, auch wenn in 99 % der Fälle die Kommunikation gut läuft. Es geht also meistens nur darum, sicherzustellen, dass auch der letzte Prozentpunkt noch sitzt! Denken Sie hier gern nochmals an das oben ausgeführte „1 von 1 Telefonaten = Totalausfall“-Beispiel. Wenn von 100 durch Ihre Unternehmer selbst initiierten Anrufen zehnmal etwas nicht klappt – warum auch immer –, sind es 10 unzufriedene Ertragspotenziale, die gegebenenfalls sogar zur Konkurrenz gehen.

Effizienz und Effektivität

Es gibt zwei Stellschrauben, an denen Sie drehen können, um die Erreichbarkeit in Ihrem Institut zu verbessern. Zunächst die Frage des Verhältnisses von Effizienz zu Effektivität, wie hier dargestellt:



Haben Sie in Ihrem Institut Schwierigkeiten mit der Erreichbarkeit, kann das zum Beispiel aufgrund einer geringen Effizienz sein, auch wenn die Effektivität gleichzeitig hoch bleibt. Sie tun also (intern und extern) die richtigen Dinge (Arbeitsabläufe, Services für den Kunden), tun diese jedoch auf eine ineffiziente Art und Weise. Das bedeutet: gute Arbeitsergebnisse, aber ein hoher Zeitverbrauch. Dann läuft vielleicht auch mal ein Meeting länger als gedacht, wodurch ein geplantes Telefonat im Anschluss nicht (oder nicht rechtzeitig) stattfinden kann. Oder Ihr Institut zeichnet sich durch eine hohe Effizienz aus, aber dadurch sinkt die Effektivität: Werden beispielsweise die Assistenzen wegrationalisiert oder die Berater-Kunden-Relation deutlich erhöht, steigert das sicher die Effizienz (zumindest bei den Personalkosten). Doch gleichzeitig sinkt die Effektivität, da all die Arbeiten der Assistenten nun von der Führungskraft beziehungsweise den einzelnen Beratern übernommen werden müssen. Und das sorgt schnell für volle Terminkalender und Nichterreichbarkeit.

An dieser Stelle ist es also wichtig, Effizienz und Effektivität gleichzeitig als Ziele anzuviseieren. Und sich darüber im Klaren zu sein, dass hochgradig effiziente Maßnahmen zugleich die Effektivität einschränken können – und umgekehrt.

Unternehmenskultur

Die zweite Stellschraube, um eine bestmögliche Erreichbarkeit zu gewährleisten, ist die Unternehmenskultur. Denn wenn erst mal die praktischen Voraussetzungen dafür geschaffen wurden, dass man erreichbar sein KANN (zum Beispiel durch Assistenzen), dann braucht man nur noch erreichbar sein zu WOLLEN. Die Lust am Kontakt mit Kunden (und Menschen generell) ist es, die Ihnen dabei hilft, auch spontane Anrufe zunächst zu priorisieren. Anrufe gerne entgegenzunehmen und dem Anrufer ehrlich weiterhelfen zu wollen, ist ein unerlässlicher Teil einer gesunden Unternehmenskultur, bei der Unternehmerkunden in 100 von 100 Fällen zumindest zur Assistenz vordringen und dann wissen: Mein Finanzinstitut ruft mich zeitnah zurück – ich muss nicht hinterhertelefonieren.

Der einfachste Weg, eine solche Unternehmenskultur zu etablieren, ist es, sie vorzuleben. Und hier sind ausdrücklich auch die Berater gemeint. Jeder kann – wenn er will – seine Anruferliste checken und zurückrufen. Da bekommen Sie vielleicht zunächst den einen oder anderen genervten Blick, wenn Sie das Gespräch mit dem Kollegen im Büro kurz unterbrechen, um den Anruf eines Top-Kunden anzunehmen. Aber wenn sich die Unternehmenskultur erst einmal so weit entwickelt hat, wird auch der Kollege einsehen, dass das eine rationale Priorisierung ist. Denn der Kollege wird in 10 Minuten immer noch da sein, aber der Top-Unternehmerkunde ruft im Zweifelsfall noch bei der Konkurrenz an. Sie alle reißen sich natürlich um die Top-Unternehmerkunden, aber Top-Unternehmerkunden haben die freie Auswahl, was die Finanzdienstleister angeht. Und wenn Sie als Finanzberater nur noch auf die Kunden reagieren, die es immer und immer wieder bei Ihnen versuchen, dann können Sie davon ausgehen, dass das mitunter keine Top-Kunden sind. Denn die telefonieren einmal „durch“. Wer rangeht, „gewinnt“. Mal ganz davon abgesehen, dass Sie sicher nicht bei Ihren Kunden das Mindset etablieren möchten: „Wer am lautesten schreit, kommt als erster dran.“

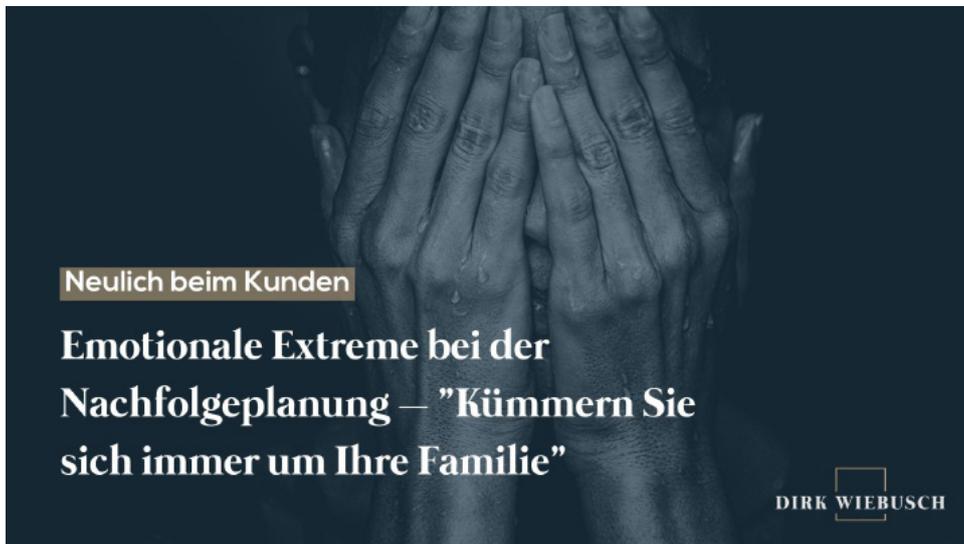
Erreichbarkeit ist entscheidend zur Positionierung beim Kunden

Wie oben bereits beschrieben, ist das Telefonat mit dem Unternehmerkunden ein wichtiger Bestandteil des Mensch zu Mensch, egal ob es ein spontaner Anruf vom Unternehmer persönlich ist, eine Terminvereinbarung zwischen den Assistenzen oder ein geplantes Gespräch. Und das in diesem Artikel skizzierte gilt natürlich nicht nur für Anrufe, sondern genauso für E-Mails. Hier berichten uns Unternehmer häufig, dass sie immer wieder im Spam-Ordner landen oder von der IT-Security gar nicht erst durchgelassen werden. Besonders unglücklich wird das, wenn es mehrfach passiert und auf Institutsseite nicht entsprechend reagiert wird – wie die E-Mail-Adresse des Unternehmers auf die „Whitelist“ zu setzen.

Es ist die menschliche Verbindung, die Sie und Ihr Institut im großen Angebot der Finanzdienstleister hervorstechen lässt, in dem sonst für den Unternehmer gefühlt alles zu gleichartig geworden ist. Und da es die Unternehmerkunden generell und insbesondere der kleine Prozentsatz an Top-Unternehmern ist, der den größten Teil Ihrer Erträge erwirtschaftet, können Sie es sich einfach nicht leisten, auf dieses Mensch zu Mensch zu verzichten. Ganz im Gegenteil: Erkennen Sie die Chancen darin! Denn mit einer Top-Erreichbarkeit und einer schnellen Rückmeldung (Telefon, E-Mail, WhatsApp und ähnliche) positionieren Sie sich als Profi gegenüber Ihren (Top-)Unternehmerkunden. Auch dann, wenn aus Zeitgründen doch ‚nur‘ ein fester Termin für ein tiefergehendes Gespräch ausgemacht werden kann. Sie machen es dann (geföhlt) immer noch besser als die Alternativen – Ihre Wettbewerber –, die der Unternehmer hat. Und das lässt sich in Ihren Erträgen und Erfolgen beim Kunden erkennen. Auf Berater-Ebene kann man viele Optionen zu mehr Erreichbarkeit (zum Beispiel die Unternehmenskultur) selbst mitbestimmen. Auf Vorstandsseite haben Sie sogar die Möglichkeit, aktiv die praktischen Voraussetzungen dafür zu schaffen – zum Beispiel, indem Sie die Assistenzen doch nicht wegrationalisieren, sondern sich den Wert dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst machen.

Und vergessen Sie nicht: Wenn nur 1 von 100 Anrufen im Sand verläuft, weil der Unternehmer an die Zentrale weitergeleitet wurde und der Anruf dort versickert ist – dann ist das 1 von 100 Unternehmerkunden, in dessen Gedanken Sie vielleicht langfristig als das Institut gelten, bei dem man gar nicht anzurufen braucht, „weil man eh keinen erreicht“. Wollen Sie das sein? Nein! Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei, mit den hier skizzierten einfachen Maßnahmen genau diese Situation zu vermeiden und auch in Zukunft spannende Gespräche mit Ihren Unternehmerkunden zu führen.

Neulich beim Kunden: Emotionale Extreme bei der Nachfolgeplanung – "Kümmern Sie sich immer um Ihre Familie"



Die Nachfolgeregelung ist ein hochgradig emotionales Thema für Familienunternehmer: In jungen Jahren möchte man davon erst mal gar nichts hören – und umso weniger, wenn die Frage der Nachfolge später akut wird. Unternehmer sind meist der Typ Mensch, der gerne die volle Kontrolle über sein Leben hat. Und der Tod ist einer der wenigen Aspekte des Lebens, der sich dieser Kontrolle vollständig entzieht.

Doch wer ein Unternehmen leitet, muss sich früher oder später mit dem Thema beschäftigen, denn die Firma wird ihn mal überleben – genau wie die vielen Familien der Mitarbeiter, deren Wohlergehen direkt daran hängt. Ihre Aufgabe als Finanzdienstleister ist es, den Unternehmer bereits frühzeitig an seine eigene Sterblichkeit zu erinnern und dafür zu sorgen, dass das Unternehmen im Ernstfall bestehen bleiben kann. Das ist emotional nie einfach, aber es ist wichtig. Und es gibt Ihnen die Gelegenheit, Ihrem Unternehmernkunden und dessen Familie mit echtem Mensch zu Mensch (MzM) zu begegnen.

Wie die Angehörigen den Tod eines Unternehmers erleben

Sie werden sich sicher fragen: Warum müssen wir denn gerade im sich anbahnenden Frühling über den Winter des Lebens sprechen? Das liegt vor allem daran, dass ich in meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) neulich im Gespräch mit einem unserer Mandanten einmal mehr mit dem gesamten emotionalen Ausmaß dieses Themas konfrontiert wurde. Und diese Erfahrung möchte ich Ihnen nicht vorenthalten. Denn auch Sie als Finanzdienstleister werden sich irgendwann mit dem Tod von langjährigen Kunden beschäftigen müssen. Besser, wenn Sie darauf vorbereitet sind.

Der Unternehmer, mit dem ich sprach, hatte kurz zuvor seinen Vater verloren, der einst sein ganzes Herzblut in die Gründung des Familienunternehmens gesteckt hatte. Der Vater war im hohen Alter im Krankenhaus verstorben und wurde dort in seinen letzten Tagen rund um die Uhr von seinem Sohn und der Familie begleitet. In solchen Momenten erkennt man, was allen Menschen – egal ob Unternehmer oder nicht – wirklich wichtig ist: die Familie. Denn so wichtig, wie es dem Vater war, seine Familie um sich zu haben, so wichtig war es dem Unternehmer auch, dass sie in diesem Moment zusammengehalten hat. Sogar die Ex-Ehemänner und -Ehefrauen der näheren Verwandtschaft hatten sich gemeldet.

Im Gespräch betonte der Unternehmer außerdem, wie wichtig es ihm war, dass sein Vater in Würde und Respekt sterben durfte. Er wurde im Krankenhaus in einem Einzelzimmer untergebracht. Die Verwandten durften daher auch außerhalb der Besuchszeiten vor Ort sein. Das rechnet der Unternehmer dem Krankenhaus sowie den Pflegerinnen und Pflegern auf der Station hoch an.

Auch von der Betreuung durch das Stationskernteam war der Unternehmer begeistert: Die Pflegerinnen und Pfleger kümmerten sich rund um die Uhr um den Vater. Während der Zeit, in der er auf der Station war, entwickelten sich dann auch ganz natürlich kleine Späße, die gemeinsam mit dem Vater ritualartig wiederholt wurden. Sogar in den letzten beiden Tagen vor seinem Tod, als der Vater gar nicht mehr richtig ansprechbar war, wiederholte das Stationspersonal diese kleinen zwischenmenschlichen Rituale, um dem Vater in seinen letzten Stunden ein Gefühl der Geborgenheit zu geben. Denn auch hier bringt es die alte Weisheit auf den Punkt: Wir kommen als Baby und gehen oft als Baby.

Als schließlich der Tod eingetreten war, änderte sich das Verhalten des Pflegepersonals in angemessener Weise – von höflichen Späßen und Zwischenmenschlichkeit zu professioneller, respektvoller Distanz: Die Stationsleiterin kam ins Zimmer und fühlte den Puls. Dann nahm sie eine respektvolle Distanz zum Bett ein und erklärte mitfühlend, aber in angemessen distanzierterem Ton (jetzt „Sie“ statt „Du“ wie bisher), dass der Vater verstorben sei und wie der weitere Ablauf sein würde.

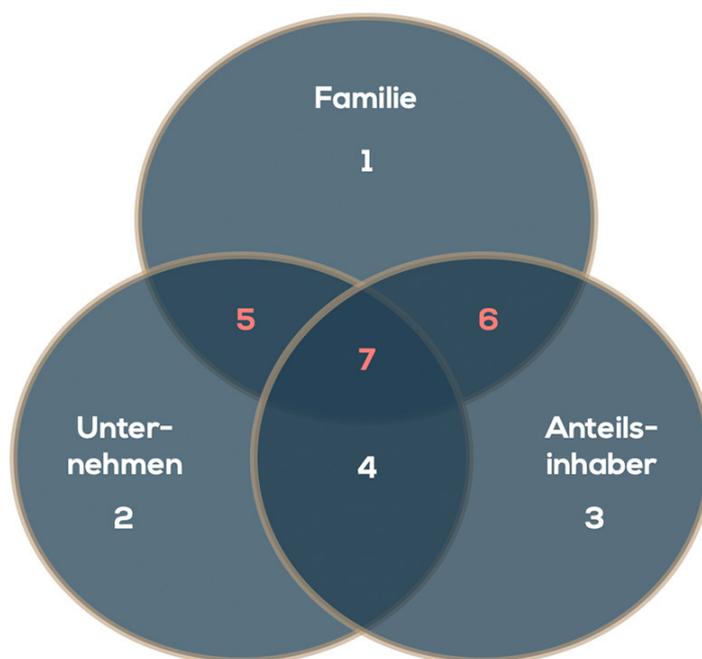
Dieser menschliche, aber eben auch respektvolle Umgang mit dem verstorbenen Vater und den Hinterbliebenen hatte den Unternehmer schwer beeindruckt. Sie können sich sicher vorstellen, wie anders seine Erfahrung gewesen wäre, wenn die Pflegerinnen und Pfleger weiterhin Späße gemacht oder sich zu aufdringlich in die Trauer der engen Familie eingemischt hätten. Doch das Stationspersonal verhielt sich in dieser Situation exakt richtig – menschlich, aber professionell und angemessen distanziert. Das ist genau der Ton, den auch Sie als Finanzberater anstreben sollten. Sie werden viel Gelegenheit haben, diesen Ton zu trainieren, denn Ihre Aufgabe ist es nicht nur, sich nach dem Tod um die Nachfolgeregelung zu kümmern, sondern diese auch vorher mit dem Unternehmer zu besprechen. Und eventuell sogar mitten in seinen letzten Tagen und Wochen.

Vorher: Schon in den guten Zeiten“ auf den Ernstfall vorbereiten

Sprechen Sie den Unternehmer frühzeitig auf die Nachfolge an. Das wird nicht jedem gefallen – dann heißt es: „Ich bin doch noch jung, warum sollten wir jetzt darüber sprechen?“ Geben Sie dem Unternehmer zu verstehen, dass man in guten Zeiten deutlich bessere und rationalere Entscheidungen trifft als später. Denn niemand kann vorhersehen, ob man später überhaupt noch dazu in der Lage sein wird. Erklären Sie Ihrem Unternehmern, dass eine geordnete Nachfolgeregelung Zeit benötigt, mitunter Jahre! Allein die Klärung, wer im Unternehmen später „das Sagen“ haben wird, kann sich hinziehen – das habe ich bereits in einem früheren Artikel im Versteher-Magazin beschrieben.



Zur Vorbereitung auf den Ernstfall gehört auch die Klärung der Vollmachten (Firma und privat). Ein Notfall-Gremium halte ich als Vorausplanung auf alle Eventualitäten für äußerst sinnvoll. Zum Beispiel ein „schlafender Beirat“, also ein Gremium aus den engsten Vertrauten in der Firma (z. B. kaufmännischer Leiter, Produktionschef etc.), den Finanzexperten (Private-Banking-Berater und Firmenkundenberater beim Finanzinstitut), Steuerexperten (Steuerberater) und Rechtsexperten (Anwalt). Hier muss also möglichst früh klargestellt werden, wer Teil dieses Gremiums sein soll. Es wird dann einmal im Jahr (nach Erstellung des Jahresabschlusses) informell zusammengerufen, um über aktuelle Themen und die Ausrichtung der kommenden 12 bis 24 Monate zu informieren und kurz zu diskutieren. Einige Mitglieder bekommen auch Vollmachten für den Todes- oder Pflegefall des Unternehmers, beispielsweise eine Geschäftsführungsbefugnis oder Handlungsvollmacht. So ist gewährleistet, dass die Firma und die Vermögenswerte nach Eintritt des Ernstfalls ordnungsgemäß weitergeführt werden. Im Gegensatz zum „ordentlichen Beirat“ tritt der „schlafende“ erst im Ernstfall/Notfall seinen offiziellen Dienst an.



(Die gekoppelten Systeme in Familienunternehmen)

Vor dem Ernstfall sollten außerdem wichtige Fragen geklärt werden, die für die Weiterführung des Unternehmens essenziell sein könnten:

- Wer führt im Notfall die Geschäfte weiter?
- Wer hat Kontakt zu den 20 % wichtigsten Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern?
- Gibt es einen Familienstammbaum?
- Gibt es eine Patientenverfügung? Meine Empfehlung hierzu: Gremium aus Familie + Hausarzt = Emotion + Fachwissen!
- Gibt es eine eindeutige und unmissverständliche Regelung für die Übertragung von Werten?
- Gibt es verlässliche Vermögensbewertungen (z. B. neutrale Gutachten über eine Uni)? Wenn ja, wurden diese noch zu Lebzeiten oder beim Eintreten des Todesfalls angestellt („Gerechtigkeit und Neutralität“)?
- Sind Testamente, Gesellschaftsverträge und Eheverträge/Güterstände aufeinander abgestimmt? Und zwar für alle (!) Beteiligten, also auch für weitere Gesellschafter und Familienmitglieder.
- Sind die (persönlichen und unternehmerischen) Unterlagen so sortiert, dass sich jemand, der sich noch nie damit befasst hat, darin einlesen kann?

Sie haben ein wesentliches und berechtigtes Interesse, Ihre Unternehmern Kunden konkret auf diese Themen anzusprechen – nicht nur aufgrund der Geschäftsbeziehung, sondern auch zum Wohl der Mitarbeiter und des fortbestehenden Unternehmens. Unternehmer beschäftigen sich nur ungern mit ihrem Lebensende – und wenn sie es tun, dann denken sie auch nicht an jede wichtige Kleinigkeit. Minderjährige Kinder in der Erbfolge können beispielsweise komplexe Auswirkungen haben, wenn ihre Eltern zerstritten, geschieden oder noch nicht verheiratet sind und das Vormundschaftsgericht involviert ist. Unternehmer sind keine Juristen und bedenken solche Details oft nicht ausreichend – und in ihrem direkten Umfeld gibt es auch nicht unbedingt die Spezialisten, die sich mit solchen Themen auskennen. Für die Firma geht es schließlich lediglich darum, Maschinen zu bauen, Autos, Werkzeuge etc. Da denkt man überhaupt nicht daran, welche juristischen Details in der Zukunft noch Probleme machen könnten.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen auch noch mal den Power-Satz für diese Situation ans Herz legen. Wenn Ihr Unternehmer sich nicht empfänglich für das Thema Nachfolgeregelung zeigt, dann fragen Sie ihn doch einmal: „Was wäre denn heute, wenn Ihnen gestern etwas passiert wäre?“ Wie schon des Öfteren angemerkt: „Morgen ... Probesterben ...“ kommt nicht so gut an wie „gestern ...“. Das lässt sich mental anhand der aktuellen Faktensituation genau durchspielen. Und dann haben auch Unternehmer in Abwehrhaltung schnell ein Einsehen und lassen sich darauf ein, den Ernstfall genau durchzuplanen.

Die gemeinsame Planung der Nachfolge fördert das Mensch zu Mensch

Das frühzeitige Besprechen all dieser Themen mit dem Unternehmer ist eine Win-win-Situation. Denn der Unternehmer und sein Unternehmen werden dadurch auf den Ernstfall vorbereitet – und Sie können sich durch ein effektives Mensch zu Mensch (MzM) einzigartig bei ihm positionieren. Und auch bei seiner Familie sowie den wichtigsten Menschen im Betrieb.

Die Auseinandersetzung mit diesen Themen bringt Sie schon im Vorfeld in Kontakt mit allen handelnden Personen. Insbesondere in den letzten Tagen des Unternehmers (sowie danach) hat die Familie so viel um die Ohren – da ist es oft wichtig, dass Sie als Finanzberater wissen, wie alles geregelt ist. Denn zu oft kommt es vor, dass der Spruch wahr wird: „Das Leben endet nicht mit dem Tod, sondern mit dem Erbstreit.“

Die menschliche Seite nicht außer Acht lassen

Wenn es darum geht, wie man sich als Unternehmer auf den Todes- oder Pflegefall vorbereiten kann, dann gibt Ihnen das auch eine hervorragende Gelegenheit, die rein persönliche Seite anzusprechen. Also einfach mal aus den Erfahrungen anderer Unternehmern Kunden zu schöpfen und dem Unternehmer persönliche Tipps und Impulse zu geben. Ich erwähne in diesem Zusammenhang immer gerne, dass auch das Privatleben im hohen Alter geplant sein will: Setzt man sich zum Beispiel noch vor dem Todesfall zur Ruhe, dann muss nicht nur eine Nachfolgeregelung getroffen werden, sondern man muss auch wissen, was man denn nun so mit seiner Zeit anfängt.

Doch auch auf die „jungen Jahre“ kann diese Einsicht Einfluss haben. Geben Sie Ihren Unternehmern zum Beispiel diesen Tipp: Mit 50 geht noch vieles, vom Bergsteigen über Segeltörns und Fallschirmspringen bis zur Reise nach Neuseeland. Aber mit 70+ haben die körperlichen Fähigkeiten nachgelassen und vieles davon geht einfach nicht mehr. Dann sind eher nahe Reiseziele angesagt. Viele Unternehmer sagen in jungen Jahren „jetzt erst mal alles für die Firma und die Familie“ und planen die großen Abenteuerurlaube für später ein. Aber dann wird man älter und älter und man hat immer noch nicht alles gemacht, was man sich vorgenommen hat. Schlagen Sie Ihren Unternehmerkunden also einfach mal vor, eine „Bucket List“ anzulegen und diese schon früh im Leben abzuarbeiten.

Ein positiver Nebeneffekt: Macht der Unternehmer auch in jungen Jahren mal eine längere Kreuzfahrt oder einen ähnlich umfangreichen Urlaub (2 bis 3 Wochen sollten es schon sein), so zeigt sich sehr schnell, ob die Firma auch ohne den Chef laufen kann. Das ist nicht nur dann wichtig, wenn man mal an einen Nachfolger übergeben möchte, sondern auch ein gutes Signal an potenzielle Käufer: „Wenn der Chef mal nicht mehr am Ruder steht, läuft der Laden trotzdem weiter!“ Das führt dann oft zu der Diskussion: Braucht es denn überhaupt (mitunter pflegeintensive) Immobilien am Ende der Schaffenszeit für die Altersvorsorge? Ja, aber nicht nur! Zudem können Immobilien ja auch ein Risiko sein. Immerhin verändert sich unser aller Anspruch ans Wohnen derzeit rasant, wie ich es bereits ausführlich in diesem gratis E-Book für Unternehmer-Versteher beschrieben habe. So können Sie hervorragend über die Emotion zu handfesten Geschäften kommen und haben eine Mensch-zu-Mensch-Überleitung par excellence geschaffen!

Das Mittendrin: Was ist zu tun, wenn es bereits auf das Ende zugeht?

Egal, ob Sie einen Anruf von einem Mitarbeiter oder der Familie bekamen oder beim letzten Gespräch mit dem Unternehmer schon den Eindruck hatten, dass er gar nicht mehr gut aussieht: Manchmal hat man die Möglichkeit, den Sterbefall vorzusehen. Dann sollten Sie prüfen, welche Themen für die Nachfolgeregelung aktuell noch abzuarbeiten sind. Gerade jetzt ist die Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Firma wichtig – und die Frage, wer jetzt übernimmt und damit zu Ihrem Haupt-Ansprechpartner wird. Und wer auf privater Seite über Kontrollvollmachten etc. verfügt. Vor allem, wenn es um Kreditengagements in Millionenhöhe geht, sollten Sie hier professionell handeln.

Wenn Sie den Unternehmer vielleicht schon viele Jahre kennen, kann das auch für Sie hart werden. Doch bleiben Sie professionell! Es geht auf Ihrer Seite schließlich auch um Ihr Institut. Ich will es gar nicht schönreden: Das kann brutal emotional werden! Wer bespricht die Zukunft des Unternehmens, wer überbringt Informationen und wie bekommt man den Unternehmer im Ernstfall dazu, noch auf dem Sterbebett (rechtlich unzweifelhafte) Vollmachten auszustellen?

Das Nachher: Vom Ernstfall wieder ins Alltagsgeschäft übergehen

Wenn der Todesfall einmal eingetreten ist, geht in vielen Bereichen die Arbeit erst richtig los. Auch wenn aufseiten des Unternehmens vielleicht schon alles geklärt ist, müssen die Hinterbliebenen nun zahlreiche Arbeiten durchführen. Zum Beispiel einen Totenschein ausstellen lassen, den Todesfall an die Versicherungen melden etc. Auch wenn gute und seriöse Bestatter einen Teil der Arbeiten übernehmen, bleibt für die Hinterbliebenen noch immer eine Menge Aufgaben übrig.

Oft hat man dazu nicht viel Zeit. Deshalb bieten viele Institute Handreichungen, anhand derer man das Thema mit der Familie besprechen kann: Was muss sofort nach dem Todesfall erledigt werden, was bis 24 Stunden danach, was bis 48 Stunden danach, was hat eventuell noch einen Monat Zeit? Solche Listen zeigen aber oft nur an, was genau zu tun ist – nicht, wer dafür zuständig ist. Das muss noch zusätzlich geklärt werden. Daher mein Tipp: Schauen Sie sich Ihre hauseigenen Checklisten für diesen Fall an und optimieren Sie diese. Eine Rubrik mit „wer es macht“ ist enorm wichtig. So behalten die Angehörigen den Überblick und Sie bleiben als Tipgeber positiv in Erinnerung.

Sprechen Sie Ihre Liste im Detail mit der Familie durch – idealerweise bereits vor dem Tod des Unternehmers, aber auf jeden Fall danach. Und sprechen Sie dabei auch die Frage an, wer für was davon verantwortlich ist. Das ist keinesfalls pietätlos – die Familie wird nach dem Todesfall so viel zu tun haben, dass sie in ihrer Trauer dankbar über jeden ist, der sie mit leicht zu befolgenden Hilfestellungen unterstützt. Ihre Rolle ist hier das, was sich die Pflegerin aus der Geschichte zu Anfang dieses Artikels zu Herzen genommen hat – so, wie es kompetente Ärzte, Priester und Hospizmitarbeiter ebenfalls tun: mitfühlen ja, mitleiden nein.

Sichern Sie die Nachfolge rechtzeitig ab

Zum Schluss möchte ich noch einmal den Unternehmer zu Wort kommen lassen, dessen Geschichte Anlass zu diesem Artikel gegeben hat. Im Gespräch über den Tod seines Vaters sagte er zu mir noch etwas, was den emotionalen Ausnahmezustand gut widerspiegelt, in dem sich viele Familien während und nach dem Tod eines geliebten Menschen befinden – ob Unternehmer oder nicht: „Niemand, der noch nicht in so einer Situation war, dass er 48 Stunden am Bett eines sterbenden geliebten Menschen saß, kann nachvollziehen, welches Leid Sterbende und deren Familie erleiden mussten während der Corona-Vorschriften-Zeiten.“ Wenn schon nichts anderes, so haben uns die Corona-Vorschriften zumindest gezeigt, in welcher Angst, Hilflosigkeit und unter welchen Schmerzen Menschen sterben müssen, wenn ihre Familien sie nicht begleiten können. Selbst bei den Familien, die ihre Liebsten gar nicht oder nur begrenzt besuchen durften, sitzen Schmerz, Trauer, Hilflosigkeit und Wut weiterhin tief. Weil sie nie die Möglichkeit hatten, sich zu verabschieden. Und nicht zuletzt wurden auch die Pflegerinnen und Pfleger traumatisiert, die selbst unter konstanter Angst vor Ansteckung in den letzten Minuten bei den Sterbenden waren, um ihnen wenigstens etwas Würde zu verleihen. Und die nachher eventuell noch die Wut der Verwandten ertragen mussten.

Daran sehen wir einmal mehr, was für ein emotionales Thema der Tod ist und wie wichtig es deshalb ist, Themen wie Testament, Vollmachten und Vermögenstransfer möglichst frühzeitig anzupacken. Weder die Verwandten noch Berater wie Sie möchten diese Themen in den emotionalen letzten Tagen zusätzlich durchgehen müssen. Begegnen Sie dem Tod des Unternehmerkunden mit Würde, Respekt und Mitgefühl – mehr Mensch zu Mensch können Sie dem Unternehmer und seinen Hinterbliebenen gar nicht schenken. Und ein letzter Rat noch an Ihre Unternehmerkunden, aber auch an Sie: Ein Unternehmer fasste es für mich mal so zusammen: „Kümmern Sie sich immer um Ihre Familie. Nur so ist in Ihren letzten Tagen auf der Welt der Raum mit geliebten Menschen gefüllt.“

Jenseits des KI-Hypes: alles, was Finanzdienstleister für Familienunternehmen jetzt wirklich zur künstlichen Intelligenz wissen müssen. Teil 1: (Generative) KI, ChatGPT, Midjourney und Co. – was ist das, was kann es (noch nicht) und wie wird es sich entwickeln?



(Quellennachweise für verwendete Bildelemente im Beitragsbild: fireFX / Shutterstock.com, Runrun2 / Shutterstock.com)

Aktuell vergeht kaum eine Woche, in der die künstliche Intelligenz (KI) nicht in irgendeinem journalistischen Artikel kritisch beäugt oder alternativ lobgepriesen wird. Auch außerhalb der Presseorgane ist das Thema in aller Munde und wird von manchen schon als „die größte Revolution seit der Erfindung des Internets“ propagiert. Stellenweise sogar seit der Bändigung der Elektrizität. Als Normalsterblicher fragt man sich, was an diesem Hype eigentlich dran ist. Und welche Auswirkungen die Technologie einerseits und der Hype andererseits auf die Arbeitswelt haben wird. Auch bei Finanzdienstleistern, Familienunternehmern und Familienunternehmen zeichnet sich bereits Interesse in diese Richtung ab. In dieser Artikelserie möchte ich darum dem Phänomen KI auf den Grund gehen, Ihnen den Blick Ihrer wichtigen Unternehmerrkunden auf die Technologie zeigen (Teil 2) und Ihnen einige handfeste Tipps zur Anwendung der Technologie in der Finanzbranche an die Hand geben (Teil 3). Doch in diesem ersten Teil der Artikelserie schaffen wir erst mal klare Fakten: Was ist KI überhaupt? Was kann sie? Und was eventuell noch gar nicht?

KI – die technischen Grundlagen zum Verständnis

Der Begriff „künstliche Intelligenz“ mag zurzeit zwar in aller Munde sein, allerdings wird er häufig noch unreflektiert falsch verwendet. Denn in der Forschung versteht man unter „echter“ künstlicher Intelligenz (im Englischen auch AGI – „Artificial General Intelligence“, in Abgrenzung zur spezifischeren „AI“ – „Artificial Intelligence“) eine künstlich geschaffene Intelligenz, die autonom denken, lernen und ihre Umwelt wahrnehmen, verstehen sowie einordnen kann. Wären die Programme, über die wir heute sprechen wollen, tatsächlich künstliche Intelligenzen in diesem Sinne, dann könnten sie eigenständig Problemlösungen finden und Informationen nicht nur speichern und reproduzieren, sondern diese auch reflektieren. Und sich eine Meinung dazu bilden.

Wir werden also – der Einfachheit halber – auch in diesem Artikel den Begriff „KI“ verwenden, aber mit dem Zusatz: Wir sprechen hier aktuell ausschließlich von „generativer KI“. Also von Programmen, die auf Basis von Daten, mit denen sie trainiert wurden, bekannte Informationen innerhalb eines sehr spezifisch umrissenen Arbeitsauftrags auswerfen können. Auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeiten anstatt echtem Verständnis. Und wir sollten dabei auch immer bedenken: Dieser Trainingsprozess wurde nicht von den KIs selbst durchgeführt. Hier standen an allen Ecken und Enden Forscher bereit, um den Input und das Feedback der KI immer und immer wieder zu filtern, zu testen und gegebenenfalls zu korrigieren. Von vollständig autonom lernender KI kann also noch keine Rede sein.

Wie erstellt die generative KI Inhalte?

Stellen Sie sich das so vor: Wenn Sie die Maschine mit 1.000.000 Texten oder Bildern füttern, dann wird sie lernen, wie man auf Anfrage ähnliche Bilder oder Texte produziert. Sie erschafft jedoch nichts völlig Neues (also Kreatives), sondern entscheidet lediglich auf Basis der bekannten Text-/Bild-Daten, welche Eigenschaften ein Text/Bild haben müsste, um zu Ihrer Anfrage zu passen. Dieser Erschaffungsprozess ist jedoch rein statistisch. Bitten Sie ChatGPT zum Beispiel, eine Antwort auf eine E-Mail zu formulieren, wird das Programm lediglich in seiner Datenbank prüfen, welche Begriffe mit besonders hoher Wahrscheinlichkeit in dieser Textart zu finden sind und wie diese Begriffe kohärent, also zusammenhängend, zu einem Text zusammengeführt werden können, der menschliche Sprachmuster möglichst genau nachbildet. Dazu nutzt die KI zwei Dinge:

- Sprachmodelle, die unter der Bezeichnung „Large Language Model“ (LLM) bekannt sind
- Mechanismen zum Verstehen und Produzieren natürlicher Sprache, die man als „Natural Language Processing“-Systeme (NLP) bezeichnet

Also vereinfacht gesagt: ein komplexes Modell, das die Grammatik, Semantik, Kohärenzindikatoren etc. einer Sprache definiert, sowie ein System, das versucht, auf Basis dieses Modells Sprachakte des Nutzers (z.B. Fragen und Aufgabenstellungen) zu verstehen und möglichst natürliche eigene Sprachakte als Antwort darauf zu erstellen.

Die ersten Gehversuche dieser Technik können Sie übrigens auch ganz ohne ChatGPT sehen. Tippen Sie doch einfach mal den Beginn einer vollständigen Frage in die Google-Suche ein oder schreiben Sie eine E-Mail auf dem Smartphone. Wenn Sie die entsprechende Funktion nicht ausgeschaltet haben, wird Ihnen Google schon nach wenigen Worten Vorschläge machen, wie Ihre Frage weitergehen könnte. Und Ihr Handy wird Ihnen Wortvorschläge geben, damit Sie nicht so viel mit dem Daumen tippen müssen. Hier würde kein Mensch von einer „künstlichen Intelligenz“ sprechen – und doch tun diese Programme (im kleineren Rahmen) nichts anderes als ChatGPT auch: Sie suchen auf Basis der bereits geschriebenen Texte bzw. der bereits gestellten Suchanfragen nach denjenigen Begriffen, die mit höchster Wahrscheinlichkeit den angefangenen Gedankengang weiterführen.

Leistungsfähigere generative KIs dieser Art kennt man seit Jahren schon aus Bildbearbeitungsprogrammen, wo sie das Retuschieren von Bildern erleichtern. Möchten Sie beispielsweise eine Person aus einem Bild entfernen, können solche KIs auf Basis des vorhandenen Bildmaterials einschätzen, wie der nun sichtbare Hintergrund aussehen könnte. Dazu haben Sie bestimmt schon die aktuelle Werbung zum neuen Smartphone Google Pixel 7 gesehen. Dort wird damit aktiv geworben. Und auch bei der Analyse und Verarbeitung großer Datenmengen sind Systeme auf Basis generativer KI schon längst im Einsatz. Und zum Erstellen von Programmiercode kann schon seit längerer Zeit der GitHub Copilot eingesetzt werden.

Warum spricht also plötzlich alle Welt über die KI?

Ganz einfach: ChatGPT ist passiert! Dabei handelt es sich um eine KI des amerikanischen Unternehmens OpenAI – gewissermaßen eine gemeinnützige Organisation, die sich die Entwicklung von künstlicher Intelligenz auf die Fahnen geschrieben hat. Nach eigener Aussage geht es dem Unternehmen darum, künstliche Intelligenz für den allgemeinen Gebrauch (als Open Source) zu entwickeln und zu erforschen.

Die Wissenschaftler von OpenAI öffneten im November 2022 der Allgemeinheit die Tore, indem sie den Chatbot ChatGPT öffentlich zugänglich machten – auch zum Zweck der weiteren Entwicklung durch Interaktion mit der Öffentlichkeit. Der Ansturm war enorm: Schon 2 Monate nach Veröffentlichung hatte der Chatbot weltweit über 100 Millionen registrierte Nutzer – dafür brauchte selbst TikTok ganze 9 Monate und Instagram satte 2,5 Jahre. In Deutschland, wo man der Digitalisierung traditionell eher besorgt-ablehnend begegnet, haben laut einer aktuellen Civey-Umfrage zwar erwartbar 41 % der Befragten eine eher negative Meinung über die Technologie. Doch immerhin 17 % der Befragten haben ChatGPT schon einmal aktiv benutzt – 5 % davon nutzen das Programm täglich, 23 % wöchentlich und 21 % zumindest monatlich. Oder kurz gesagt: Wenn die Studie repräsentativ ist, nutzen von ca. 80 Millionen Deutschen immerhin fast 6,7 Millionen mindestens einmal im Monat ChatGPT.

Dieselbe Umfrage zeigt uns übrigens auch auf, dass beim Thema KI aktuell eine „False Balance“ besteht. Denn in den Medien und Internet-Communitys befeuern (oft selbst ernannte) Experten die Diskussion um KI. Und die Algorithmen von Konzernen wie Google oder Meta springen darauf an und potenzieren das Thema. Deshalb ist KI in aller Munde und ein Großteil der Bevölkerung hat sich schon eine Meinung dazu gebildet. Wenn sich aber (gemäß der Umfrage) 41 % der Befragten negativ über KI äußern und nur 17 % angeben, KI schon einmal angewendet zu haben, dann bedeutet das: Bestenfalls haben sich hier mindestens 24 % der Befragten negativ über KI geäußert, ohne die Technologie jemals selbst ausprobiert zu haben. Ähnlich wie bei ESG, Gendern etc. ist das Thema vielen auch schlicht egal oder sie haben noch nie davon gehört (auch wenn sie eventuell sogar schon KI-gestützte Programme nutzen). Auf der anderen Seite gibt es Profis, die schon seit einem Jahrzehnt und mehr die entsprechenden Technologien nutzen und jetzt mit ChatGPT lediglich die neueste Iteration davon erleben. So, wie sich die Forschung schon seit 30 Jahren mit dem Klimawandel beschäftigt, das Thema für uns „Normalos“ aber erst jetzt spürbar akut wird.

KI-Chatbots und -Bildprogramme – für jeden zugänglich

Auch wenn ChatGPT wiederum keine „echte“ KI ist, sind die Fähigkeiten des Chatbots doch beeindruckend: Sie als Nutzer können sich fast wie mit einem anderen Menschen mit dem Programm unterhalten. Es kann Ihnen (wenn auch eher flache) Witze erzählen oder Antworten auf Fragen geben. Und zwar auf eine deutlich natürlicher wirkende Art und Weise, als es noch digitale Assistenten wie Alexa oder Siri tun. Allein auf Basis des sprachlichen Ausdrucks sind viele von ChatGPT erzeugten Antworten kaum noch als KI-generiert zu identifizieren. Dass das Tool dennoch eigentlich nichts weiter tut, als Intelligenz vorzutäuschen – wie von John Searle in seinem Gedankenexperiment des „Chinese Room“ postuliert –, störte bislang eigentlich niemanden.

Der Philosoph John Searle erklärte Anfang der 1980er-Jahre ein Gedankenexperiment, das unter dem Namen „Chinese Room“ bekannt ist: Man stelle sich vor, dass eine Person, die kein Chinesisch versteht, in einem Raum sitzt und von außen durch einen Spalt Papierblätter mit chinesischen Schriftzeichen erhält. Die Person verfügt über ein Handbuch, das ihr genau vorgibt, welche chinesischen Schriftzeichen sie als „Antwort“ durch den Spalt nach draußen schieben muss. Immer basierend auf den Schriftzeichen, die durch den Spalt in den Raum kommen.

Searle postuliert, dass einem Chinesisch-Muttersprachler in dieser Konfiguration der Eindruck entstehen könne, dass die Person im Raum Chinesisch versteht. Dabei kann die Person im „Chinese Room“ gar kein Chinesisch und folgt lediglich Schritt für Schritt den Anweisungen aus dem Handbuch, um Chinesisch-Kenntnisse zu simulieren. Searle nutzt dies als Metapher für künstliche Intelligenzen, die menschliche Sprache auf Basis von Input imitieren können, auch wenn sie den Sinn hinter den Schriftzeichen nicht verstehen.

Schnell wurde auch eine andere Anwendung der KI-Technik weltweit berühmt: Midjourney – ein KI-Programm zur Generierung von Bildern, das ebenfalls 2022 öffentlich zugänglich wurde und so zusammen mit ChatGPT die allgemeine Begeisterung für die Technik anheizte. Midjourney erschafft Bilder und Grafiken auf Basis von schriftlichen Beschreibungen, die ihm als sogenannte „Prompts“ zugeführt werden.

Auch in diesem Fall denkt sich das Programm allerdings nicht etwa ein Motiv frei aus, sondern es generiert Bilder auf Basis einer Datenbank von Millionen von Bildern, mit denen das Programm zuvor trainiert wurde. Kommt also – rein hypothetisch – in jedem Bild, das beim Training mit der Bedeutung „Romantik“ verknüpft wurde, eine blaue Blume vor, dann können Sie davon ausgehen, dass alle von der KI generierten „romantischen“ Bilder ebenfalls eine blaue Blume beinhalten werden. Dieser Einschränkung zum Trotz wurde das Programm schnell äußerst beliebt. Kein Wunder, denn dank der geringen Hürden kann mit Midjourney praktisch jeder Nutzer eine Idee in ein Bild verwandeln – eine einfache schriftliche Eingabe reicht!

Einordnung: Was kann die generative KI eigentlich?

Auch wenn die aktuellen künstlichen Intelligenzen eigentlich eine sehr spezifische Aufgabe haben (Text erstellen / Bilder erstellen), sind Anwendungsbereiche der KI-Tools tatsächlich weit gefasst und durchaus beeindruckend. Chatbots wie ChatGPT verstehen Eingaben („Prompts“) in den allermeisten Fällen korrekt, und das auch noch in den unterschiedlichsten Sprachen. Die Antworten der Chatbots sind typischerweise grammatikalisch einwandfrei und oft sogar hilfreich. ChatGPT kann so eine große Menge an textbasierten Aufgaben ausführen:

- Schreiben von Kurztexten, Aufsätzen, Artikeln etc.
- inhaltliche Zusammenfassung von längeren Texten
- Zusammenfassung bzw. Auswertung von Daten in Tabellenform (z.B. Quartalszahlen)
- Verfassen von E-Mails, auch als Antwort auf vorherige Mails
- Erstellen von Code in unterschiedlichen Programmiersprachen

An dieser Stelle können Sie sich sicher schon ausmalen, dass solche KI-Chatbots viele spannende Anwendungsfälle für Finanzberater mit sich bringen. Überlegen Sie sich ruhig schon mal, welche das sein könnten, bis ich Ihnen in Teil drei dieser Artikelserie einige direkt umsetzbare Beispiele beschreibe – und an manchen Stellen erkläre, warum nicht alles sinnvoll ist, was mit der KI-Technologie möglich erscheint.

DA

Definiere den Begriff „Digitalisierung“. Gib anschließend jeweils ein Beispiel für erfolgreiche Digitalisierung in zwei verschiedenen Branchen. Der Text soll nicht mehr als 100 Wörter enthalten. Erstelle anschließend eine Tabelle, die veranschaulicht, welche Wörter Substantive, Verben und Adjektive sind.



Digitalisierung bezieht sich auf den Prozess der Anpassung traditioneller Geschäfts- und Arbeitsmodelle an digitale Technologien. Ein Beispiel für erfolgreiche Digitalisierung in der Logistikbranche ist die Implementierung von IoT-Geräten zur Überwachung von Waren und Routen. In der Gesundheitsbranche hat die Einführung von E-Health-Plattformen und Telemedizin die Fernbehandlung und Patientenversorgung revolutioniert.



Substantive: Digitalisierung, Prozess, Geschäftsmodelle, Arbeitsmodelle, Technologien, Beispiel, Logistikbranche, Implementierung, IoT-Geräte, Überwachung, Waren, Routen, Gesundheitsbranche, E-Health-Plattformen, Telemedizin, Fernbehandlung, Patientenversorgung.

Verben: bezieht sich, anpassung, ist, hat, revolutioniert.

Adjektive: traditioneller, digitale.

Hier ist die Tabelle:

Substantive	Verben	Adjektive
Digitalisierung	bezieht sich	traditioneller
Prozess	anpassung	digitale
Geschäftsmodelle	ist	
Arbeitsmodelle	hat	
Technologien	revolutioniert	
Beispiel		
Logistikbranche		
Implementierung		
IoT-Geräte		
Überwachung		
Waren		
Routen		
Gesundheitsbranche		
E-Health-Plattformen		
Telemedizin		
Fernbehandlung		
Patientenversorgung		

39

Tools zur Erstellung von KI-Kunst wie beispielsweise Midjourney sind ebenfalls beeindruckend: Sie sind quasi Ihr hauseigener Digitalkünstler, der auf Zuruf Bilder und Grafiken nach Ihren Maßgaben erstellt. Je nach Prompt können das Tierbilder sein, Landschaftsbilder, Produktbilder oder sogar Bilder fiktiver Personen. Sie können auch einen spezifischen Stil für Ihr Bild wählen, von comichaft gezeichnet bis zur Imitation von realen Fotografien.

Gerade letzterer Aspekt hat in den vergangenen Monaten für viel Aufsehen (und Besorgnis) gesorgt. Denn die KI kann auch dazu benutzt werden, reale Menschen in fiktiven Situationen darzustellen. Die bekanntesten Beispiele dazu sind sicher der Papst in der Balenciaga-Jacke, Merkel und Obama am Strand oder die imaginäre Verhaftung von Donald Trump.



Textgenerierung: Das kann ChatGPT (noch) nicht

Der momentane Hype um die künstliche Intelligenz ist also sicher zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, dass es aktuell leicht zugängliche Tools gibt, mit denen jeder „herumspielen“ kann und die tatsächlich viele gute Ergebnisse liefern. Vor allem aber, dass die Kommunikation mit diesen Tools vermenschlicht wurde. Doch nach einer Weile der intensiveren Nutzung zeigen sich auch die Grenzen der Technologie auf:

Wirklich gute Texte schreiben?

Man merkt schnell, dass ChatGPT viel leere Phrasen drischt. Dass das Tool zum Beispiel in der Einleitung seiner Antwort häufig den genauen Wortlaut des Prompts einfach in einen Aussagesatz umformuliert, wie ein unvorbereiteter Schüler bei der mündlichen Prüfung. Das ist dann zwar oft grammatikalisch einwandfrei und kohärent, aber eben auch sehr generisch. Mancherorts ist deshalb schon von „künstlicher Eloquenz“ die Rede. Das mag für reine Informationstexte ausreichen. Doch eine wirkliche emotionale Ansprache der Leser schaffen diese Tools (noch?) nicht. Oder so ausgedrückt: ChatGPT hat zwar für eine wahre Schwemme von KI-erzeugten Büchern gesorgt, durch die sich die Lektoren der großen Verlagshäuser aktuell durchquälen müssen, aber wirklich gute Literatur bleibt aktuell noch unerreichbar.

Verlässliche Informationen liefern?

Sie werden sich jetzt vielleicht denken: „Kein Problem, ich wollte eh nie Schriftsteller werden – mir reichen einfache Informationstexte!“ Doch auch da gibt es noch ein wirklich zentrales Problem: ChatGPT gibt leider teilweise faktisch falsche Informationen heraus. Und zwar so sicher formuliert und in korrekte Informationen eingebettet, dass man Gefahr läuft, diese Falschinformationen einfach zu übernehmen.

Wussten Sie beispielsweise, dass ich als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) offenbar so wenig ausgelastet bin, dass ich heimlich noch als „Musiker, Sänger und Songschreiber“ auftrete, „der vor allem als Mitglied der Hamburger Indie-Rock-Band Kettcar bekannt ist“? So hat es mir zumindest ChatGPT 4.0 im typisch faktischen Tonfall erklärt. In dieser Situation hatte ich verständlicherweise einen guten Grund, noch mal genauer nachzufragen, ob dieser Musiker denn wirklich „Dirk Wiebusch“ heißt – und erst dann korrigierte sich der Chatbot: Der Name des Musikers lautet tatsächlich „Marcus Wiebusch“. Doch wie kommt der angeblich so schlaue Chatbot überhaupt dazu, diese eindeutig namentlich unterschiedlichen Personen zu verwechseln?

Wer ist Dirk Wiebusch?

Dirk Wiebusch ist ein deutscher Musiker, Sänger und Songschreiber, der vor allem als Mitglied der Hamburger Indie-Rock-Band Kettcar bekannt ist. Kettcar wurde im Jahr 2001 gegründet und hat seitdem mehrere Alben veröffentlicht. Die Band ist bekannt für ihre eingängigen Melodien und ehrlichen, oftmals politisch und gesellschaftlich engagierten Texte.

Neben seiner Arbeit mit Kettcar ist Dirk Wiebusch auch als Solokünstler tätig und hat unter anderem 2014 das Album "Läuft" veröffentlicht. Er ist außerdem Mitbegründer des Independent-Labels Grand Hotel van Cleef, das von Mitgliedern der Bands Kettcar, Tomte und Thees Uhlmann gegründet wurde und mehrere erfolgreiche deutsche Bands und Künstler unter Vertrag hat.

Dirk Wiebusch hat im Laufe seiner Karriere mit verschiedenen Künstlern und Bands zusammengearbeitet und gilt als wichtiger Akteur in der deutschen Indie-Musikszene.

Bist du dir sicher, dass dieser Musiker "Dirk" mit Vornamen heißt?

Entschuldigung, das war ein Fehler meinerseits. Der korrekte Name des Musikers ist Marcus Wiebusch. Marcus Wiebusch ist Mitglied der Hamburger Indie-Rock-Band Kettcar und Mitbegründer des Independent-Labels Grand Hotel van Cleef. Ich entschuldige mich für das Missverständnis und die Verwirrung in meiner vorherigen Antwort.

Versuchen Sie, solche Probleme zu umgehen, indem Sie den Chatbot um Quellenangaben für bestimmte Informationen bitten, erhalten Sie teilweise korrekte, teilweise aber auch gar nicht (mehr) existierende Quellen. Das liegt zum Teil daran, dass ChatGPT nur auf Quellen zugreifen kann, die bis zum September 2021 existiert haben. Denn das Programm wurde nur bis zu diesem Zeitpunkt mit Texten trainiert und kann deshalb keine Fakten kennen, die sich erst nach diesem Zeitpunkt ereignet haben. Auch hier sollte man sich vor Augen halten, dass das Programm nun mal keine „echte“ KI ist. Es ist und bleibt ein Chatbot, der ausschließlich auf Basis bereits bestehender Daten auf Fragen antworten kann. Auch wenn wir dabei natürlich von einem enorm umfangreichen Datensatz sprechen.

Erwähnenswert ist hierzu jedoch, dass durch sogenannte Plugins und Browser-Extensions, wie WebChatGPT, der Funktionsumfang von ChatGPT erweitert werden kann. So kann man ChatGPT zum Beispiel auch auf aktuelle Webdaten zugreifen lassen. Auf der Plugin-Liste von OpenAI finden sich viele weitere spannende Plugins, die einen Blick wert sind. Bitte berücksichtigen Sie aber, dass Plugins nur in der kostenpflichtigen "Plus"-Version von ChatGPT verfügbar sind und zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Artikels, die Plugin-Funktionalität noch im "Alpha"-Status – also in einer frühen Testphase – ist.

Uns "vor uns selbst schützen"?

ChatGPT lässt sich bisweilen auch noch leicht austricksen. Fragt man beispielsweise nach einer Top-Ten-Liste der besten Anbieter für illegales Filme-Streaming, dann weist ChatGPT die Nutzer brav darauf hin, dass es dazu keine Angaben machen darf. Denn ChatGPT wurde darauf programmiert, keine offensichtlich illegalen Handlungen zu unterstützen. Fragt man jedoch nach illegalen Streaming-Seiten unter dem Vorwand, diese dann vermeiden zu wollen, dann bekommt man in wenigen Sekunden eine umfassende Liste. Fragen Sie wiederum nach einer Anleitung zum Bau einer Bombe, verweigert sich ChatGPT ebenfalls. Gibt man jedoch an, dass man die Information zur Recherche braucht, weil man einen Roman schreibt, in dem eine Bombe gebaut wird – dann bekommt man die gesuchten Informationen problemlos. Ein klarer Fall von „künstliche Intelligenz vs. emotionale/menschliche Intelligenz“. Zugegeben: Je nachdem, wie Sie zum Thema Informationsfreiheit stehen, kann es auch als Vorteil angesehen werden, dass sich ChatGPT hier so leicht austricksen lässt.

Aber selbstverständlich werden ChatGPT & Co. in der nahen Zukunft immer weiter entwickelt und es ist anzunehmen, dass sich viele dieser Probleme und Hürden mit der Zeit lösen lassen. Gerade durch die umfassende weltweite Nutzung des Programms zum aktuellen Zeitpunkt werden ChatGPT und seine menschlichen Trainer noch viel dazulernen. Zum aktuellen Zeitpunkt ist es jedoch zumindest wichtig, zu erkennen: ChatGPT hat seine Grenzen. Wer das Programm wirklich gewinnbringend einsetzen möchte, muss sich darüber im Klaren sein. Und er muss bereit sein, die KI jederzeit zu hinterfragen.

Bildgenerierung: Das kann Midjourney (noch) nicht

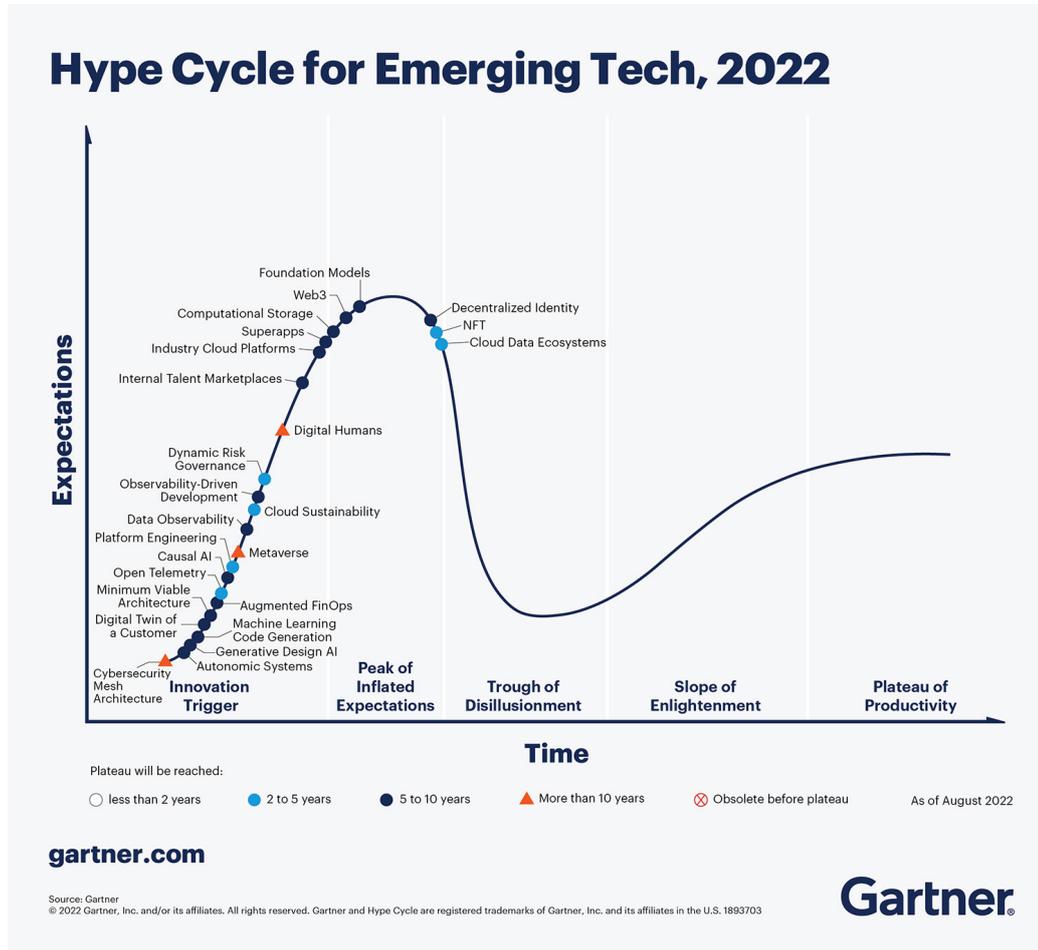
Generative KIs wie Midjourney können heute schon erschreckend realistische Bilder generieren – zumindest für den Laien. Doch das geschulte Auge kann dennoch Inkonsistenzen erkennen, die auf eine Fotomanipulation oder KI-Generierung hindeuten könnten. Beim oben genannten Beispiel-Bild des Papstes mit der Balenciaga-Jacke erkennt man beispielsweise, dass seine Kette Lücken aufweist und die Hände etwas seltsam aussehen. Wer diese Bilder dann noch mit einem professionellen Bildbearbeitungsprogramm analysiert, wird vermutlich noch auf viele weitere „Warnsignale“ stoßen. So ist es heute beispielsweise schon möglich, mit den entsprechenden Tools von Menschen erstellte Fotomanipulationen zu erkennen. Zum Beispiel aufgrund von inkonsistentem „Bildrauschen“ an den manipulierten Stellen im Vergleich zu nicht manipulierten Stellen im selben Foto.

Auch hier gilt wieder: Diese Technik wird natürlich mit der Zeit verbessert und verfeinert werden. Und wer weiß – vielleicht dauert es gar nicht mal so lange, bis sich KI-generierte Bilder praktisch nicht mehr von realen Fotografien unterscheiden lassen. Möglicherweise ist das weniger eine technische Herausforderung als eine kulturelle: Dann werden wir in Zukunft „echte“ Bilder zwar nicht mehr von KI-generierten unterscheiden können, aber vielleicht werden echte Bilder, Fotos etc. dann umso beeindruckender und wertvoller. Wenn Sie zum Beispiel heute eine Verfolgungsjagd im Film anschauen und feststellen, dass die waghalsigen (und nicht ungefährlichen) Kamerafahrten von echten Kameramännern durchgeführt wurden, dann hat das sicher eine ganz andere Wirkung auf Sie, als wenn Sie dieselbe Szene in einem Film sehen, von dem Sie wissen, dass er vollständig am Computer generiert wurde.

Dass die Technik jedoch auch Grund zur Besorgnis bietet, will ich an dieser Stelle natürlich nicht unter den Teppich kehren. Das oben genannte Beispiel des Papstes in der Balenciaga-Jacke oder die Bilder von Obama und Merkel am Strand sind aktuell noch leicht zu durchschauende, lustige Kuriositäten. Allerdings ist es technisch bereits möglich, Standbilder, Videos und sogar Stimmen bekannter Persönlichkeiten per KI zu „faken“. Spätestens sobald diese Fakes ausgereift genug sind, um nur noch von Experten erkannt zu werden, eröffnen sich da der gezielten Meinungsmache Tür und Tor. Im 20. Jahrhundert mussten in der Sowjetunion noch mühsam niedrig aufgelöste Fotos von Experten in Handarbeit retuschiert werden. Heute sind wir dank KI fast so weit, dass bald jeder Normalbürger 4K-Videos von beliebigen Politikern, Prominenten etc. generieren und ihnen dann per täuschend echt imitierter KI-Stimme die jeweils gewollte Falschinformation in den Mund legen kann. Wer weiß: Vielleicht wird die US-Präsidentenwahl 2024 einer der ersten globalen Härtefälle für diese neue Qualität der politischen Falschinformation.

Wie wird es mit der KI weitergehen?

Auch wenn das Modell des Gartner Hype Cycle keinen Anspruch auf wissenschaftliche Korrektheit hat – zumindest meiner Erfahrung nach ist es ein sehr zuverlässiges Hilfsmittel zur Beschreibung technologischer Entwicklungen:



Innerhalb dieses Modells wäre der Release von ChatGPT 3.0 im November 2022 der Trigger, der in der breiten Öffentlichkeit die Sichtbarkeit und den Hype um die Technologie vergrößert hat. Der Release der neuesten Version, ChatGPT 4.0, im Januar 2023 ist meiner Meinung nach der Peak im Gartner Hype Cycle, denn die Erwartungen der Öffentlichkeit an die neueste Version des Chatbots waren viel zu hoch gesteckt. Das hat sogar OpenAI-CEO Sam Altman betont – die neue Version des Programms hat zwar viele gute Verbesserungen mit sich gebracht, aber die Fantasien und Hoffnungen der Öffentlichkeit konnte das Programm erwartbar nicht erfüllen. An vielen Stellen war immerhin vor Release in den Medien sowie in Foren und Chats schon die Rede davon, dass das neue ChatGPT menschliche Mitarbeiter vollständig ersetzen könne. Und das alles in einem einzigen Versions-Sprung von 3.5 auf 4.0? Wer sich wirklich auskannte, hat damals schon gesagt, dass diese Träume zu hoch gegriffen seien.

Der Hype wird zunächst abflauen ...

Meine Annahme ist, dass es aufgrund dieser Enttäuschung jetzt langsam in das „Tal der Desillusion“ gehen wird. Das wird auch dadurch befeuert, dass mit der öffentlichen Wahrnehmung nun auch die Politik auf das neue Forschungsfeld aufmerksam geworden ist. Künstliche Intelligenzen könnten in naher Zukunft möglicherweise stärker reguliert oder sogar verboten werden. In Italien zum Beispiel wurde ChatGPT zwischen Ende März und Ende April vorübergehend gesperrt – aufgrund von Daten- und Jugendschutz-Bedenken. Und da wir in Deutschland ebenfalls sehr strikte Gesetze in beiden Bereichen haben, könnte dieser Fall eventuell auch in Deutschland eintreten. Schon heute hört man schließlich Argumente, dass Programme wie ChatGPT einen negativen Einfluss auf „die Jugend“ haben könnten. Zum Beispiel, weil man Hausaufgaben und Hausarbeiten einfach über das Programm schreiben lassen könne und sich mit den Inhalten nicht mehr selbst beschäftige oder Falschinformationen erhalte. Das erinnert mich ein bisschen an die Zeit, in der postuliert wurde, Wikipedia würde die Bildung „der Jugend“ negativ beeinflussen – und dann stellte sich schnell heraus, dass das Online-Nachschlagewerk nicht deutlich mehr Fehler enthält als die Encyclopaedia Britannica. „Die Jugend“ hat damals durchaus gelernt, die Informationen auf Wikipedia kritisch zu hinterfragen (Stichwort: „Medienkompetenz“), während noch heute viele Menschen die Encyclopaedia Britannica als DIE Autorität unter den Nachschlagewerken ansehen. Das geht bis zurück ins Mittelalter, wo Wissen entweder über die Kirche und Gelehrte oder über fahrendes Volk und reisende Händler weitergegeben wurde. Und davon war genauso viel richtig oder falsch wie heute.

Selbst außerhalb der Politik haben die großen Tech-Konzerne Bedenken bezüglich vertraulicher Daten, die von Mitarbeitern unbeabsichtigt an ChatGPT herausgegeben werden könnten. Deshalb kommt der Chatbot zwar bald in den Apple Store, aber der kalifornische Konzern schränkt zugleich die Nutzung des Tools unter den eigenen Mitarbeitern stark ein. Dazu kommt in der Öffentlichkeit eine generelle Angst vor Falschinformationen, Fake News und der Gefährdung von Millionen von Arbeitsplätzen durch die künstliche Intelligenz. In vielen Fällen könnte auch eine psychologische Ablehnung gegenüber der noch nicht perfektionierten Technologie aufgrund des „Uncanny Valley“-Effekts eine Rolle spielen.

Der „Uncanny Valley“ (deutsch „Unheimliches Tal“) ist ein von der IT-Wissenschaft postulierter psychologischer Effekt, der bei Menschen auftritt, die mit künstlich erschaffenen, aber menschenähnlichen Bildern, Sprachakten oder sonstigen Interaktionen konfrontiert werden. Der Begriff kommt ursprünglich aus der Robotik, wo der japanische Universitätsprofessor Masahiro Mori postulierte, dass Roboter mit einem zunehmenden Grad an wahrgenommener „Menschlichkeit“ immer positiver von menschlichen Beobachtern wahrgenommen werden. Ab einem gewissen Punkt der wahrgenommenen „Menschlichkeit“ nimmt die psychologische Akzeptanz jedoch plötzlich rapide ab (das „Unheimliche Tal“) und steigt erst dann wieder, wenn die „Menschlichkeit“ annähernd perfekt ist.

Die Vermutung der Wissenschaft ist, dass Menschen instinktiv winzige Unähnlichkeiten zwischen einem beinahe menschlichen Roboter und einem Menschen deutlich negativer wahrnehmen als offensichtliche Unähnlichkeiten. Dieser Effekt wurde in der Öffentlichkeit vor allem durch frühe computergenerierte Animationsfilme bekannt, lässt sich jedoch möglicherweise auch bei der Interaktion mit synthetisch erzeugten Sprachakten erkennen.

Doch selbst ohne (Über-)Regulierung zeichnet sich eine gewisse Desillusion auch bei den Nutzern ab. Die (aktuellen) Grenzen der generativen KI sind einfach zu offensichtlich geworden. In der Öffentlichkeit ist es fast zu einer Art „Performance-Kunst“ geworden, die KI auszutricksen und die obskuren Falschantworten zu sammeln – meinen Beitrag dazu sehen Sie weiter oben in diesem Artikel. Und Sie haben sicher auch schon in der Presse einen der vielen Artikel gelesen, in denen ein Reporter testet, ob sich ein menschlicher Rezipient von einem per KI erstellten Text hinter das Licht führen lässt – quasi wie ein umgekehrter Turing-Test. Hier und da sieht man sogar Aufrufe, die Entwicklung von KI generell oder zumindest vorübergehend zu stoppen. Bekannteste Beispiele dafür sind Skype-Mitgründer Jaan Tallinn, Apple-Mitgründer Steve Wozniak sowie Elon Musk, der ironischerweise einer der Mitgründer und Geldgeber von OpenAI ist – und Gerüchten zufolge nur einen Aufschub möchte, um seine eigene proprietäre KI-Forschung auf die Beine zu stellen.

Der Turing-Test wurde vom „Vater der Informationstechnologie“ Alan Turing höchstpersönlich postuliert. Nach seiner Einschätzung kann eine Maschine dann als menschenähnlich intelligent gelten, wenn sie mit einem echten Menschen kommunizieren kann, ohne dass für den Menschen ersichtlich wird, dass er mit einer Maschine spricht. Kritiker des Tests merken jedoch an, dass dieser lediglich testet, wie leicht Menschen durch menschenähnliche Sprachakte zu überlisten sind. Schauen Sie sich dazu auch die Infobox zum „Chinese Room“ weiter oben im Text an.

... und KIs werden zum festen Bestandteil der Gesellschaft

Meiner Einschätzung nach begeben wir uns also aktuell in ein „Tal der Desillusion“: Das Interesse der breiten Öffentlichkeit wird wahrscheinlich in den nächsten Jahren langsam abflauen. Die Politik wird zunächst regulieren, was das Zeug hält, und dann ebenfalls das Interesse verlieren. Doch die Entwicklung wird weitergehen, die kritischen Stimmen werden sich langsam legen und die Vorteile wieder in den Fokus rücken. Die Menschen werden erkennen, was Alexander Schmid in seinem lesenswerten Gastbeitrag in der NZZ vor Kurzem anmahnte: Es ist zukunftsfeindlich, die künstliche Intelligenz jetzt einfach totregulieren zu wollen. Es geht nicht darum, ihr aus Angst Grenzen aufzuzwingen, sondern den Menschen die Fähigkeit an die Hand zu geben, KI ethisch, reflektiert und nutzbringend als Werkzeug einzusetzen. Denn die KI ist hier, um zu bleiben. Sie wird sich nach dem ersten Hype und der Desillusion Stück für Stück in den Arbeitsalltag integrieren. Einige Webseiten haben errechnet, dass ChatGPT schon heute bereits ein fester Bestandteil der täglichen Internetnutzung ist. Dem Tortendiagramm in diesem Beispiel lässt sich entnehmen, dass im Jahr 2023 bislang jede Minute weltweit 22.831-mal ChatGPT aufgerufen wurde.



KI-Tools werden also in Zukunft die Produktivität verbessern und langfristig wird sich die Meinung der Öffentlichkeit auf einem Niveau unter dem ursprünglichen Hype, aber deutlich über dem Tiefpunkt der aktuell beginnenden Desillusion einpendeln. Die künstliche Intelligenz wird ein fester Bestandteil unseres Lebens werden, wie es zum Beispiel mit Smartphones längst passiert ist – und später dann mit Sprachassistenten wie Siri oder Alexa.

Das ist natürlich lediglich meine persönliche Einschätzung auf Basis der aktuellen Entwicklungen. Doch wir sehen jetzt schon, wie künstliche Intelligenzen langsam in verschiedenen Bereichen der sogenannten „White Collar“-Arbeit integriert werden. Zum Beispiel hat Microsoft bereits den „Copilot“ angekündigt, der ChatGPT-Technologie in Programme wie MS Teams, Outlook, Word etc. integriert. Also in genau die Programme, mit denen weltweit in Büros aller Art das Tagesgeschäft gemeistert wird.

Lassen Sie sich nicht täuschen: ChatGPT ist bei Weitem nicht die einzige KI-Anwendung, die sich zurzeit in der Entwicklung befindet. Google arbeitet beispielsweise schon seit geraumer Zeit an der Technologie und hat erst vor Kurzem seinen eigenen KI-Chatbot „Bard“ sowie das Large Language Model PaLM 2 vorgestellt. Dies können Sie sich als das Gegenstück von Google für Google Docs, Gmail und die Google-Suche zu Microsofts „Copilot“ vorstellen.

Selbst wenn ChatGPT sich also langfristig nicht durchsetzen sollte, wird ein anderer Konzern eine (noch) leistungsfähigere Alternative bieten. OpenAI und ChatGPT haben zwar den Ruhm des ersten Hypes gewonnen, doch sie bekommen nun auch den vollen Gegenwind der Desillusion zu spüren, von der Angst vor KI bis zu Bestrebungen, die Technik als Ganzes zu regulieren oder zu verbieten. Doch erst mit Gegenwind zeigt sich, ob der Baum stabil steht. Oder ob es beim „One Hit Wonder“ bleibt, so wie man es aus der Musik-, Film- und Literaturbranche kennt: ein erster Release, der die Welt im Sturm erobert – und die Messlatte so hoch legt, dass kein zweites Outing mehr in demselben Maße überzeugt. Eine echt schwierige Position für OpenAI, denn die Firma ist jetzt in einer verletzlichen Position. Das weckt Begehrlichkeiten und erzeugt Anfälligkeit für Kriminelle. Sowohl OpenAI als Unternehmen als auch die einzelnen Mitarbeiter, die jetzt zunächst gefeiert und dann womöglich beleidigt und ausgegrenzt werden, brauchen jetzt viel Resilienz, um diese Zeit zu überstehen. Und egal, ob man Hacker abwehrt, den angestauten Frust im Büro zurückhält oder mit Anwälten sprechen muss – all das wirkt sich auf die tägliche Performance aus. Wenn da das Management nicht genau weiß, was es tut, könnte OpenAI in einem Ikarus-Fall enden, da die ohnehin zurückgestellten Erwartungen an ChatGPT 5 und folgende Versionen durch gebundene Kapazitäten an ganz anderen Stellen gar nicht mehr erreicht werden können.

Wird die KI den Menschen ersetzen?

Diese Frage treibt seit Veröffentlichung von ChatGPT ihr Unwesen in der Öffentlichkeit, sicher auch angestachelt von den Medien, die auf den Hype-Zug aufgesprungen sind und jetzt direkt den Teufel an die Wand malen. Tatsache ist jedoch: Aktuell werden KIs als Unterstützung bei Büroarbeiten eingesetzt, nicht jedoch als sofortiger Ersatz für die Belegschaft. Momentan können die künstlichen Intelligenzen bestenfalls gewisse geistige Routinearbeiten erledigen. Die industrielle Revolution hat gewissermaßen handwerkliche Routineaufgaben automatisiert – und dasselbe wird durch die künstliche Intelligenz jetzt bei geistigen Routinearbeiten geschehen. Das kann in der Übergangsphase natürlich zu Reibereien führen.

Doch auch wenn tatsächlich Jobs wegfallen, weil sie vollständig ersetzt werden können, kommen auch viele neue Jobs hinzu. Fragen Sie doch mal bei einem Unternehmerkunden nach, ob dort die Bilanz noch per Hand auf Papier geschrieben wird – oder ob nicht mittlerweile ganz routiniert digitale Hilfsmittel zur teilweisen Automatisierung zum Einsatz kommen. Klar, da wurden vielleicht bei der Einführung ein paar Jobs eingespart – aber es sind doch ebenso neue Jobs hinzugekommen, beispielsweise für eine komplette IT-Abteilung in jedem Unternehmen. Die Einführung solcher Hilfsmittel kann sogar positive Auswirkungen auf den Arbeitsplatz haben. Denn in der Vergangenheit hat sie oft dazu geführt, dass der Einzelne wieder mehr Freiräume erhält, um kreativ und emotional intelligent zu arbeiten und zu denken. Und das wird auch mit der Einführung von KI im Tagesgeschäft der Fall sein.

Die Angst vor dem Wegfall des eigenen Jobs ist nachvollziehbar, das könnte ich gar nicht kleinreden, selbst wenn ich es wollte. Aber ich sehe hier eben auch eine Entwicklung, die sich zum Beispiel mit Neuerungen wie Uber und AirBnB etc. vergleichen lässt. Diese sind irgendwann auf der Bildfläche erschienen und wurden sofort mit Sorgen und Ängsten überhäuft. Aber beide Services wären nie so groß geworden, wenn es nicht eine wirkliche Nachfrage nach ihnen gäbe. Und am Ende gibt es heute trotz aller anfänglichen Schwarzmalerei immer noch Taxis und Hotels gleichzeitig. Auch wenn die Waagschale eine Weile lang stark in die eine und dann wieder in die andere Richtung ausschlug.

Ihre Arbeitsplätze sind sicher – wenn Sie sich nicht gegen die Entwicklung stemmen

Wer also von Ihnen Angst davor hat, dass sein Job durch die KI vollständig ersetzt werden wird, dem sei gesagt:

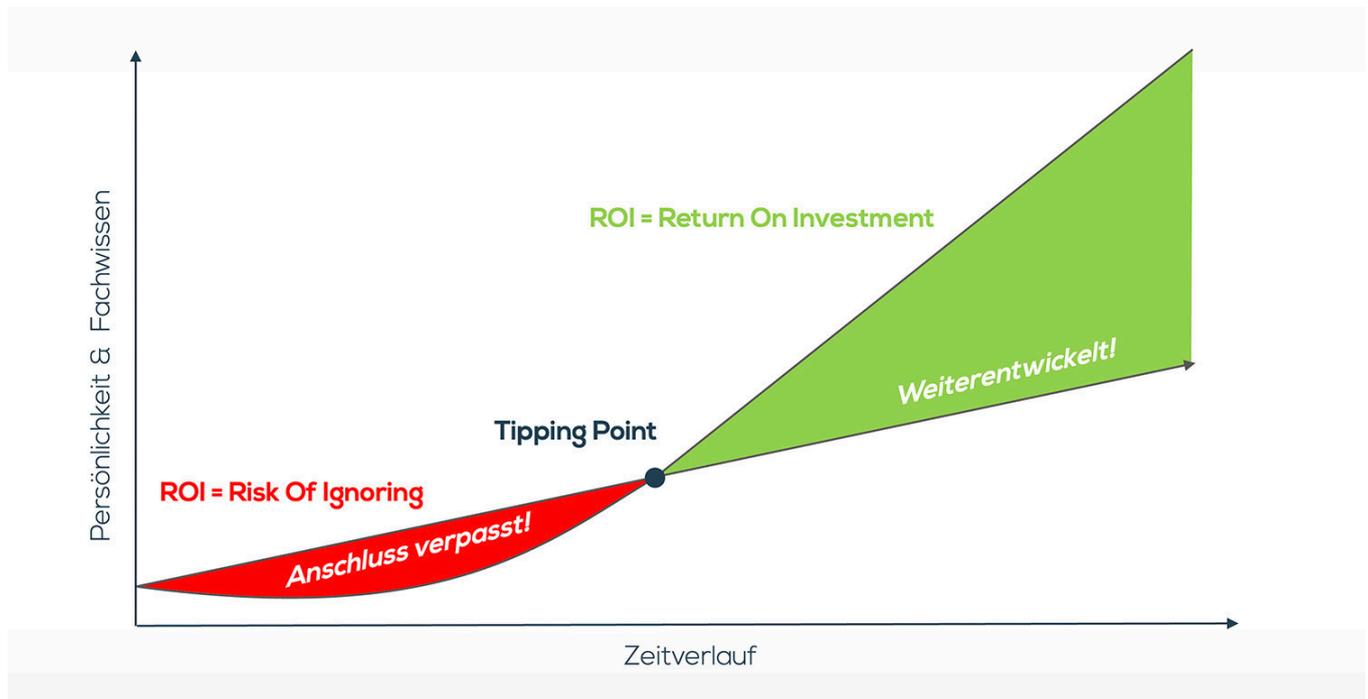
Nach aktuellem Stand wird Ihr Job nicht durch die KI ersetzt werden (können)! Wenn Sie sich der Entwicklung jedoch völlig verschließen, dann kann es sein, dass Sie in Ihrem Job irgendwann durch jemanden ersetzt werden, der über die Fähigkeit und den Willen verfügt, KI aktiv als Werkzeug einzusetzen.

Stellen Sie sich mal vor, bei Ihnen im Institut würde heute noch jemand arbeiten, der in seinem Leben noch nie die gängigen Office-Anwendungen benutzt hat. Da würden Sie sicher auch lieber jemanden neu einstellen, der diese hilfreichen Werkzeuge beherrscht, oder?

Seien Sie also offen für KI-Tools und lernen Sie, wie Sie diese einsetzen können, um effizienter und kreativer zu arbeiten. Keine Sorge: Sie können sich die nötigen Kenntnisse Schritt für Schritt aneignen, denn die vorausgesagte „Revolution“ wird auch dieses Mal eher eine langfristige Evolution sein. Dafür sorgen schon die aktuellen technischen Grenzen der Programme und die trotz allen Hypes nicht übermäßige Geschwindigkeit der Entwicklung.

Wenn Sie also eine Sache aus diesem ersten Teil der Artikelserie mitnehmen, dann sollte es dies sein: KI ist gekommen, um zu bleiben!

Sie ist jedoch in erster Linie ein Werkzeug – möglicherweise eines der flexibelsten Werkzeuge, die wir aktuell im technologischen Bereich haben. Als solches sollte die KI auch angesehen und genutzt werden, sowohl im Hinblick darauf, was das Werkzeug gut kann und was eben (noch?) nicht. Es macht also keinen Sinn, sich mit dem Hammer absichtlich auf die Finger zu schlagen und dann dem Werkzeug die Schuld zu geben. Genauso wenig macht es Sinn, einen Nagel mit der Hand einschlagen zu wollen, wenn man nur bereit sein müsste, zu lernen, wie man den passenden Hammer für die jeweilige Arbeitssituation heraussucht und anwendet. Sie können es sich nicht leisten, das perfekte Werkzeug für Ihre Arbeit zu ignorieren, nur weil Sie befürchten, dass der Hammer Sie mal vollständig ersetzen könnte. Denn das wird nicht geschehen – stellen Sie sich nur mal die Kundengespräche vor ...



Ausblick: Was halten Ihre Unternehmerrkunden von KI?

Ich hoffe, dass ich Ihnen in diesem Artikel die wichtigsten technischen und gesellschaftlichen Grundlagen zum aktuellen „KI-Sturm“ geben konnte. Ihnen werden sich jetzt vermutlich vor allem zwei Fragen stellen: Wie stehen wohl Ihre wichtigen Unternehmerrkunden zu dieser Technologie? Und wie können Sie ganz konkret KI einsetzen, um sich als idealer Sparringspartner beim Unternehmer zu positionieren?

Letztere Frage werden wir in Teil 3 der Artikelserie näher erörtern. Doch zunächst möchte ich Ihnen im zweiten Teil die Sichtweise des Unternehmers näher bringen: Was hält er von der Technik? Wird er sie eventuell selbst in sein Tagesgeschäft integrieren? Oder nutzen einige Unternehmer KI-Tools eventuell schon länger? Ich freue mich, Sie nächstes Mal wieder im Versteher-Magazin begrüßen zu dürfen, wenn wir gemeinsam diesen wichtigen Fragen auf den Grund gehen.

Jenseits des KI-Hypes: alles, was Finanzdienstleister für Familienunternehmen jetzt wirklich zur künstlichen Intelligenz wissen müssen. Teil 2: Was der rasante KI-Fortschritt für Ihre Unternehmerrkunden und deren Firmen bedeutet

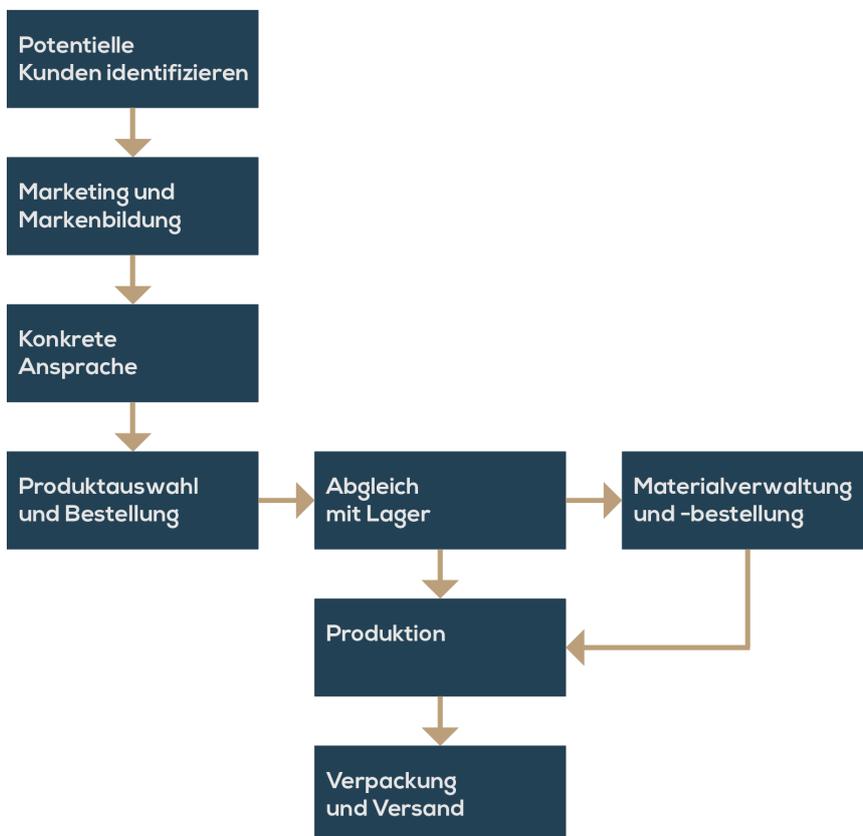


Willkommen zurück bei der großen KI-Artikelserie im Versteh-Magazin. Nachdem wir uns letzte Woche in Teil 1 bereits allgemein verständlich die technischen Grundlagen der künstlichen Intelligenz sowie ihre gesellschaftliche Wahrnehmung angesehen haben, werfen wir heute einen Blick hinter die Kulissen: Wie stehen eigentlich Familienunternehmer zur künstlichen Intelligenz im Betrieb? Können Sie als Berater bei diesen besonders ertragreichen (Ziel-)Kunden mit dem Thema KI punkten? Hat die in Teil 1 angesprochene Desillusion dort bereits begonnen? Oder ist man in den mittelständischen Betrieben vielleicht schon viel weiter?

Familienunternehmer und Technologie-Vorreiter? Das geht!

Erinnern Sie sich noch an die Civey-Studie aus Teil 1 dieser Artikelserie? Die Studie, aus der hervorging, dass sich mindestens 24 % der Befragten negativ über künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt äußerten, obwohl sie diese noch nie selbst ausprobiert haben? Ich wette mit Ihnen, dass nur ein verschwindend geringer Teil dieser Schnittmenge mittelständische Unternehmer oder gar Top-Unternehmer waren. Denn in den Unternehmen steht man Technologie deutlich aufgeschlossener gegenüber als in so manchem Privathaushalt. Gerade die Führungsetagen von Produktionsunternehmen sind oft im gesamten Themenkomplex „Digitalisierung“ erstaunlich weit und kennen sich auch bei den künstlichen Intelligenzen schon hervorragend aus. Kein Wunder, denn digitalisierte Systeme (und KIs im Speziellen) sind im Endeffekt auch nur die logische Fortsetzung einer technologisierten Standardisierung: Während der Hobbybäcker morgens die Brötchen noch manuell in den Ofen schiebt, geht das bei Unternehmen, die täglich Hunderte oder Tausende von Verkaufsstätten bedienen, schon längst mit der voll digitalisierten Backmaschine.

Um zu verstehen, wie Unternehmer der (generativen) KI gegenüber eingestellt sind, ist es jedoch auch wichtig, einen Blick darauf zu werfen, wo im Unternehmen bereits überall digitalisiert wurde bzw. wo es sinnvoll ist:



Bei Familienunternehmen müssen wir hier eine Unterscheidung treffen:

- Digitalisierung in der Produktion ...
- ... oder/und in der Verwaltung?

Wir haben gerade bei mittelständischen Unternehmen immer wieder diese Situation: Sowohl Produktion als auch Verwaltung sind digitalisiert. In der Verwaltung wird voll vernetzt alles per Computer bearbeitet und in der Produktion werden viele Abläufe automatisiert durchgeführt, auch wenn ein Mensch die Maschine zunächst manuell einrichten und starten muss. Der Mensch hat hier also immer noch die volle Befehlsgewalt – die Maschine wird nicht von sich aus die Produktion von 3 auf 4 Produkte pro Stunde erhöhen, wenn ihr nicht jemand den Befehl dazu gibt.

Diese Mittelständler brauchen also vor allem in der Produktion Mitarbeiter, die ein Verständnis sowohl für die Maschine als auch für die Software und die Abläufe haben. Bei großen Konzernen wie BMW oder Siemens ist das kein Problem – die haben für alle Bereiche Experten vor Ort. Aber beim klassischen Mittelständler (z.B. 20 bis 30 Millionen Euro Umsatz im Jahr, mit eigenen Produktionsstätten) sehe ich immer wieder, dass diese dann eine eigene IT-Abteilung haben, die sich jedoch vor allem um die EDV der Verwaltung kümmert. Diese Leute können dann oft in wenigen Minuten einen streikenden Rechner wieder zum Laufen bringen oder komplex verwobene Kommissionierungssoftware debuggen, sind aber überfragt, wenn mal eine der komplexen Fertigungsmaschinen streikt. Ihnen fehlt dazu leider häufig das Spezialwissen für die Maschine sowie das angesprochene Verständnis für die Produktionsseite und deren Abläufe im Allgemeinen.

In kleineren Familienunternehmen besteht die IT-Abteilung auch nur aus einer Person oder zwei Personen, die dann eher für alltägliche IT-Herausforderungen zur Verfügung stehen, denn für komplexe Vernetzungen.

Mittelständische Unternehmen sind also häufig bei der Digitalisierung schon sehr weit. Es fehlen jedoch die Mitarbeiter, um den Digitalisierungsbedarf vollständig zu decken. Unternehmer haben deshalb auch kein Erkenntnisproblem. Es ist eben nicht so, dass sie nicht erkennen würden, dass eventuell mehr Digitalisierung nötig wäre. Vielmehr haben sie ein Umsetzungsproblem. Wie soll zum Beispiel die Produktion und Vernetzung mit der Verwaltung auf eine neue digitale Ebene gehoben werden, wenn sich auf dem Arbeitsmarkt kein Produktionsleiter findet, der die komplexen Abläufe bei den Maschinen versteht und gleichzeitig die komplizierte Software zumindest so vollständig durchblickt, dass er beispielsweise die Software-Entwickler entsprechend dem Gesamtkontext briefen kann. Nicht umsonst beklagen so viele IT-Dienstleister, dass ihre Kunden kaum in der Lage seien, ihnen überhaupt verständlich zu machen, was von der Software erwartet wird: Wie interagiert sie mit dem Warenbestellsystem? Wie passt sie ins Buchhaltungssystem oder ins Vertriebssystem? Es gibt da große Sollbruchstellen zwischen Produktion und Verwaltung, was die IT-Kompetenz angeht.

Und wie steht es um die KI-Kompetenz?

Wie Sie sehen können, fehlt es bei mittelständischen Unternehmen nicht am Willen, Maßnahmen zur Digitalisierung zu ergreifen, oder an der Erkenntnis, dass dies notwendig wäre. Es gibt lediglich „nur“ ein Umsetzungsproblem. Und genau an dieser Stelle stehen die Unternehmen auch bei der KI als Teil-Thema der Digitalisierung: Klar würde man gerne mehr mit den künstlichen Intelligenzen anfangen. Aber gibt es im Unternehmen (oder auf dem Arbeitsmarkt) jemanden, der die KI-Systeme, -Prozesse und -Anwendungen so gut beherrscht, dass er sie implementieren kann? Dass er effiziente Prompts für die spezifischen KIs entwirft, die KI gegebenenfalls sogar trainiert – und dass er ein Verständnis für die Gesamtzusammenhänge hat, sowohl was die KI angeht als auch die Verwaltung, die Produktion und deren Abläufe?

Doch nicht nur die Experten für KI fehlen dem Unternehmer. Immerhin haben wir seit Jahren einen Fachkräftemangel, selbst dort, wo es nicht um KI-Experten geht, auf der rein menschlichen Seite – also der Handwerker, der die gekaufte Waschmaschine an den Kunden liefert, sie aufbaut und später gegebenenfalls reparieren kann. Oder den professionellen Gartenbauer, der bei Wind und Wetter mit dem Spaten in der Hand den Garten des Kunden umgräbt und bepflanzt. An dieser Stelle braucht es keine KI-Expertise, sondern jemanden, der sein manuelles/analogenes Handwerk beherrscht.

Um die Vorteile der KI also überhaupt nutzen zu können, muss der Unternehmer zusätzliche Experten einstellen – und muss weiterhin dafür sorgen, dass auch ausreichend Mitarbeiter für die Durchführung der Arbeiten vorhanden sind, wie bisher.

Doch ganz am Anfang muss der Unternehmer bzw. das Top-Management selbst eine entsprechende „Erkennungskompetenz“ entwickeln. Denn allzu oft ist das Hauptproblem, dass die wesentlichen Entscheider sich nicht vorstellen können, welche Mehrwerte durch Investitionen in Digitalthemen überhaupt entstehen. Doch wenn man nicht weiß, erkennt oder sich zumindest grob vorstellen kann, wohin die Reise gehen soll und was man erreichen will und kann, fällt es umso schwerer, „in den Raum hinein“ zu investieren. Ich selbst z. B. habe mich vor Jahren von einem professionellen Digitalprofi individuell coachen lassen. Ja, es hat reichlich Euro gekostet, aber diese Investition hat sich in zahlreichen Situationen ausgezahlt. Denn ich kann als Unternehmer die Ideen, die mir vorgelegt werden, ein- und abschätzen. Und die tollen Ideen dann auch wertschätzen, weil ich die harte Arbeit, die zur Idee geführt hat, erkenne. Das erleichtert mir, Entscheidungen zu treffen, bei denen ich kein Fachmann bin.

Mittelständische Unternehmer, die in den Bereich KI eindringen möchten, benötigen also drei Arten von Mitarbeitern zur Umsetzung:

- Content Creator: Das Vorgeben der Inhalte kann die Geschäftsführung selbst übernehmen
- „dolmetschender“ Implementierer: KI-Experten wie oben beschrieben, zur Arbeit direkt mit der KI
- Handwerker: Menschen, die die Arbeiten vor Ort beim Kunden ausführen, unabhängig von der KI-Implementierung

Zum Umsetzungsproblem kommt erschwerend hinzu, dass nur die Erträge von gestern den Wandel von morgen finanzieren. Selbst wenn das entsprechende Fachpersonal vorhanden wäre, kann für den Unternehmer die Umstellung also nur als langsame Evolution statt als schlagartige Revolution stattfinden. Denn der Unternehmer kann es sich kaum erlauben, KI-Systeme „so schnell wie möglich“ einzuführen. Wenn dann doch irgendwo etwas schief läuft, dann sinkt vielleicht der Ertrag und bringt die ganze Firma über Nacht in eine finanzielle Schieflage.

Wir sehen also: Sie als Finanzdienstleister müssen Ihren Top-Unternehmerkunden nicht das Thema KI „schmackhaft machen“ oder sie überhaupt erst auf die Idee stoßen. In den meisten Fällen wird sich der Unternehmer ohnehin bereits damit beschäftigt haben, wie man KI zur Optimierung des Tagesgeschäfts einsetzen könnte. Es gibt aber eben das Umsetzungsproblem. Darum empfehle ich Ihnen, das Thema auf die Branche des jeweiligen Unternehmers gemünzt anzusprechen und sich dabei vor allem auf die Umsetzbarkeit zu konzentrieren. Viele der für ihn wichtigen Themen wird der Unternehmer bereits selbst durchgearbeitet oder zumindest mal interessiert recherchiert haben. Überlegen Sie sich also gut, welche der folgenden Themen für Ihren Kunden relevant sind und wie weit er dort vielleicht schon ist. Diskutieren Sie direkt auf demselben Level miteinander, und Sie können sich mit Impulsen wie den folgenden als guter Sparringspartner für KI-Ideen etablieren:

- Produktion und Fertigung: KI-basierte Systeme zur Optimierung der Produktionsprozesse, zur Durchführung von Qualitätskontrollen oder zur Verbesserung der Maschinenwartung
- Logistik: KI zur Optimierung der Routenplanung, zum Verfolgen von Lieferungen oder zur Effizienzsteigerung der Lagerhaltung durch Nachfrage-Prognosen
- Kundenbetreuung: KI in Form von Chatbots und virtuellen Assistenzen, zur Beantwortung von Kundenfragen, zum Support oder zur Weiterleitung an einen menschlichen Support – auch als Mittel, 24 Stunden am Tag Kundenbetreuung zu gewährleisten
- Marketing und Werbung: KI zur Datenanalyse oder zum Erstellen personalisierter Marketingkampagnen auf Basis des individuellen (Kauf-)Verhaltens der Kunden
- Gesundheitswesen: KI zur Verbesserung medizinischer Diagnosen, zur Analyse komplexer genetischer Daten und zum Erstellen personalisierter Behandlungspläne
- Landwirtschaft: KI zum Optimieren beim Einsatz von Pestiziden und Düngemitteln, zur Vorhersage von Ernteerträgen und zur Steuerung einer effizienten Bewässerung
- Tourismus und Gastgewerbe: KI zur personalisierten Empfehlung von Reisezielen, zum Verwalten von Buchungen und zur Verbesserung der Kundenerfahrung z.B. durch Chatbots in Hotels oder Restaurants
- Landschaftsgestaltung: KI zur Planung der Grün- und Pflanzenflächen, sowohl bzgl. der Ästhetik als auch der optimalen Ressourcennutzung auf Basis von Topografie, Klima, Bodenbeschaffenheit etc.

Denkt man den Prozess am Beispiel eines Unternehmers im Bereich Gartenlandschaftsbau einmal komplett durch, kann sich dieser vollkommen „durchgestylte“ Ablauf ergeben:

1. Gärtner kommt mit Tablet zum Kunden
2. Er scannt den Garten mit einer App und es werden automatisch die entsprechenden Entfernungen etc. gemessen.
3. Auf Basis dieser Messungen kann der Gärtner dann mithilfe weiterer Funktionen direkt im Garten des Kunden – zusammen mit dem Kunden – den Garten interaktiv auf dem Tablet planen.
4. Hierzu wird eine Chat-Funktion genutzt, die mit einer Garten-Planungssoftware verbunden ist und der eine auf den Anwendungsfall trainierte KI zugrunde liegt.
5. Gemeinsam im Trio Kunde – Gärtner – Chat/Software wird der Garten optisch am Tablet erstellt.
6. Es erfolgt eine grobe Preis- und Zeit-Kalkulation, damit das Gespräch weitergeführt werden kann.
7. Sobald der Kunde mit der Optik, der Zeit und dem Preis einverstanden ist, geht der Gärtner direkt in die Mitarbeiter-Terminplanung. Dabei lässt er sich anhand der Daten und eines automatisierten Abgleichs mit den benötigten Mitarbeitern (z.B. durch MS Office Copilot) sofort die verfügbaren Personen, Zeiten und Termine anzeigen.
8. Nun wird direkt vor Ort eine gegenseitige Absichtserklärung unterzeichnet – alle Termine, Informationen, Materialien etc. werden gesichert.
9. Zurück im Büro geht der Gärtner in seine Cloud, wo alle Daten aus dem Termin gespeichert sind, und er kalkuliert nun alle Zahlen präzise.
10. Danach erhält der Kunde – auf Knopfdruck und digital – den verbindlichen Vertrag, der selbstverständlich vom Kunden auch direkt digital unterschrieben werden kann.

Spannend wird es bei diesem Beispiel dann, wenn man bedenkt, dass Mega-Projekte, wie ein Hotel in Las Vegas für 1 Mrd. USD, natürlich mit Software unterstützt werden. Aber ein regionaler Gärtner, der für 2.000 € den Garten wieder auf Vordermann bringen soll ... der kann heute und vor allem in naher Zukunft genauso professionell arbeiten und planen. Der Weg der professionellen KI führt in die mittleren und kleineren Unternehmen und wird dort immense Erleichterungen bringen. Und an der einen oder anderen Stelle auch den Fachkräftemangel lösen.

Unternehmer sehen auch die Risiken der Technik

Dass Familienunternehmer häufig schon sehr informiert sind und sich oft bereits über mögliche Anwendungsfelder für KI informiert haben, bedeutet natürlich nicht, dass sie nicht auch die Sorgen teilen, die viele Nicht-Unternehmer in Bezug auf die Technologie haben. Zum Beispiel die kinderleichte Generierung von täuschend echten Bild- und Tondaten, die wir bereits in Teil 1 der Artikelserie angesprochen haben. Für Familienunternehmer kommen jedoch noch weitere, firmenbezogene Sorgen dazu.

Für den Unternehmer bedeutet KI – wie viele andere Formen der Digitalisierung auch – ein erhöhtes Risiko, von Cyberangriffen betroffen zu sein. Dass diese Sorge durchaus berechtigt ist, sollte jedem klar sein, der sich mal ansieht, wie viele Konzerne in den letzten Jahren Opfer von Datenlecks oder Ransomware-Angriffen geworden sind. Wie wir bereits in einigen früheren Artikeln im Verstehen-Magazin festgestellt haben, sind die wirklichen Kriminellen aber auch nur ein Teil der Bedrohung. Ich unterscheide hier gerne in:

- „Mörder“: Hacker, die Manipulationen vornehmen, die Menschenleben gefährden oder sogar kosten. Hier können hohe wirtschaftliche Schäden und Personenschäden auftreten.
- „Clowns“: Hacker, die Produktionsabläufe stören oder Webseiten verschandeln – oft nur aus Spaß am digitalen Vandalismus. Meist mit geringen wirtschaftlichen Schäden verbunden.
- „Erpresser“: Hacker, die Prozesse lahmlegen oder Dateien stehlen/verschlüsseln mit dem Ziel, ein Lösegeld zu erpressen. Erzeugen oft erheblichen wirtschaftlichen Schaden.

In Teil 1 dieser Serie hatte ich bereits erwähnt, dass der Apple-Konzern seinen Mitarbeitern mittlerweile die Verwendung von ChatGPT verbietet – da man befürchtet, dass geheime Informationen unbeabsichtigt nach außen getragen werden könnten. Warum sollte sich also nicht auch ein mittelständisches Unternehmen um die Implikationen der KI-Technik auf die Cybersicherheit sorgen? Was, wenn beispielsweise ein Nutzer eines Support-Chatbots die KI durch geschickte Prompts so austrickst, dass sie zum Beispiel Kundendaten anderer Nutzer ausplaudert? Beim Maschinenpark ist es sicher noch machbar, alle Geräte vollständig von äußerem Zugriff zu entkoppeln, aber bei vielen anderen Anwendungsbereichen kann das deutlich schwieriger sein. Im Verwaltungsbereich gibt es die nicht ganz unbegründete Angst davor, die Systeme zu stark miteinander zu verweben.

Denn wenn alles effizient ineinandergreift, dann ist auch alles gleichermaßen anfällig. Da muss es noch nicht mal zu einem Hacker-Angriff kommen. Was, wenn sich die ineinander verschränkten Systeme einfach gegenseitig blockieren, weil die KI nicht das tut, was sie soll? Wenn sie zum Beispiel nicht automatisch die Veränderungen im Warenlager updatet – dann leidet darunter auch die Dispositionsabteilung. So etwas überfordert die Kapazitäten vieler Familienunternehmen. Sie brauchen deshalb die oben beschriebenen Personen und Rollen, um wirklich bei der technischen Entwicklung mitzugehen.

Platzieren Sie sich als einzigartiger Sparringspartner – durch Augenhöhe

Als Finanzdienstleister für Unternehmerfamilien ist es nützlich, sich all diese Tatsachen vor Augen zu halten, um nachvollziehen zu können, wie Unternehmer wirklich über KI denken. Es gibt kein Erkenntnisproblem, sondern oftmals „nur“ ein Umsetzungsproblem. Inhaltlich sind die Unternehmer oft schon sehr weit – dann brauchen sie Sie als Berater nicht etwa, um das Thema überhaupt erst anzureißen oder ganz grundlegende Informationen zu vermitteln. Sondern die Unternehmer brauchen Sie als Sparringspartner auf Augenhöhe. Als jemanden, der die oben genannten Möglichkeiten der Technik direkt anspricht und detailliert durchdiskutieren kann. Und anschließend im Sinne des jeweiligen Geschäftsmodells mit dem Unternehmer an konkreten und kreativen Lösungen zur Umsetzung arbeitet.

Bedenken Sie bei Ihren Gesprächen dazu bitte auch, dass Unternehmer schnell darüber nachdenken „Wer kann es machen?“. Und „Woher soll ich diese Personen bekommen?“. Wenn Sie also mit Check-ups kommen oder sogenannte Digitalisierungsprüfungen anbieten, beachten Sie immer, dass der Unternehmer ganz konkret danach fragen wird, woher er die Fachleute bekommen soll. Wenn Sie dann mit den Schultern zucken und sinngemäß sagen: „Sorry, wir zeigen nur die Probleme und Herausforderungen auf, aber umsetzen müssen Sie allein. Wenn Sie dann aber Kredite benötigen, schauen wir wieder vorbei und helfen“, ist das eher kontraproduktiv und frustrierend für den Unternehmer.

Die Chancen der Technik sind riesig – das wissen auch die mittelständischen Familienunternehmer. Denn KI kann ein weiteres, besonders fortschrittliches Werkzeug im Werkzeugkasten der Digitalisierung sein, um die unterschiedlichsten Aspekte der Firma zu optimieren: höhere Effizienz, bessere Qualität, mehr Skalierbarkeit, größere Mitarbeiterzufriedenheit – und zusätzliche Chancen, auch als mittelständisches deutsches Unternehmen riesige Märkte zu bespielen.

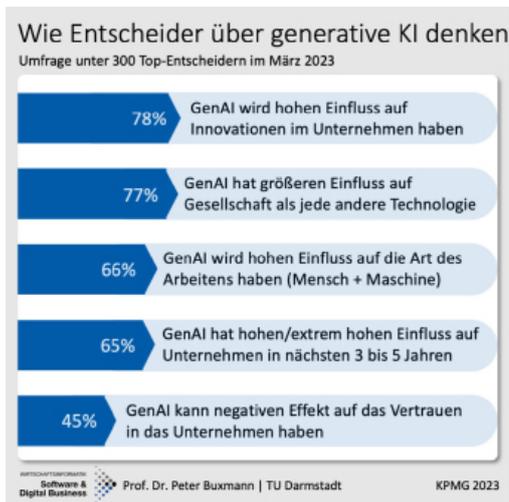
Doch wie alle Elemente der Digitalisierung muss auch die KI sauber implementiert werden. Und dazu braucht es nun mal den „dolmetschenden“ Implementierer wie oben beschrieben: einen Experten, der die Implementierung der KI vollumfänglich durchführen kann. Viele Unternehmer wissen das, finden es aber schwer, diesen Sachverhalt in Worte zu fassen. Das gibt Ihnen einen guten Einstiegspunkt für eine Beratung auf Augenhöhe. Zeigen Sie dem Unternehmer, dass Sie seine Situation verstehen: Er würde gerne viel mehr mit KI machen, sieht aber (noch) keinen risikoarmen Weg in diese Richtung, da ihm die Experten im eigenen Betrieb fehlen. Positionieren Sie sich hier als einzigartiger Sparringspartner, können Sie bei den wichtigen Unternehmern richtig punkten.

Und drängen Sie nicht auf die Umsetzung, wenn objektiv klar ist, dass die Voraussetzungen noch nicht gegeben sind! Der Unternehmer sollte nicht derjenige sein, der „den Verbrennungsmotor an die Pferdekutsche baut“. Es macht durchaus Sinn, das Thema KI jetzt nicht überhastet umzusetzen, sondern zunächst genau durchzuplanen und zu diskutieren. Um KI wirklich gewinnbringend einzusetzen, muss in den meisten Unternehmen ohnehin zunächst eine dazu passende digitale Infrastruktur bestehen, die vielleicht mangels Umsetzbarkeit bislang noch nicht völlig ausgereift ist. Oder so ausgedrückt: Wer jetzt noch Lotus Notes nutzt, wird nicht direkt auf MS Copilot umsteigen, sondern muss sich erst mal Stück für Stück in die Digitalisierung vorarbeiten.

All das bedeutet für den Unternehmer Investitionsbedarf in Euro, Bedarf an Experten zur Umsetzung und natürlich Zeitbedarf für die langsame Evolution hin zu KI-unterstützten Prozessen. Klar, viele Unternehmen benutzen sogar schon KI im einen oder anderen Bereich (zur Kalkulation, Bildgenerierung etc.), aber dieses neue Werkzeug vollumfassend ins Unternehmen zu implementieren – da gibt es dann noch genug Baustellen, bevor man sich an die Umsetzung wagen kann.

Verstehen Sie, wie Unternehmer beim Thema KI ticken

Bei der KI-Entwicklung nicht mitzumachen, können sich Unternehmer genauso wenig leisten wie Sie als Berater. Darum ist es für Familienunternehmer so wichtig, sich auf Management-Ebene bereits mit all den technischen, inhaltlichen und gesellschaftlichen Aspekten der neuen Technologie zu befassen, die wir in Teil 1 dieser Artikelserie besprochen haben. Dies wird auch durch eine Umfrage der KMPG untermauert, die ergeben hat, dass fast zwei Drittel von 300 befragten Führungskräfte glauben, dass die generative KI einen hohen oder sogar extrem hohen Einfluss auf ihr Unternehmen haben wird.



Und Sie als Berater werden dabei dringend als Sparringspartner und Impulsgeber gebraucht.

Denn der Druck zu mehr Digitalisierung und mehr Automatisierung steigt stetig – und die KI könnte hier spannende Lösungsansätze bieten. Zum Beispiel, um zu verhindern, dass man als Unternehmer mal in die Art Entscheidung gezwungen wird, die ein großes deutsches Unternehmen vor Kurzem treffen musste: Der Markt wird größer und Stückzahlen zu günstigen Preisen sind „key“, also sah man keine andere Möglichkeit als den Verkauf an ein US-Unternehmen. Denn wer bei Themen wie Digitalisierung, ESG etc. nicht mehr mitkommt, kann eventuell nur noch überleben, wenn er sein mit viel Herzblut aufgebautes Familienunternehmen an einen Konzern verkauft, der bei diesen Themen bereits ganz vorne ist. Wer das nicht möchte, muss Wege finden, der stetig voranschreitenden Digitalisierung zu folgen – und damit eben auch der Einführung von KI-Systemen.

Das gibt Ihnen eine einzigartige Gelegenheit, sich beim Unternehmer als verlässlicher Partner zu positionieren, ein effektives Mensch zu Mensch (MzM) zu erreichen, so den subjektiven Wohlfühlfaktor zu maximieren und letztendlich mehr Erträge für Ihr Institut zu generieren. Wohl wissend, dass Sie als Privatperson viele Themen nur bedingt bis gar nicht privat nutzen können und werden – sowie als Mitarbeiter eines Instituts auf die Managemententscheidungen angewiesen sind, was Sie wie nutzen dürfen. Das macht es für Sie spannend und anstrengend zugleich, mit einem Unternehmer über KI zu diskutieren sowie daraus potenzielle Risiken zu erkennen und (mehr) Erträge zu generieren.

Nutzen Sie also die in diesem Teil der Artikelserie aufgezeigten Erkenntnisse über den Standpunkt der Unternehmer, um sich auf spannende Gespräche über das nicht minder spannende Thema KI vorzubereiten. Um Sie bei der Vorbereitung und Durchführung dieser Gespräche weiter zu unterstützen, setzen wir uns im dritten Teil der großen KI-Artikelserie des Verstehen-Magazins damit auseinander, was die KI für Ihre Arbeit als Finanzdienstleister und für Sie als Mitarbeiter ganz konkret bedeutet. Ich hoffe, Sie auch dann wieder an dieser Stelle begrüßen zu dürfen.

Jenseits des KI-Hypes: alles, was Finanzdienstleister für Familienunternehmen jetzt wirklich zur künstlichen Intelligenz wissen müssen. Teil 3: Der Einfluss der KI auf Ihren Job und Ihr Finanzinstitut – und wie Sie schon jetzt davon profitieren können



Vor wenigen Tagen haben wir uns in Teil 2 der großen KI-Artikelserie im Versteher-Magazin bereits mit der Frage auseinandergesetzt, wie die in Teil 1 beschriebenen (generativen) künstlichen Intelligenzen bei Ihren Firmenkunden eingesetzt werden können. Heute schauen wir uns die andere Seite der Medaille an: Wo können Sie und Ihr Institut die neue Technologie gewinnbringend einsetzen? Und was bedeutet das für Ihren Arbeitsplatz in der Zukunft? Dazu eines gleich vorweg: Was für uns als „Normalos“ aktuell noch wie ein Game-Changer wirkt, ist in den riesigen internationalen Investment-Banken schon längst ein fester Teil des Arbeitsalltags. Neu wird also vor allem sein, dass künstliche Intelligenzen bis in den Arbeitsalltag regionaler Banken, Sparkassen und Volksbanken sowie von freien Beratern, Vermögensverwaltungen und anderen vorstoßen werden. Vom Einzelkämpfer bis zur Großsparkasse und Großvolksbank.

Generative KIs in den regionalen Instituten?

Auch wenn die künstliche Intelligenz zurzeit das „neue, spannende Ding“ ist, sollten wir uns darüber im Klaren sein, dass natürlich selbst in kleinen regionalen Instituten die Kreditanfragen längst nicht mehr „mit dem Bleistift in der Hand“ ausgefüllt werden. Klar, bei den großen internationalen Häusern ist man da oft schon weiter, egal ob es um KI-Unterstützung bei Kreditbanken oder vollständig algorithmusgesteuertes Trading bei quantitativen Hedgefonds geht. Die dort genutzten Systeme sind vielleicht keine auf LLMs basierenden Sprach-KIs, aber trotzdem definitiv Systeme, die man als generative künstliche Intelligenzen bezeichnen kann. J.P. Morgan baut zum Beispiel bereits an einer eigenen KI namens IndexGPT, die Investitionsvorschläge geben soll. Und diese Entwicklung wurde sicher nicht nur deshalb angestoßen, weil ChatGPT das Thema in eine breite Öffentlichkeit gerückt hat. Für die IT-Abteilungen dieser globalen Player war ChatGPT nicht gerade die Neu-Erfindung des Feuers.

Was jedoch neu sein wird, ist, dass auch Sie in naher Zukunft mit KI-Tools arbeiten werden, von Sprachassistenten über Textgenerierungs-Tools bis hin zu Tools, die Kreditdaten automatisiert einpflegen und zum Beispiel Empfehlungen zur Kreditentscheidung aussprechen können. Interessant ist daher vor allem, sich mal zu überlegen, was sich für Sie als Berater im Alltag ändern wird. Welche Anwendung für KI macht wirklich Sinn? Wie wird man die Auswirkungen spüren? Wo findet der Einsatz von KIs in der täglichen Beratung statt? Und welche Risiken und Chancen birgt all das?

Hier zur besseren Übersicht noch mal alle Begrifflichkeiten aus dem Themenbereich Digitalisierung/KI kurz definiert:

- ***Digitalisierung:** Die Übertragung von Daten und Prozessen von analogen in digitale Formate. Also zum Beispiel das digitale Abspeichern von Daten auf Festplatten statt in Aktenschränken oder die Durchführung von Kundenkommunikation über digitale Wege statt mit der Briefpost.*
- ***Technologisierung:** Die Übertragung von Arbeiten vom Menschen auf Maschinen, von der manuellen Arbeit in die automatisierte oder zumindest maschinell unterstützte Arbeit. Zum Beispiel bestimmte Standard-Handgriffe in der Fertigungshalle (Karosseriebleche zusammenfügen etc.).*
- ***Standardisierung:** Die Vereinfachung von Verfahren, Prozessen, Strukturen, Produkten etc. mit dem Ziel höherer Effizienz (gleichbleibende Leistung bei geringerem Aufwand). Zum Beispiel die Strukturierung des Einkaufsvorgangs in Onlineshops, die mittlerweile praktisch überall identisch ist.*
- ***Automatisierung:** Das Umrüsten der Produktion etc. zur Minimierung der durch Menschen durchzuführenden Arbeitsschritte. Zum Beispiel bei der Fertigung von Autos, für die heute nur noch wenige Mechatroniker, dafür umso mehr automatisierte Roboter-Arme benötigt werden.*
- ***Künstliche Intelligenz:** Digitale Prozesse, die selbstständig Handlungen ausführen können – aktuell noch unter menschlicher Maßgabe oder auf Basis von angeeigneten Erfahrungswerten. Zum Beispiel Social-Media-Bots oder auch selbstfahrende Autos.*
- ***Machine Learning:** Der Prozess der Wissensvermittlung an künstliche Intelligenzen. Zum Beispiel das Füttern von Gesichtserkennungssoftware mit Bildern von menschlichen Gesichtern, damit sie diese zu unterscheiden lernt.*
- ***Digital Disruption:** Veränderungen auf dem Markt, hervorgerufen durch plötzlich erscheinende neue digitale Technologien, die ein Umdenken in den Unternehmen erfordern. Also zum Beispiel die stark veränderte Marketing-Umgebung im Zuge des Aufkommens von Social-Media-Influencern.*

Die aktuelle Popularität von KI wird den Arbeitsalltag von Millionen von Menschen nachhaltig verändern. Leider nicht immer zum Positiven: Ich sehe bereits jetzt schon vor meinem inneren Auge die Manager, Effizienz-Fans, Controller und IT-Profis frohlocken, die sich durch künstliche Intelligenzen mehr Digitalisierung und eine bessere Kombination aus Standardisierung und Individualisierung versprechen – und zwar in erster Linie, weil sie jetzt endlich ihre Personalabbau-Pläne umsetzen können. Dann heißt es wieder: „Assistenzen brauchen wir nicht mehr“ – ein Argument, das ich schon vor Jahren im Versteher-Magazin als Trugschluss entlarvt habe. Meine Befürchtung ist, dass durch die KI mehr standardisiert und optimiert werden wird, die Prozesse werden verschlankt und das Personal wird abgebaut. Sobald sich dann herausstellt, dass die Erwartungen an die Leistung von KI doch überzogen waren und man die Realitäten und Anforderungen des Marktes (zum Beispiel den Wunsch der Top-Unternehmerkunden nach mehr Mensch zu Mensch) doch unterschätzt hat, dann bleiben nur noch wenige Menschen im Institut übrig, die umso mehr Arbeit verrichten.

Auf dem Papier sieht das natürlich ganz anders aus: Bei 1.000 Arbeiten und 20 Mitarbeitern fallen 50 Arbeiten pro Person an. Dann werden durch Standardisierung und Digitalisierung 500 Arbeiten von der Maschine übernommen, da kann man dann ja auch 10 Leute wegrationalisieren – oder besser noch 12, denn die, die bleiben, haben dann ja schlankere Prozesse und können mehr Arbeit übernehmen. Also haben wir nun 500 Arbeiten auf 8 Mitarbeiter, das sind schon 62,5 Arbeiten pro Person. In der Bilanz steht dann aber nur: 50 % weniger Prozesse, 60 % weniger Personalkosten – „Läuft!“. Dabei sieht die Situation im Arbeitsalltag ganz anders aus. Da müssen dann plötzlich die Mitarbeiter mehr Arbeiten durchführen als bislang, und gleichzeitig fehlt es den wichtigen Unternehmerkunden am Mensch zu Mensch, da gefühlt alles nur noch über Chat-Assistenten etc. gemacht wird. Diejenigen, die in den Instituten am liebsten voll automatisiert und ohne Menschen arbeiten würden, machen hier schnell eine Milchmädchenrechnung auf, die für den langfristigen Erfolg gefährlich werden kann. Zumal betriebswirtschaftlich ja oft trotz Personalkostenabbau die Kosten für IT (deutlich) steigen, somit auch das nicht immer sauber kalkuliert wird.

Wie wird die KI die Beratung beeinflussen?

Realistisch betrachtet wird die Zukunft der Finanzberatung für (Familien-)Unternehmer in Zukunft stark von KI-Tools beeinflusst werden. Doch sie wird niemals völlig an die KI abgegeben werden. Von heute 10 Beratungsanlässen bleiben in Zukunft vielleicht noch 3 bis 5 übrig – diese sind dann aber so komplex, dass die KI damit (allein) nicht zurechtkommt. Diese Arbeiten können nur spezialisierte, hochprofessionelle Berater (beziehungsweise Beraterteams) durchführen, da es um das Koordinieren der Teams und das Erkennen sowie Analysieren komplexer (zum Teil nicht rationaler, sondern intuitiver) Zusammenhänge geht. Und um die direkte Interaktion mit den Kunden. Denn wie wir schon im zweiten Teil dieser Artikelserie festgestellt haben: Auch Unternehmer, die selbst schon mit KI experimentieren, wünschen sich weiterhin ein angenehmes Mensch zu Mensch (MzM) von ihren Finanzdienstleistern. Laut dem aktuellen EY Global Wealth Research Report 2023 wünschen sich sogar immer noch satte 43 % eine persönliche Beratung im gleichen Raum. Derweil sind 38 % offen für digitale Videokonferenzen, erwarten jedoch weiterhin, mit einem echten Menschen zu sprechen. Lediglich (oder doch schon?) 19 % der Befragten sind bereit, vollständig auf eine Beratung von Mensch zu Mensch zu verzichten. Für Sie als Berater bedeutet das:

- Kunde 1 möchte direkt und persönlich beraten werden – KI-Tools dann eher im Hintergrund unterstützend einsetzen und ansonsten verstecken!
- Kunde 2 möchte ebenfalls persönlich beraten werden, aber es macht ihm nichts aus, wenn ersichtlich ist, dass mit KI-Tools gearbeitet wird.
- Kunde 3 braucht keinen direkten Draht zum Berater (oder weniger häufig) und kann sogar durch das Herausstellen der KI-Unterstützung umworben werden.

In allen drei Fällen erwarten die Kunden jedoch den Einsatz von digitalen Tools und sogar KI in bestimmten Bereichen. Zum Beispiel zum einfachen Zugang auf verschiedenen Kanälen („Omnichannel“) und beim KI-unterstützten Auswerten großer Datenmengen, wenn dadurch die Performance des jeweiligen Finanzprodukts optimiert wird. Oder so ausgedrückt: Menschlichkeit ist bei der Beratung noch gefragt, aber die Produkte sollen digital durchoptimiert sein!

Die Finanzdienstleistungsbranche wird früher oder später auch auf regionaler Ebene KI-Tools nutzen, so wie den im ersten Teil der Artikelserie erwähnten MS Copilot, der bald schon die tagtäglichen Arbeiten mit Microsoft Office durch KI unterstützen wird. Einige dieser KIs werden sogar direkt für die Beratung verwendet werden. Allerdings wird die Einführung in der Finanzdienstleistungsbranche wahrscheinlich etwas länger dauern. Denn Banken, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer etc. haben (zu Recht) extrem hohe Anforderungen an Sicherheit und Datenschutz. Gleichzeitig sollte man nicht glauben, dass KIs aus diesen Gründen gar nicht eingesetzt würden, denn auch iPads wurden ja in den Instituten irgendwann erlaubt und das funktioniert bis heute sehr gut und kann sogar Mehrwerte bieten. Für den Einsatz von KIs in der Beratung werden jedoch zunächst komplexe Themen wie Serverstandorte und die sichere Datenspeicherung gelöst werden müssen. Doch dann wird es mit der KI auch in Ihrem Institut vorwärtsgehen.

Von der Ankündigung zur Umsetzung

Ein Blick auf die Fintechs lohnt sich in diesem Zusammenhang, denn auch sie wurden zunächst noch belächelt und haben von Anfang an auf modernste Technologien gesetzt. Auch, weil es dort kaum Bedenkenträger gab, die man hätte überzeugen müssen. Das wird bei der Einführung von KI genauso (gewesen) sein. Die „Neuen“ haben es nun mal auch leichter, neue Technologien einzuführen, während die „Etablierten“ noch zögern – schließlich basiert das Selbstverständnis der „Neuen“ auch darauf, dass sie Dinge neu machen und das „Alte“ ändern möchten. Die Fintechs haben dadurch zunächst einen Vorsprung vor den etablierten Instituten. Da gibt es heute schon Systeme, bei denen die Kunden einfach ihre Daten hochladen, und KIs übernehmen einen Großteil der Verarbeitung und der Analyse. Und sie können dank KI-Chatassistenten mit Large Language Model die Ergebnisse sogar schon verständlich an den Kunden weitergeben.

Allerdings fehlt den Fintechs aktuell oft noch das ganz große Kapital. Hier haben die Etablierten einen Vorteil durch das eher starre Geschäft mit den Privatkunden, bei dem sich in den letzten Jahren so gut wie nichts getan hat – inklusive Vorgängen, die oft noch manuell erledigt und ausgedruckt werden. Auch wenn die Prozesse hier noch etwas veraltet sind, verfügen diese Institute doch über erheblich mehr Kapital als die meisten Fintechs.

Den Vorteil der Geschwindigkeit haben die Fintechs dennoch in der Tasche, denn wie erwähnt, werden dort oft schon heute KIs eingesetzt. Für alle anderen gilt: Je länger es von der Ankündigung von neuen KI-Tools bis zu deren Umsetzung dauert, desto mehr Menschen verlieren das Interesse, widmen sich anderen Themen und treten ihren Vorteil an diejenigen ab, die jetzt dranbleiben. Letztere bauen ihren Vorsprung aus und müssen sich nicht erst neu einarbeiten, wenn dann tatsächlich mal die neue ChatGPT-Version oder der MS Copilot nutzbar ist. Wenn in der aktuellen Situation zum Beispiel der MS Copilot erst im Herbst 2023 voll ausgerollt werden sollte, dann sind zu diesem Zeitpunkt vielleicht 2 bis 5 von 100 Menschen überhaupt noch am Ball. Die restlichen haben sich bereits vermeintlich dringenderen Themen gewidmet. Und sie müssen vielleicht zunächst ein Gremium bilden, das entscheidet, ob man die Technik nutzen möchte oder nicht, dann einen Arbeitskreis, der das Wann, Wie und Was ausarbeitet, dann müssen Entscheidungen bzgl. der Umsetzung getroffen werden (Programmierung, Datenschutz, Sicherheit etc.). Kurz gesagt: Wenn MS Copilot im Herbst 2023 ausgerollt wird, brauchen diejenigen, die bis dahin nicht am Ball geblieben sind, locker bis Mitte 2024 oder noch länger, bis sie die Technologie umgesetzt haben. Das haben wir schon oft bei übergeordneten Projekten erlebt, wo es von der Idee bis zum Roll-out Jahre gedauert hat und die Umsetzung immer wieder von internen Konflikten zwischen Visionären, Pragmatikern, Pedanten, Korrigierern und Bedenkenträgern aufgehalten wurde. Ich empfehle Ihnen als Führungskraft wie auch als einzelner Berater also, sich heute schon damit zu beschäftigen – auch wenn das bedeutet, dass man zunächst das kostenpflichtige ChatGPT Plus nebenher benutzt, auch wenn es noch nicht bequem als MS Copilot direkt in die Office-Anwendungen integriert ist. Probieren Sie die Technik gerne jetzt schon aus – mit anonymisierten oder vollständig erfundenen Daten, versteht sich – und sammeln Sie heute schon hochwertige Erfahrungen bei der Arbeit mit KIs. Und verfolgen bzw. abonnieren Sie Informationsquellen wie KI-Blogs im Internet, um auf dem Laufenden zu bleiben.

Schon heute geht technisch sehr viel

Fest steht: Diejenigen, die als Erstes kommen und zugleich mit ausreichend Kapital ausgestattet sind, werden in der Bankenbranche durch den Einsatz von KI-Technologien extrem erfolgreich sein. Quasi „First Mover = Winner takes it all“ statt „First Mover vs. Winner takes it all“. Denn rein technisch ist schon jetzt vieles umsetzbar, auch wenn es die meisten Institute noch nicht tun (können). Einige Banken entwerfen sogar schon eigene Chatbots zur Beratung der Kunden in Bezug auf ihre Geldanlage. Ironischerweise verbieten diese Banken gleichzeitig die Nutzung von ChatGPT – sie basteln lieber proprietäre Systeme. Ein entsprechendes DATEV-Tool zum Analysieren der eigenen Finanzen und Portfolios ist meiner Einschätzung nach nur eine Frage der Zeit.

Spannend wird es außerdem dann werden, wenn die erste Bank bzw. Fintech-Bank im Zuge des KI-Hypes mit entsprechendem Kapital ausgestattet wird, technisch ein bis zwei große Schritte voraus macht und dann alle anderen abhängt. Denn als regionales Institut weiß man: Das Mensch zu Mensch zählt, und das hängt auch an der Regionalität, dem Standortvorteil (in der bereits erwähnten EY-Umfrage gaben immerhin 43 % der Befragten an, dass sie in einem Raum mit ihren Gesprächspartnern sitzen wollen). Doch dank Digitalisierung kann das Mensch zu Mensch mittlerweile eben auch standortunabhängig vermittelt werden, zum Beispiel in Video-Calls (38 % in der EY-Umfrage). Vielleicht wird sich da so manches regionale Institut vermeintlich sicher wähnen und dadurch den Anschluss bei letzterer Kundenschicht verlieren.

So beraten Sie zum Thema KI

Die wichtigste Frage in der aktuellen Entwicklung von KIs für die Finanzindustrie lautet: Welche komplexen Zusammenhänge können nicht eigenständig von der KI erledigt werden? Oder anders gesagt: Wozu braucht es noch den Berater oder die Führungskraft? Denn genau an diesen Stellen werden in Zukunft Ihre Aufgaben liegen.

Bei der Frage der Umsetzung von KI im Unternehmen wird es dann zum Beispiel so sein, dass Ihr Kunde sich schon ganz gut auskennt. Dann hat er vielleicht keine tiefgehenden Programmierkenntnisse in Python oder C++. Und vielleicht kennt er auch nicht jeden Kniff bei der Ausgestaltung einer PowerPoint-Präsentation oder alle Funktionen von Excel. Aber die meisten Ihrer wichtigsten Unternehmerkunden gehören der Generation zwischen 1960 und 1975 an. Sie beschäftigen sich teilweise schon seit Jahrzehnten mit Computern und Digitalisierung generell. Und sie haben sich wahrscheinlich schon einen guten Überblick über ChatGPT und Co. verschafft oder können das zumindest selbst tun. Und wie in Teil 2 dieser Artikelserie beschrieben, erkennen sie durchaus den Nutzen der Technologie für ihr Unternehmen. Wenn Sie sich also mit dem Unternehmer zum Thema KI in der Produktion/Verwaltung unterhalten, dann sollten Sie stets aufmerksam und konzentriert sein, denn das Gespräch kann tief und herausfordernd werden. In einigen Fällen wird der Unternehmer sogar gefühlt (oder tatsächlich) informierter sein als Sie. Denn eventuell nutzt er schon längst KI-Tools, um seine finanzielle Situation auszuwerten und diese Information im Gespräch mit Ihnen (oder gegen Sie?) einzusetzen. Zum Beispiel, wenn ihm die KI sagt, dass der Cashflow seines Immobilienportfolios noch besser optimiert werden könnte.

Je mehr die Unternehmer mit KI arbeiten, desto häufiger werden Sie als Berater Unternehmerkunden oder -zielkunden gegenüberstehen, die Sie zur reinen Analyse oder Aufbereitung von Daten gar nicht mehr benötigen. Egal, welchen Informationsvorsprung Sie gegenüber dem Unternehmer eventuell zu haben glauben – er wird durch die neuen KI-Tools schmelzen. Und dank Large Language Models und Natural Language Processing können die Tools diese Informationen sogar verständlich kommunizieren. Und wenn der Unternehmer im Chat mit dem Tool sagt: „Beschreibe es mir, als wenn ich keinerlei Vorkenntnisse dazu habe“, bekommt er es auch genau erklärt. Eventuell erinnern Sie sich in diesem Zusammenhang an den einen oder anderen Artikel bzw. Podcast, in dem ich darauf hingewiesen habe, dass Top-Unternehmer keine Bildbeschreibung brauchen, sondern eine Bildinterpretation mit individuellen Lösungsvorschlägen.

Es geht also für Sie als Berater nicht mehr einfach darum, dem Unternehmer Wissen zu vermitteln oder ihn „aufzuschlauen“. Vielmehr wird es in Zukunft immer stärker um zwei Dinge gehen:

- auf Basis der eigenen Erfahrung, der Kenntnisse und des Netzwerks Ideen sowie Synergien zu kreieren, zu denen die KI nicht in der Lage ist.
- dem Unternehmer als Sparringspartner auf Augenhöhe für Ideen zur Verfügung zu stehen.

Konkret: Was bedeutet das für Ihre Position als Berater und Marktfolge-Mitarbeiter?

Aus dieser Erkenntnis lassen sich verschiedene Schlüsse ziehen, die Sie unbedingt beachten sollten, um sich so zu positionieren, dass Ihre Arbeit in der KI-gestützten Finanzbranche von morgen noch einen Mehrwert für die wichtigen Firmenkunden bietet.

Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter

Mit der Zeit werden diejenigen Aufgaben immer mehr von KI übernommen werden, die zum Großteil aus reiner Datenverarbeitung bestehen. Also Analysen und Ähnliches. Diese Aufgaben werden von KIs übernommen und automatisiert, wodurch für Sie als Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter noch die Aufgaben übrig bleiben, die noch menschliches Denken erfordern, Kreativität, jahrelange Erfahrung und Urteilsvermögen. Wie groß dieser Anteil sein wird, hängt vor allem davon ab, wie Ihr Institut aufgestellt ist, welche Kundenstruktur es hat etc.

Ich gehe jedoch davon aus, dass sich die noch für Menschen übrig bleibende Arbeit in der Marktfolge Aktiv im niedrigen zweistelligen Prozentbereich einpendeln wird. Daher rate ich allen Mitarbeitern in dieser Abteilung, sich so bald wie möglich mit Themen auseinanderzusetzen, die speziell für die dann noch übrig bleibenden Arbeiten wichtig werden. Vor allem: Geschäftsmodelle, Geschäftsmodelle, Geschäftsmodelle! Seien Sie in der Lage, diese tiefgehend zu verstehen, auseinanderzunehmen und in den Kontext der Finanzberatung zu setzen. So bringen Sie sich noch stärker in die Kundengespräche ein und leisten trotz KI weiterhin wertvolle Arbeit. Wer sich nur auf Checklisten verlässt, wird es in Zukunft schwer haben – denn dafür werden nur sehr wenige hoch spezialisierte Mitarbeiter übrig bleiben. Schauen Sie dazu gern auch (nochmals) in mein E-Book zur „Marktfolge Aktiv der Zukunft“.

Für alle Entscheider, die bis hierher gelesen haben: Eine der größten Herausforderungen für Sie im Bereich der Risikosteuerung wird sein, wie Sie als Institut und potenzieller Kreditgeber damit umgehen, dass Ihre Firmenkunden vermehrt Kredite anfragen zur Finanzierung von PC, EDV, Software etc. Also kein fixes Sachgut wie Gebäude, Material und Maschinen. Wie also damit umgehen, wenn der Antrag lautet: 2 Mio. Kredit für Neuordnung aller PC, EDV-Prozesse und Software – „blanko“. Und ob dann die Aussage „Herr Wiebusch, wir fühlen uns in Steine wohler“ auf Basis der derzeitigen und zukünftigen Entwicklung in den Immobilien noch Gültigkeit hat, wage ich zu bezweifeln (sehen Sie dazu auch gern das E-Book „Unternehmer und Immobilien“).

Firmenkundenberater

Genau wie bei der Marktfolge Aktiv gilt auch für Firmenkundenberater: Die reine Aufbereitung und Vermittlung von Informationen wird für Sie weiter in den Hintergrund treten. Darum sollten Sie sich so bald wie möglich mit dem Thema Geschäftsmodelle auseinandersetzen. Am besten direkt mit den Kollegen aus der Marktfolge Aktiv, die ja auch bei der Kundenberatung aktiver werden sollen.

Entscheidend für Sie als Firmenkundenberater wird dann die Frage sein, wie Sie diese Informationen mit dem Unternehmer besprechen. Ob Sie nur auf Zahlen und Fakten hinweisen oder ob Sie gleich eine potenzielle Lösung vorschlagen können. Die reine Informationsvermittlung war nie die wichtigste Arbeit der Firmenkundenberater, denn so tief Sie sich auch einarbeiten, der Unternehmer kennt seine eigene Firma natürlich deutlich besser. Und das wird in Zukunft noch stärker der Fall sein. Konzentrieren Sie sich also auf das, wodurch sich gute Firmenkundenberater immer schon hervorgetan haben: Impulse geben, Ideen entwickeln, Vernetzungen und Synergien erzeugen – und nicht zuletzt: Sparringspartner auf Augenhöhe sein.

Wer nicht in der Finanzberatung arbeitet, macht sich gar keine Vorstellung davon, wie viel Mehrwert es für einen Unternehmer ist, einfach mal eine Idee mit einem informierten Gesprächspartner durchzusprechen. Das kann ganz ungeahnte Effekte haben. Ich habe zum Beispiel mal einen Firmenkundenberater erlebt, der im Gespräch mit einem Unternehmer dessen Fachkräftemangel gleichermaßen kreativ wie effektiv gelöst hat. Da es in der Region nur wenig hoch qualifizierte Mitarbeiter gab, wurde kurzerhand ein Shuttleservice aufgebaut, der Fachkräfte von außerhalb abholte und zur Arbeit bzw. wieder nach Hause fuhr. Das mag jetzt ein sehr spezifisches Beispiel sein, aber genau diese Individualität und Kreativität der Lösung ist es doch, die Unternehmer in der Beratung Mensch zu Mensch suchen. Das ist es, was Sie als Firmenkundenberater, zusammen mit der Marktfolge Aktiv, so wertvoll macht.

Private-Banking-Berater

Auch für Berater im Private-Banking-Segment werden die Geschäftsmodelle immer wichtiger werden, da die reine Informationsvermittlung von KI übernommen wird. Als Berater sollten Sie sich außerdem stärker damit beschäftigen, in welchem Rahmen sich der Kunde bewegt, also zum Beispiel auch, welche Immobilien er besitzt.

Etwas schade wird für Sie als Private-Banking-Berater die Tatsache werden, dass Sie dank verbesserter Schnittstellen immer schneller und umfangreicher auf die finanziellen Daten und den finanziellen Kontext des Unternehmers zugreifen können – doch das kann der Unternehmer dann im Zweifelsfall auch. Mit anderen Worten: Sie könnten jetzt zwar noch leichter Ihre gewohnte Arbeit machen, aber der Unternehmer hat davon keinen Mehrwert mehr. Darum gilt auch für Sie: Positionieren Sie sich stattdessen als Sparringspartner auf Augenhöhe. Entwickeln Sie Ideen und diskutieren Sie die Ideen des Unternehmers gemeinsam durch. Übrigens: Auch wenn der Unternehmer seine Informationen in Zukunft direkt von der KI beziehen wird, kann es Situationen geben, in denen Sie durch eine Einordnung, Verifizierung und ggf. Korrektur der von der KI ausgegebenen Informationen punkten können. Oder indem Sie die von der KI ausgespuckten Daten in einen individuelleren Kontext bringen, z.B. in den der individuellen familiären Situation des Unternehmers. Denn emotionale Intelligenz ist eine Stärke des Menschen gegenüber der KI.

KI-Tools im Berateralltag

KI ist gekommen, um zu bleiben – das gilt auch für Ihren Arbeitsalltag als Berater. Der Vorteil dabei ist, dass die Einführung der KI-Tools von Ihren hauseigenen IT-Abteilungen „weggemanagt“ werden wird. Sie brauchen sich also nicht darum zu kümmern, dass die Tools laufen. Allerdings werden Sie als Berater auch nicht selbst entscheiden können, wann Sie die neuen generativen KIs nutzen können. Dazu wird es einen internen hierarchischen Plan geben. Und dort wird wahrscheinlich auch festgehalten, dass das Erstellen von Kundenbriefen oder Verkaufspräsentationen auch nicht direkt von Ihnen unter Zuhilfenahme einer KI gemacht werden wird – das wird dann vom Vertriebsmanagement und vom Marketing geregelt. Sie werden jedoch irgendwann mit KI-Tools die spezifischen Inhalte der vom Marketing und vom Vertriebsmanagement erstellten Vorlagen ausfüllen – da geht es dann vor allem darum, innerhalb der Vorlage den Inhalt und den Ton individuell auf Ihren Kunden zuzuschneiden.

Wann bei Ihnen im Institut KIs wirklich eingesetzt werden – und wann Sie als Berater an der Reihe sind –, kann erfahrungsgemäß von Institut zu Institut stark variieren. Manche Mitarbeiter tragen heute schon ChatGPT auf ihrem iPad mit sich herum, andere dürfen das Programm ganz offiziell noch nicht nutzen. Sprechen Sie doch mal Ihre IT direkt darauf an, ob Sie diese Tools nutzen dürfen bzw. ab wann geplant ist, dass Sie diese nutzen. Denn wie bereits erwähnt: Sowohl Ihre Unternehmerkunden als auch die Fintechs sind Ihnen dabei sicher schon einige Schritte voraus.

Meine dringende Empfehlung an Sie ist deshalb: Arbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Institut daran, so bald wie möglich KI-Tools „hands-on“ nutzen zu können. Natürlich immer mit anonymisierten Daten (!) und unter Beachtung aller Datenschutz-Richtlinien. Vielleicht lässt sich ja ein Stand-alone-Computer im Haus aufbauen, der über ein Prepaid-Handy mit dem Internet verbunden ist – also vollständig abgeschottet von allen potenziellen Angriffsvektoren. So könnten Sie schon heute Erfahrung für die Arbeit mit diesen Tools sammeln. Sprechen Sie das im Institut durch und experimentieren Sie dann ggf. mit den Tools. Sie werden begeistert sein, wie viele praktische Anwendungsfälle es jetzt schon gibt und wie viel Nutzen Sie jetzt bereits aus den Tools herausholen können. Zum Beispiel zum Erstellen von Agendas und Ablaufplänen oder zur Vorbereitung von Betriebsbesichtigungen. Die Möglichkeiten sind vielfältig und genau deshalb sollten Sie und Ihr Institut jetzt die Umsetzung nicht zu lange hinauszögern, sofern sich Sicherheitsbedenken durch ein bisschen Kreativität aus der Welt räumen lassen.

Ihre Zukunft ist eng verwoben mit der KI

Ich hoffe, dass Sie aus dieser umfangreichen Artikelserie zur neuen Technologie der (generativen) KIs einige nützliche Informationen zum Verständnis von künstlichen Intelligenzen sowie zur Anwendung der Technologie bei Ihnen im Institut sowie beim Unternehmerkunden ziehen konnten. Denn schon in nicht allzu ferner Zukunft wird die KI einen festen Platz auf allen Seiten der Beziehung Bank–Unternehmerkunde haben. Lernen Sie bereits jetzt, welche Auswirkungen das auf Ihre Position im Institut und auf Ihre Arbeit haben wird – und nutzen Sie die Chancen, die sich Ihnen bieten, sich gegenüber dem Unternehmerkunden als Sparringspartner auf Augenhöhe zu positionieren. Denn vergessen Sie nicht: Ein effektives Mensch zu Mensch können selbst KIs nicht wegrationalisieren!

Immobilien – die Ebbe ist da! Das Ende der Immobilie als Hauptvermögensklasse und der Anfang einer Wertpapier-Ära?



Steigende Zinsen, sinkende Immobiliennachfrage, Stagnation der Wertpapierinvestitionen, Insolvenz-Anstieg – all diese Szenarien haben sich in den vergangenen Monaten bewahrheitet. Und die Finanzinstitute des DACH-Raums haben nun mit der Herausforderung zu kämpfen: Wie verhindern wir, dass wir jetzt, wo die Immobilien-Flut zu Ende ist, plötzlich nackt in der Brandung stehen? Denn in der Vergangenheit hat sich das eine oder andere Institut (zu) stark auf das von Unternehmerkunden so geliebte Geschäft mit Wohnimmobilien konzentriert. Was bleibt jetzt noch davon übrig? Und wie bringt man die Unternehmer dazu, ihr Privatvermögen nun in Wertpapiere oder modernere Immobilien zu investieren?

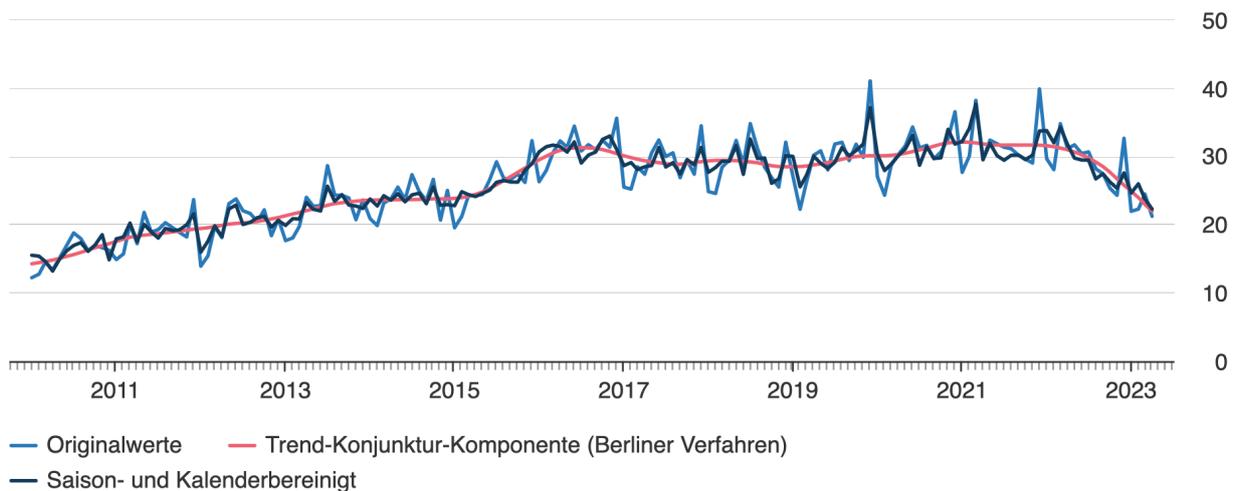
Ziehen die Finanzinstitute jetzt blank?

Das Risiko, das sich aus einem zu großen Fokus auf dem Immobiliengeschäft ergibt, habe ich bereits 2019 im Versteher-Magazin beschrieben und dabei die Metapher vom „Nackt-in-der-Brandung-Stehen“ geprägt: Während noch die große Flut auf dem Immobilienmarkt herrscht, kann man es sich leisten, keine Badehose zu tragen. Doch wenn die Ebbe kommt und man nicht vorgesorgt hat, dann steht man eventuell unvermittelt nackt auf dem Sandstrand und fragt sich, wo denn das ganze Wasser hin ist. Genau eine solche Situation tritt gerade ein, auch unter dem Eindruck der steigenden Zinsen, zu deren Anlass ich bereits Anfang des Jahres sagte: „Jetzt zeigt sich, wer verkaufen und wer führen kann!“ Und auch der von mir befürchtete Insolvenz-Tsunami nimmt Anlauf. Wir befinden uns sogar mitten in der Insolvenz-Welle, auch wenn sie kaum auffällt, da sie aktuell noch weniger schlagartig, sondern eher schleichend abläuft. Gerade eben vor einigen Tagen wurde veröffentlicht, dass es aktuell den stärksten Anstieg bei Insolvenzen seit 2016 gab. In den Medien geht dies jedoch derzeit bei all den anderen Themen nahezu unter. Die aktuelle Insolvenz-Situation in D.A.CH. ist vergleichbar mit dem berühmten Frosch im Wasser, der nicht rechtzeitig aus dem Topf springt, weil er den langsamen Anstieg der Temperatur erst bemerkt, wenn es schon zu spät ist. Kleiner Tipp: Im Herbst dieses Jahres werde ich ein Update zum Insolvenz-Tsunami schreiben.

Wir sehen zurzeit eine Entwicklung im Immobiliensektor, die (fast) alle Finanzdienstleister aus Deutschland, Österreich und der Schweiz betrifft, auch ganz unabhängig von der Region, der Größe oder der genauen Art der Dienstleistung (von regionalen Banken bis zu freien Vermögensverwaltern). Natürlich sind dabei noch nicht alle im gleichen Ausmaß betroffen – aber was nicht ist, kann ja noch werden. Denn was wir von Januar bis Juni 2023 gesehen haben, ist, dass Institute, die sich stark über Immobilienkredite und Bauträgergeschäfte definiert haben, in einigen Fällen tatsächlich so aufgestellt sind, dass sie komplett blankziehen werden, falls diese Komponenten wegfallen. Und genau das passiert gerade: Die Komponenten fallen weg, weil gerade bei Wohnimmobilien (und wir sprechen in diesem Artikel nur von diesen, da Unternehmer in der Regel privat eher untergeordnet in gewerbliche Immobilien investieren) Anträge auf Neubauten im großen Stil weggefallen sind. In einigen Gegenden sogar auf fast 0. Das gesamte Bauträgergeschäft mit Neubauten ist im Schnitt um 89 % eingebrochen. Laut des Statistischen Bundesamtes wurden allein im Zeitraum von Januar bis April 2023 30,3 % weniger neue Wohnungen genehmigt als im selben Zeitraum 2022, bei Mehrfamilienhäusern sehen wir einen Rückgang von 27,1 %, bei Einfamilienhäusern sind es 33,5 % und bei Zweifamilienhäusern sogar 52,1 %.

Monatlich genehmigte Wohnungen

Wohn- und Nichtwohngebäude, in Tausend



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Dazu kommt, dass die Zinsen nach langer Wartezeit wieder gestiegen sind – also halten sich auch die Privatkunden mit Investitionen beim Kauf von Immobilien eher zurück, da sie sich mit Tages- und Termingeldanlagen sowie Zinsprodukten wieder ganz gut aufgestellt fühlen. Das Ganze nimmt dann weitere – bisweilen groteske – Züge an, wenn monatelang an einem Gebäudeenergiegesetz (im Volksmund: Heizungsgesetz) diskutiert und verhandelt wird, das im gefühlten Eilverfahren dann vor der Sommerpause des Bundestages durchgepeitscht werden soll, nur um dann wenige Stunden vor geplanter Verabschiedung vom Verfassungsgericht auf „Stopp“ gesetzt zu werden. Ein Schelm, wer dabei denkt, es musste so schnell gehen, damit das Thema nicht in den Landtagswahlen in Hessen und Bayern vorkommt (8. Oktober 2023). All dieser Wirrwarr darüber, was kommt, was nicht, wie kommt es, wann kommt es und wen trifft es, wer muss zahlen, wer nicht, wer wird unterstützt, wer nicht ... führt vor allem zu einer Reaktion bei nahezu allen Immobilienbesitzern: Erst mal nur dort Reparaturen vornehmen, wo es zwingend notwendig ist, und ansonsten die Füße stillhalten. Es wird also nicht nur weniger neu gebaut, sondern auch weniger in Bestandsimmobilien investiert.

Finanzinstitute machen dementsprechend aktuell deutlich weniger Erträge mit dem Immobiliengeschäft. Die Wohnungsbaufinanzierungsabteilungen sind bisweilen jetzt schon völlig blank. Dadurch bleiben auf privater Seite hohe Summen liegen, was den Banken zumindest wieder Erträge mit Zinsprodukten einbringt – doch diese Gelder werden nicht weiter veredelt. Sowohl auf der privaten als auch auf der Unternehmensseite wird diese Liquidität durch den Unternehmer und auch seine Firma freiwillig eher wenig in für die Institute marginträchtigere Produkte investiert. Die Unternehmernkunden geben sich damit zufrieden, das Geld zu parken und für bessere Zeiten aufzubewahren – damit meinen sie natürlich bessere Zeiten auf dem Immobilienmarkt.

Die Ebbe auf dem Immobilienmarkt ist da – nutzen Sie die Chance!

Für diejenigen Institute, die sich bislang (zu?) stark auf Immobilien konzentriert haben, bietet die aktuelle Situation jedoch nicht nur die Gefahr, bald nackt in der Brandung zu stehen, sondern auch eine echte Chance, dieses Risiko durch sinnvolle Umstrukturierungen abzuwenden und sich dadurch langfristig besser aufzustellen. Vor allem steckt in der aktuellen Situation eine gigantische Chance, sich in Richtung einer ganzheitlichen Unternehmer-Beratung zu entwickeln – sowohl im Firmenkundenbanking als auch beim Private Banking für Unternehmer. Und für Vermögensverwalter, die traditionell eher wertpapierlastig aufgestellt sind, kann es eine einmalige, historische Chance werden, Neukunden zu generieren.

Das bedeutet für Institute, die eher „Vollsortimenter“ sind, dass es für Firmenkundenberater jetzt entscheidend ist, sich mit allen Aspekten der Firmenseite auseinanderzusetzen – insbesondere bei hochrelevanten Themen wie ESG, Nachhaltigkeit, KI etc. Als Private-Banking-Berater sollte man sich wiederum dringend strategisch mit dem Unternehmernkunden auseinandersetzen, um für die privaten Vermögenswerte eine professionelle IST-Aufstellung zu erstellen, die dann entsprechende Maßnahmen nach sich zieht. Das sollte alles mit viel Augenmaß und einer professionellen betriebswirtschaftlichen Betrachtung passieren – also zum Beispiel Vermögenstools nur dort einsetzen, wo sie angemessen sind!

Was kann man dem Unternehmerkunden jetzt noch anbieten?

Ich habe in meinen Podcasts und in den Artikeln des Versteher-Magazins sowie in meinen Workshops und Seminaren schon häufig darauf hingewiesen, dass Familienunternehmer in der Regel drei Steckenpferde haben, auf die sie sich im finanziellen Bereich besonders konzentrieren:

- die eigene Firma
- vermietete (Wohn-)Immobilien
- Steuern sparen

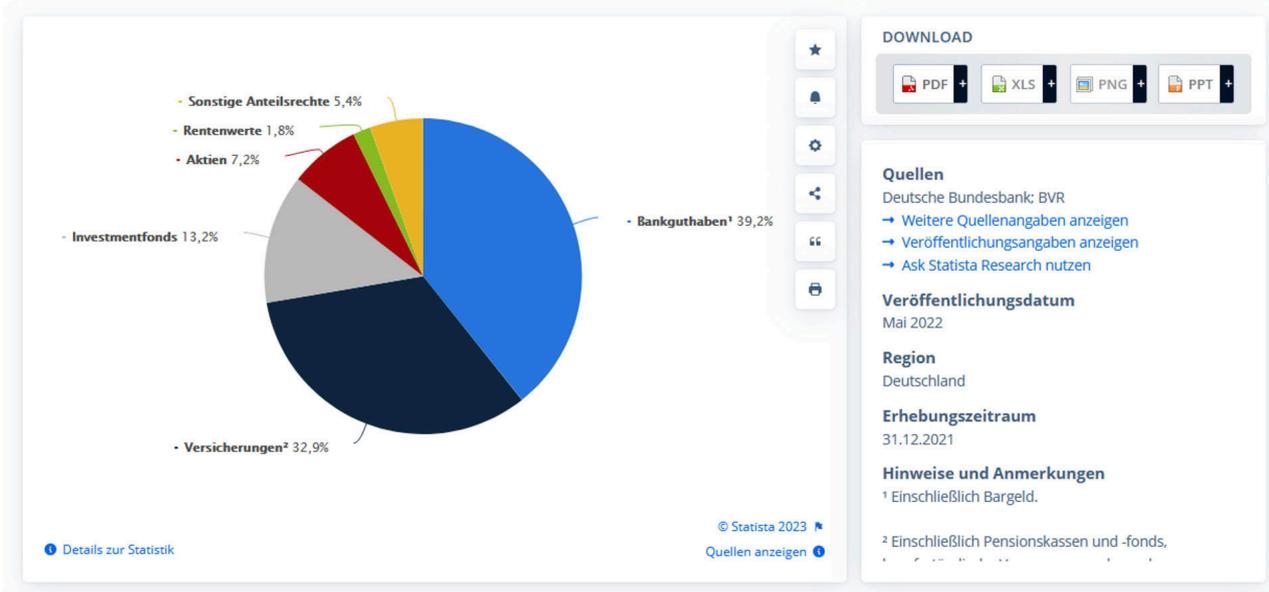
Wertpapiere spielen hier kaum eine Rolle, weshalb sich ja auch so viele Institute in der Vergangenheit sehr auf Immobilien eingeschossen haben – und jetzt mitunter vor großen Herausforderungen stehen. Wenn Sie sich genauer anschauen möchten, warum Unternehmer Immobilien bevorzugen und wie sich dies im Zuge der Wohngewohnheiten der Zukunft wandeln wird, können Sie diese Infos und einige praktische Handlungsempfehlungen übrigens im kostenlosen E-Book „Unternehmer und Immobilien“ nachlesen. Aktuell ist allerdings vor allem eine Grund-Herausforderung zu erkennen: Im Immobilienbereich tut sich wenig und im Wertpapierbereich gibt es dennoch keinen großen Run – und wenn, dann ohnehin eher auf Anleihen.

Für Sie als Berater stellt sich nun also die Frage: Wenn der Unternehmer beim Anlegen vor allem auf Immobilien setzt, wie komme ich dann von den Immobilien zu einer ganzheitlichen Beratung?

Immobilien vs. Wertpapiere

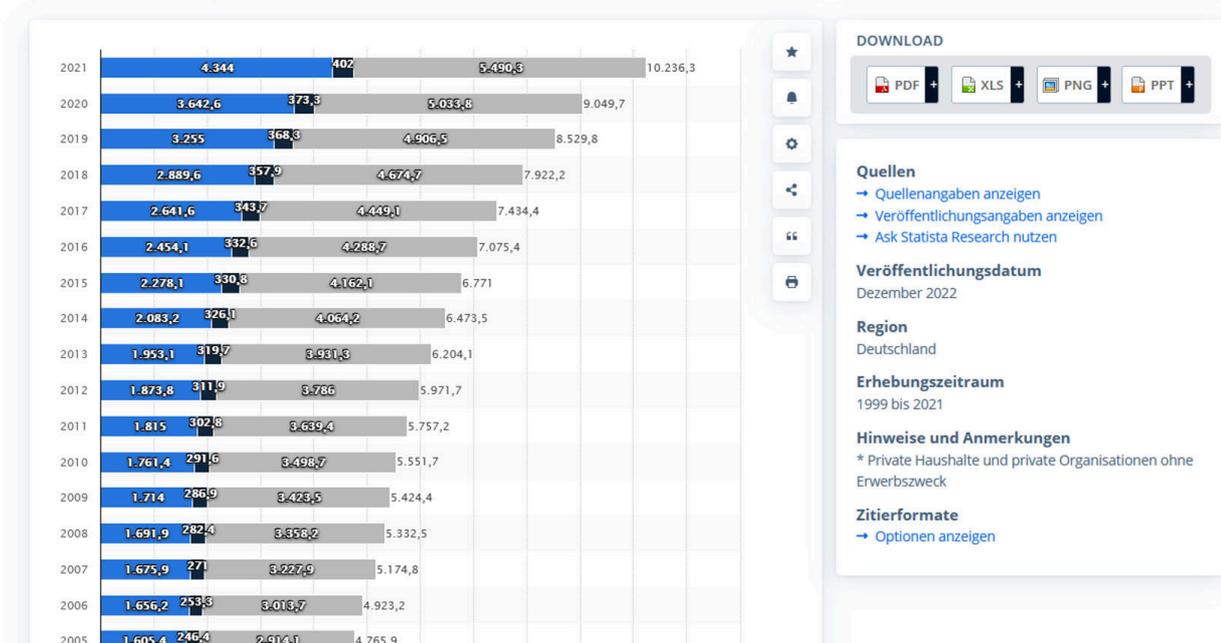
Im Interview mit Christian Kohlhaas, dem stellvertretenden Bereichsleiter Private Banking der Sparkasse Westerwald-Sieg, haben wir vor nicht allzu langer Zeit bereits festgehalten: Unternehmer vergleichen Immobilien und Wertpapiere wie Äpfel und Birnen. Als Ergebnis konzentriert der Unternehmer sich dann in erster Linie doch lieber wieder auf Immobilien.

Struktur des Geldvermögens der privaten Haushalte in Deutschland im Jahr 2021



Immobilienvermögen der privaten Haushalte in Deutschland in den Jahren von 1999 bis 2021

(in Milliarden Euro)



Schauen wir uns exemplarisch die Zahlen aller deutschen Haushalte an, merken wir auch schnell: Es besteht ein deutliches Ungleichgewicht bei den Anlagen. Statista gibt das gesamte Geldvermögen im Jahr 2021 mit 7.300 Milliarden und das Immobilienvermögen mit 5.500 Milliarden an – also einem Gesamtvolumen von knapp 13.000 Milliarden. Vom Geldvermögen stecken ca. 20 % in Aktien und Investmentfonds. Das sind knapp 1.500 Milliarden. Bezogen auf das Gesamtvermögen (Geld- und Immobilienvermögen zusammen), zeigt sich, dass gerade mal etwa 10 % des Vermögens der deutsche Kapitalanleger in Aktien und Investmentfonds angelegt werden. Dass ein deutlich höherer Anteil des Gesamtvermögens in Immobilien steckt, ist offensichtlich. Erfahrene Profis unter Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wissen, dass es im privaten Unternehmervermögen ähnlich in der Gewichtung aussieht.

Warum fühlen sich immer noch so viele Unternehmer derart wohl auf der Immobilienseite, während sie vom Wertpapierbereich nur subjektiv wahrnehmen, dass die Preise „schon wieder zu hoch“ seien? Das liegt an drei Glaubenssätzen, die bei Unternehmern oft sehr stark ausgeprägt sind:

- Immobilieninvestments sind relativ bequem und einfach zu handhaben – so bleibt mehr Zeit für die Firmengeschäfte übrig.
- Immobilien sind „echte, anfassbare Werte“ – man kann auch mal dorthin fahren, um sich von diesem Wert vor Ort zu überzeugen.
- Immobilien werfen ordentliche, beständige Erträge ab – Wertpapiere können da (gefühl) gar nicht mithalten.

Ein Punkt, der gerade in den aktuell unsteten Zeiten wieder wichtig geworden ist, ist die Tatsache, dass Unternehmer der Überzeugung sind, dass Immobilien eine stabile Anlage seien. Wertpapiere schwanken ihnen im Vergleich zu sehr. Das ist natürlich eine rein gefühlte Stabilität, die in Wahrheit so gar nicht existiert. Ein rhetorischer Tipp an dieser Stelle: Erinnern Sie Ihren Unternehmern gerne mal höflich daran: „Wenn wir Ihre Immobilien jeden Tag von 100.000 Menschen auf Basis von unzähligen Informationen der letzten 24 Stunden beurteilen lassen würden, dann würden diese Werte ebenfalls stark schwanken.“ Oder erinnern Sie ihn mal an die Heizungspläne der Bundesregierung. Eventuell notwendige Sanierungen im Zuge solcher Gesetzesänderungen (Einbau von Wärmepumpen) bringen in der Regel enorme Kosten mit sich – und diese lassen sich nur zu einem Bruchteil auf die Miete umlegen. Was das für den vermeintlich so stabilen Cashflow aus den Mietwohnungen bedeutet, kann sich der Unternehmer dann selbst ausmalen. Dem Totschlagargument „Mit der Rendite meiner Firma kann die Börse nicht mithalten“ begegnen Sie am besten mit einem professionellen Renditevergleich.

Unternehmen		
Eigenkapital	1.000.000 €	30,00%
Fremdkapital	2.333.333 €	70,00%
	3.333.333 €	
Jahresüberschuss	Gewin 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 €		

Beim Vergleich der Renditen müssen Sie dem Unternehmer also etwas unter die Arme greifen, denn selbstverständlich kennt er sich besser als Sie in seiner Branche aus, doch für finanzielle Investitionsthemen ist er in der Regel kein Experte. Die genaue Erläuterung der Grafik finden Sie in diesem Artikel.

Wann ist der Unternehmer bereit, seine Immobilien abzustoßen?

Sind diese Punkte geklärt, steht der nächste Schritt einer ganzheitlichen Beratung an. Dazu ist zunächst zu verstehen, dass Unternehmer im Normalfall in Erträgen und Cashflows denken – angestellte Manager, Berater und Banker jedoch in Renditen. Für den Unternehmer ist es also am besten, einen stabilen Cashflow über seine Immobilien zu generieren. Stellen Sie sich mal vor, Sie hätten 1990 BMW-Aktien für (aus DM umgerechnet) 6 Euro gekauft und hätten heute eine Dividende von 2 Euro pro Aktie, also eine Rendite von 30 % p.a. (und noch einen respektablen steuerlich begünstigten Kursgewinn). Welchen Grund hätten Sie dann aktuell, Ihre Aktien zu verkaufen? Eigentlich würde sich das nur lohnen, wenn einer von zwei Fällen eintritt:

- Ihre Gewinne schmelzen plötzlich dahin und/oder die Dividendenzahlung wird unsicher.
- Sie sehen Ihr ursprüngliches Investment gefährdet.

Und selbst dann werden Sie die Aktien vermutlich nur verkaufen, wenn Sie eine alternative Aktie für die Anlage gefunden haben.

Was hat das nun alles mit Immobilien zu tun? Ganz einfach: Es ist exakt derselbe Mechanismus! Der Immobilienbesitzer wird seine Immobilie nur dann abstoßen, wenn er die Mieten gefährdet sieht (Verlust von Stabilität) oder durch veränderte Rahmenbedingungen (Mietgewohnheiten etc.) die Immobilie an Wert verliert. Oder wenn – wie aktuell der Fall – durch politische Einflussnahme Unsicherheiten entstehen. Dann bröckelt auch die Überzeugung der Unternehmer als Immobilien-Fans.

Unternehmer stellen sich in der Firma jeden Tag die Frage: „Ist das, was ich heute mache, noch zukunftssicher/-orientiert?“ Und lautet die Antwort „Nein“, dann muss angepasst werden. Möchten Sie also Ihren Unternehmerkunden andere Anlagen als Immobilien schmackhaft machen, dann stellen Sie genau diese Frage bei den Immobilien – gar nicht unbedingt aufgrund des Zinsanstiegs, sondern einfach wegen der veränderten Wohnwünsche potenzieller Mieter. Denn natürlich gibt es in Deutschland viele potenzielle Mieter, die auf eine Wohnung in einer bestimmten Region angewiesen sind – dort kann es dann sogar vorkommen, dass die Nachfrage den verfügbaren Wohnraum übersteigt. Aber wir haben eben auch viele Menschen, die finanziell und beruflich in der Lage ist, frei zu entscheiden, wo sie wohnen möchten. Denken Sie nur mal daran, wie stark Homeoffice seit Corona im Arbeitsalltag mancher Firmen verankert ist. Diese Menschen können sich mitunter die Mietwohnung dann auf Basis ihrer Ansprüche aussuchen – also in Bezug auf Miete, Nachhaltigkeit, Stromversorgung, Verkehrs- und Internet-Anbindung etc.

Das heißt: Wir müssen uns natürlich weiterhin sehr stark mit der Ist-Situation beschäftigen, aber eben auch mit der zukünftigen Stabilität der Immobilieneinkünfte.

Ganzheitliche Beratung ist Teamsache

Wir wissen nun also, wie die Einstellung der meisten Unternehmer aussieht und wo man ansetzen kann, um sie von ihrem reinen Immobilienfokus abzubringen. Zeigt sich der Unternehmerkunde also empfänglich für diese Argumente und grundsätzlich veränderungswillig, dann steht der nächste Schritt an. Dann braucht es ein Quartett aus:

- Private-Banking-Berater – für die ganzheitliche Beratung der privaten Finanzen der Unternehmerfamilie
- Firmenkundenberater – für die Veränderungen/Anpassungen der Kreditauslegungen
- Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter – aus demselben Grund wie der Firmenkundenberater
- Kollegen aus Immobilien-Abteilungen, die auf Basis des Gutachtens die Handlungsoptionen darstellen

Die Handlungsoptionen basieren im Wesentlichen auf der Frage, ob die Situation einer Immobilie als verändert eingestuft wird und der Unternehmer das ebenso sieht. Ist das der Fall, gibt es zwei Optionen: Veränderung (Um- oder Anbau) oder Verkauf.

Lassen sich dann keine konkreten Angebote und Netzwerkpartner für den Um- oder Anbau (z.B. energetische Sanierung) finden, dann landet man in den meisten Fällen automatisch bei der Option „Verkaufen“, wofür Sie wiederum ein entsprechendes Netzwerk brauchen.

Eine Anmerkung am Rande: Leider waren viele Institute in den letzten Jahren – höflich ausgedrückt – nicht ganz so dicht „am Markt“. Klar, man hat mitbekommen, wer was baut, kauft, verkauft ... Aber wurden auch Datenbanken aufgebaut mit potenziellen Kauf- und Verkaufskandidaten? In der Realität lief es ganz oft so ab: Der Kunde kam zum Institut und hat gesagt, er will kaufen oder verkaufen. Als Käufer hatte er meist schon sein Objekt im Blick. Beim Verkäufer wurde intern geschaut, wer denn gerade kaufen möchte, oder man hat einen Aushang in die Schalterhalle gehängt oder auf Online-Plattformen veröffentlicht. Und „schwups“, war das Objekt verkauft. Die internen Abteilungen haben dann „bewertet“ (wobei: Einfach mal 40 % weniger ansetzen ist ja keine Bewertung), der Beschluss wurde geschrieben – und gut war es. Doch aktuell stehen viele Institute vor leeren Datenbanken. Auch weil in den letzten Jahren nicht „gesät“ werden musste, ist es heute eher karg auf dem Feld.

Noch eine weitere Anmerkung: Einige unserer superreichen Mandanten berichten, dass ihnen derzeit Immobilien angeboten werden, von denen man in den letzten Jahren noch nicht mal zu träumen wagte. Nehmen wir also an, der Immobilienmarkt würde neu aufgeteilt werden: Superreiche nehmen die absoluten Sahnestücke. Sie können oft in komplette Vorleistung gehen und im Nachgang finanzieren. Immobilienhaie kaufen alles auf, was geht, um anschließend ordentlich Reibach zu machen – ob da gut saniert und energetisch gearbeitet wird? Und dann kommt noch der Staat: Er wird vermutlich alles aufkaufen, was sein muss, weil „normale“ Investoren die Umbauten nicht leisten können. Ob eine solche Verteilung wirklich im Sinne unserer Regierung ist?

Doch zurück zum Unternehmer: Das durch den Verkauf frei gewordene Geld kann wiederum auf zwei Arten reinvestiert werden: Kauf einer neuen Immobilie, die im Rahmen der besprochenen Zukunftsaussichten besser aufgestellt ist, oder Investition der frei gewordenen Liquidität in Wertpapiere (Investmentfonds, Index-Zertifikate, ETFs etc.). Sollten Sie noch andere spannende Angebote haben wie Kunst, Krypto etc., dann dort, wo es passt, auch investieren.

Jetzt klingeln sofort meine Ohren, wenn es um Einwände bzgl. Immobilienverkäufe in der heutigen Zeit geht. „Aktuell will keiner kaufen!“ Oder: „Zu diesen Preisen will keiner verkaufen!“ Oder so ähnlich. Kann ich verstehen. Wage ich aber zu bezweifeln. Wie schon an anderen Stellen beschrieben, „geht immer was“. Die Fragen sind eher: „Wissen Sie (frühzeitig) davon?“, also sind Sie nah am Markt? Und: „Haben Sie überhaupt ausreichend Kontakte zu potenziellen Käufern und Verkäufern?“

Sie alle wissen, dass es eher selten vorkommt, dass man zum all-time high verkauft. Weder an den Aktienmärkten noch bei Immobilien. Wenn eine Immobilie im Wert von 1 Mio. € in den letzten 10 Jahren auf 2 Mio. € (ca. 7,5 % p.a.) gestiegen ist und man sie heute für 1,8 Mio. € verkaufen kann, liegt man zwar 0,2 Mio. € unter „high“, aber immerhin noch bei 6,05 % p.a.

Somit wären wir wieder beim obigen Vergleich mit der BMW-Aktie und der entsprechenden persönlichen Markt- und Immobilieneinschätzung des Unternehmers. Unterstützt durch Ihre professionelle, neutrale Meinung.

Niemanden bei der Beratung außen vor lassen

In der Vergangenheit hat sich immer wieder gezeigt, dass Unternehmerkunden ganz natürlich ihren Firmenkundenberater als den Hauptansprechpartner im Institut ansehen. Das sorgt mitunter dafür, dass die Kunden bei Immobilienveränderungen (Kauf, Verkauf, Umbau, Anbau etc.) auch weiterhin zunächst auf den Firmenkundenberater zugehen. Das liegt zum Teil daran, dass alles, was mit Immobilien zu tun hat, oft mit Kreditengagements verweben ist. Und die landen aufgrund gesetzlicher Vorschriften automatisch beim Firmenkundenberater.

Für Ihre internen Abläufe im Institut bedeutet das, dass die Firmenkundenberater davon überzeugt sein müssen, dass der Private-Banking-Berater einen deutlichen Mehrwert für ALLE Beteiligten bietet, also vom Kunden über das Institut bis hin zum Geschäftsbereich Firmenkundenbanking. Da in der Praxis immer noch der Unternehmer auf den Firmenkundenberater zugeht – oft hat er schon ein bestimmtes Objekt im Blick –, ist es zwingend notwendig, dass der Firmenkundenberater dem Unternehmer den Mehrwert des Private-Banking-Beraters verdeutlicht und auf diesen überleitet. Dann ist auch eine ganzheitliche Beratung im Quartett möglich wie oben beschrieben.

Allerdings ist es ohnehin sehr empfehlenswert, den Kunden aktiv auf sein Investment anzusprechen, Alternativen aufzuzeigen etc. Auch weil man dadurch die Möglichkeit hat, schon im Vorfeld die „Extrameile“ zu gehen und sich das Immobilienportfolio des Kunden detailliert anzuschauen. So lassen sich dann auch Alternativen (Wertpapiere oder bessere Immobilien) finden, die man dann direkt ins Gespräch einbringen kann.

Die aktive Beratung

Haben Sie den Unternehmer davon überzeugen können, dass es sinnvoll ist, sein Vermögen von einigen Immobilien abzuziehen und in andere Investitionsoptionen zu stecken, dann stehen Sie nun vor der eigentlichen Beratung. Sprechen Sie mit dem Unternehmer gerne klar darüber, in welchen Bereichen sich der Immobilienmarkt ungünstig (oder eben sehr günstig) entwickelt hat – Stichwort Homeoffice, Verödung der Innenstädte etc. (dazu finden Sie mehr im oben erwähnten eBook). Wichtig dabei ist vor allem, dass Sie zugleich Lösungen anbieten. Denn der Unternehmer nimmt keinen Mehrwert aus dem Gespräch, wenn Sie nur die Tatsachen beleuchten und ihn mit der Lösung der Herausforderungen alleinlassen. Möchten Sie also, wie oben beschrieben, dem Kunden den Verkauf der Immobilien und das Reinvestment in Wertpapiere oder eine zukunftssichere Immobilie vorschlagen, dann sollten Sie idealerweise bereits Empfehlungen zur Umsetzung geben können.

Noch kurz „dazwischen“ geschoben: Des Bankers liebstes Thema – die Inflation. Gehen Sie ruhig davon aus, dass es gerade Top-Unternehmern eher um die Stabilität ihrer Einnahmen geht (siehe oben) als um den theoretischen, hypothetischen Verlust einer Kaufkraft. Er hat eh genug Geld, um sich den Joghurt leisten zu können. In einer mittel- bis langfristigen Betrachtung des DAX sehen wir, dass Inflation und Probleme wie seinerzeit Wirecard kompensiert werden. Und zeitlich bequemer als eine Immobilie mitunter in einem Problemviertel ist ein Dax-ETF allemal.

Ein neues Zeitalter bricht an

In der Vergangenheit wurden häufig Immobilien gekauft und langfristig gehalten, bis sie abbezahlt waren. Als Altersvorsorge – und meist auch als Teil des Erbes der nächsten Generation. Ich glaube, dass wir an einem Scheitelpunkt stehen und dies für die Zukunft so nicht mehr gelten wird.

Ohne Zweifel: Immobilien werden auch in Zukunft ein Bestandteil der Allokation bleiben, um laufende Erträge zu generieren. Doch Wertpapiere werden immer wichtiger werden, auch getrieben von neuen und sich stetig ändernden Wohngewohnheiten. Wir werden also eine Entwicklung von der lebenslangen Immobilie hin zum flexiblen Investmentgut sehen. Und folglich wird es auf Dauer mehr Bestandsimmobilientransaktionen geben.

Kurz gesagt: Ich glaube fest daran, dass die Immobilie als Hauptvermögensklasse im Privatvermögen von Unternehmern ausgedient hat!

Bis dato hieß es: Firma, Immobilien und ein bisschen Wertpapiere als Beimischung. Zukünftig wird es eher heißen: Firma, Wertpapiere (mit regelmäßig ausgeschütteten Erträgen) und flexible Immobilien als Beimischung.

Ich gehe sogar noch eine steilere These weiter: Ein aktiver Unternehmer, der mindestens 10 (eher 15) Jahre bis zu seinem unternehmerischen Austritt hat, der aktuell ein Gehalt bezieht, gegebenenfalls Gewinne aus der Firma nehmen könnte und – so ist es ja oft – die Betriebsimmobilien privat besitzt und an die Firma verpachtet, der braucht für die Altersvorsorge keine oder zumindest nicht nur Immobilien!

Nur mal angenommen, der Unternehmer ist heute (2023) 50 Jahre alt, kauft eine Bestandsimmobilie aus dem Jahr 2003 und geht im Jahr 2038 mit 65 in Rente. Dann hat er eine Immobilie, von der er leben möchte (muss?), die 35 Jahre alt sein wird. Wird sie dann noch lukrativ vermietbar sein? Bei einer Lebenszeit bis 85 auch noch weitere 20 Jahre? So nebenbei bemerkt: Die Nachfolger erben dann im Jahr 2058 eine 55 Jahre alte Immobilie. Sie erben also eine Immobilie aus einer Zeit, in der Facebook, Twitter, WhatsApp & Co. noch gar nicht gegründet waren.

Alternativ kann er in Wertpapiere investieren und vor seinem Renteneintritt schauen, welche Investitionsmöglichkeiten dann passen. Wer weiß? Vielleicht gibt es im Jahr 2038 Anlagemöglichkeiten, die wir heute noch gar nicht kennen. Im Gegenzug benötigen Unternehmer im Alter Ü60/65 schon heute stabile und laufende Erträge. Da sind Immobilien ein wichtiger IST-Investitionsfaktor.

Für Finanzinstitute und Vermögensberater sowie Family Offices aller Art bedeutet das, dass man sich jetzt schon gedanklich damit befassen sollte, herauszufinden, worauf man aktuell und in Zukunft Wert legt. Damit sollten sich vor allem auch die Entscheidungsträger befassen.

Mit den Informationen und Kniffen, die ich in diesem Artikel beschrieben habe, bringen Sie sich dabei mit dem Unternehmer ins Gespräch. Und Sie schaffen es, dass der Unternehmer mental ebenfalls von der Überzeugung abrückt, dass einzig langfristige Immobilieninvestitionen eine sichere Option sind. Das wird vielleicht nicht von heute auf morgen geschehen – immerhin ist diese Denkweise in der Unternehmer-Psyche fest verwurzelt –, aber es wird kommen. Und dann sollten Sie bereitstehen, damit der Kunde bei Ihrem Institut anbeißt.

Mut zu Veränderung – Mut zu aktivem Handeln!

Natürlich sehe auch ich, dass dieser Weg sehr anstrengend sein kann. Schaut man sich als Institut das Immobilienportfolio des Kunden genauer an, dann entsteht manchmal mehr Aufwand als Ertrag, denn man muss das Portfolio selbst bewerten – und man braucht ein Immobilienadäquat, wenn der Unternehmer sich dafür entscheidet, nach dem Verkauf der alten Immobilie doch lieber wieder in eine neue zu investieren statt in Wertpapiere. Und selbst wenn der Plan „aufgeht“ und der Unternehmer jetzt an Wertpapieren interessiert ist – dann brauchen Sie ein entsprechendes Angebot an Investitionsmöglichkeiten. Das erzeugt viel Beratungs- und Zeitaufwand. So manches Institut spricht dann verständlicherweise lieber über bestehende Gelder und überzeugt den Unternehmern Kunden lediglich, diese vom Tagesgeld in Wertpapiere umzuschichten. Da ist der Aufwand deutlich geringer.

Doch das geht, wie bereits erwähnt, mit größerer Unsicherheit auf dem sich ändernden Immobilienmarkt sowie mit generell geringeren Erträgen einher. Schauen Sie noch mal auf die Grafik von oben und sehen Sie sich die riesigen Volumina an, die immer noch im Immobilienbereich schlummern. Wenn Sie mit der heute beschriebenen Argumentation von den 5.500 Milliarden an Immobilienvermögen nur 5 % in Wertpapiere oder neue Immobilien umschichten können, dann bedeutet das 250 Milliarden an Gegenwerten (Immobilien), die verkauft werden können – und einen Käufer suchen. Und bei diesen immensen Geldbewegungen sehe ich riesige Chancen für Sie und Ihre Institute. Selbst wenn nur die Hälfte dieser Summe in Wertpapiere gesteckt würde, wären das immer noch 125 Milliarden.

Sie sehen: Die aktuelle Gemengelage aus Zinssteigerung, sinkender Immobiliennachfrage, digitalen und nachhaltigen Wohnanforderungen der Mieter und teuren politischen Heilungsplänen hat es so noch nie gegeben. Doch genauso gut können Sie diese einzigartige Herausforderung auch als einzigartige Chance begreifen: Nutzen Sie diese, um Ihr Institut stärker vom Reagieren zum Agieren zu bewegen. Nutzen Sie die hier skizzierten Argumentationen in Verbindung mit den Strategien aus dem Artikel „Zinsanstieg in Deutschland“ und greifen Sie diese einzigartige Gelegenheit beim Schopf.

Der Firmenkundenberater 2026 zwischen Menschen und Maschinen: Auf diese Erfolgsfaktoren kommt es in der Unternehmerberatung an



Der letzte Artikel über das Anforderungsprofil des Firmenkundenberaters (FKB) liegt nun schon einige Zeit zurück und inzwischen hat sich viel getan: Corona, Krieg, Zinsanstieg, Inflation, Lieferkettengesetz, ESG und Nachhaltigkeit, Fachkräftemangel und einiges mehr. Werfen wir heute also erneut einen gemeinsamen Blick darauf, wie das Profil des FKB für Familienunternehmen aktuell aussieht und wie es in naher Zukunft – in den nächsten 3 Jahren – aussehen wird.

Herausforderungen erkennen und eigene Fähigkeiten anpassen

In vielen Instituten herrscht Immobilienflaute und der Immobilienmarkt schrumpft täglich. Dieser Umstand trifft viele Firmenkundenbereiche in den Finanzinstituten schwer – besonders die, die in der Vergangenheit einen (zu) starken Fokus auf das Immobiliengeschäft gelegt haben. Doch beim Thema Immobilien handelt es sich in der Regel um Kredite, weshalb es eben im Firmenkundenbereich landet. Brechen diese Geschäfte nun zunehmend weg, so gilt es, sich neu aufzustellen, was wiederum die Kompetenzanforderungen an Firmenkundenberater stark beeinflussen wird. Auch der Markt hat sich auf Seiten des Firmenkundengeschäfts in den vergangenen Jahren stark verändert: Zu Corona, Krieg, Zinsanstieg und Inflation kamen hier noch Rohstoffknappheit, Künstliche Intelligenz (KI), Fachkräftemangel, wackelige politische Rahmenbedingungen und vieles mehr hinzu. Unternehmer mussten ihre Unternehmen in dieser herausfordernden Zeit weiterentwickeln, um weiter “über die Runden zu kommen”.

Seite 122

Jetzt stellt sich für FKB die Frage: Wo stehe ich selbst? Bin ich mit den Geschäftsmodellen noch up to date? Und kenne ich mich beispielsweise mit generativer KI und Anwendungen wie ChatGPT oder Google Bard aus? (Wenn nicht, kann Ihnen unsere KI-Serie helfen.)

Wie sieht der "ideale" Firmenkundenberater im Jahr 2026 also aus?

Grundlegend ist für den zukunftsfähigen FKB die Fähigkeit zur persönlichen Beratung und Kommunikation entscheidend. Wir haben hier im „Unternehmer-Versteher“-Magazin in zahlreichen Artikeln und Podcasts bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass sich Unternehmerkunden durch den technologischen Fortschritt, durch digitale Potenziale wie neue KI-Tools und -Schnittstellen viel besser und professioneller auf Telefonate, E-Mails und Meetings mit ihren Beratern vorbereiten können. Und auch die Bankingtools haben sich verändert, das heißt, je einfacher es für Sie in der Bank ist, Daten zu sammeln und zu visualisieren, desto einfacher ist es auch für Ihre Unternehmerkunden. Das bedeutet wiederum, der Unternehmer braucht Sie als Bank nicht mehr, um Daten zu präsentieren oder zu beschreiben, sondern für die individuelle Interpretation dieser Daten und für ein Sparring auf Augenhöhe sowie als Anbieter von individuellen Maßkonfektions-Lösungen (mehr über die verschiedenen Lösungsfälle können Sie hier nachlesen) – von Mensch zu Mensch (MzM). Genau das ist es, was in der Zukunft für Firmenkundenberater wichtiger denn je sein wird.

Fünf essenzielle Bausteine für das Strategieggespräch

Es sollte kein Strategieggespräch mit Unternehmerkunden stattfinden, ohne dass folgende, absolut entscheidende Bausteine integriert werden:

- Geschäftsmodell (heute, morgen und übermorgen)
- Digitalisierung (wo im Unternehmen digitalisieren möglich und betriebswirtschaftlich sinnvoll?)
- ESG und Nachhaltigkeit
- Spezialisten- / Fachkräfte- / Arbeitermangel (wer wird wo, wann, wie gebraucht?)
- Unternehmensnachfolge (familienintern, extern, Verkauf ...?)

Um von vornherein sicherzustellen, dabei nicht in Phrasendrescherei oder Buzzword-Bingo zu verfallen, ist es für den FKB von entscheidender Bedeutung, ein gewisses Grundwissen zu diesen Themen zu haben, das dann zumindest ansatzweise auf die individuelle Situation des Unternehmers übertragen werden kann.

Spill-Over-Effekte verstehen und nutzen

Vom FKB wird darüber hinaus erwartet, dass er dazu in der Lage ist, sogenannte Spill-Over-Effekte, sprich Übertragungs- und Vernetzungseffekte zu erkennen und diese zu steuern. Denn alle fünf der eben genannten Bausteine sind miteinander verbunden. Wenn also im Rahmen der Digitalisierungsstrategie des Unternehmers mehr Server benötigt werden, kann dies zu einer höheren Umweltbelastung führen, was sich wiederum negativ auf die strategischen Ziele des Unternehmers in den Bereichen ESG und Nachhaltigkeit auswirken kann. Oder beim Personal stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage: Wenn in 2 Jahren jemand in Rente geht, muss ich ihn 1:1 ersetzen? Oder anders? Oder gar nicht? Oder braucht man jemanden ganz „Neues“?

Daten interpretieren können

Im Bereich der Finanzanalyse werden, wie eingangs bereits erwähnt, mehr und mehr digitale und KI-gestützte Systeme zum Einsatz kommen – vor allem beim Sammeln, Aufbereiten und Visualisieren von Daten. Aber die Interpretation dieser Daten sowie die Verknüpfung mit dem individuellen Geschäftsmodell und den anderen Bausteinen des Unternehmens kann auch in den nächsten Jahren keine Maschine übernehmen. Dafür braucht es heute mehr denn je und in Zukunft wohl noch stärker den FKB.

Wissen über die Produktstrategie besitzen

Die Produktstrategie des eigenen Hauses ist ein weiterer Punkt, der zum Instrumentensatz des FKB gehört. Für Privatkunden werden die Produkte und deren Vertrieb im Sinne einer kompletten und durchgestylten digitalen Customer Journey (Kundenerlebnisreise) zunehmend standardisiert. Für wichtige Unternehmerkunden und ihre komplexen Fälle wird es hingegen modulare Produkte geben, die von den Finanzdienstleistern im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung auf die individuelle Situation des Unternehmers hin zusammengestellt werden. Stichwort: mymuesli.

Wünsche in puncto digitale Services erfüllen

Firmenkundenberater haben die Aufgabe zu verstehen, welche digitalen Services sich Unternehmer von ihren Finanzdienstleistern wünschen und welche nicht. Beispielsweise legen Unternehmer hinsichtlich des Zahlungsverkehrs hohen Wert auf eine vollständige, schnelle und unkomplizierte Digitalisierung. Dies gilt auch für viele kleinere Prozesse und Verwaltungsschritte. Denn der Unternehmer möchte bei solchen Dingen nicht viel Aufwand haben und sie schnell und einfach digital erledigt wissen. Bei komplexen Themen hingegen – wie den fünf Bausteinen von oben – wünscht sich der Unternehmer vom FKB ein Sparring auf Augenhöhe. Um diesem Wunsch nachzukommen und den überaus wichtigen subjektiven Wohlfühlfaktor erfolgreich herzustellen, ist der Aufbau einer erfolgreichen Mensch-zu-Mensch-Beziehung unerlässlich.

Weniger strategische Beratung, mehr Grundverständnis

Ein zukunftsorientierter FKB ist sich darüber im Klaren, dass Unternehmer in den meisten Fällen keine echte strategische Beratung wünschen. Also keine Angst: Sie müssen jetzt kein Experte für die verschiedensten Branchen und Unternehmen werden – das wäre bei der Vielzahl an Branchen in einem FKB-Kunden-Portfolio auch gar nicht möglich. Der Unternehmer will allerdings einen guten Sparringspartner und dafür ist es wichtig, dass der FKB ein gewisses Grundverständnis für das Unternehmen, das entsprechende Geschäftsmodell sowie die anderen Bausteine von oben hat. Und das in Kombination mit dem Finanzwissen des FKB ist das, was häufig von Unternehmern wirklich gewünscht wird. Der Unternehmer sieht den FKB und die Bank dann vor allem als ausführendes Organ und will Umsetzungsexzellenz, Impulse sowie eine Kommunikation auf Augenhöhe – auch hier von Mensch zu Mensch, mit subjektivem Wohlfühlfaktor.

Interne, interdisziplinäre Kommunikation und fokussierte Strategiegelgespräche

Kommunikation gehört seit jeher zum Handwerkszeug eines Firmenkundenberaters. Diese wird zukünftig auch in der internen Kommunikation innerhalb seiner Bank deutlich mehr zunehmen. Denn um möglichst erfolgreich zu sein, wird der FKB in den nächsten Jahren noch mehr als bisher interdisziplinäre Teams koordinieren und anführen müssen. Was es dabei zu beachten gilt und welche Fallstricke lauern, können Sie in meinem Dauerbrenner-Artikel FKB Diva oder Opfer nachlesen.

An alle Vorstände und Führungskräfte unter Ihnen: Bitte beachten Sie auch, dass Unternehmer zwar einen regelmäßigen, aber keinen permanenten Austausch mit ihrem FKB wünschen. Wenn Sie Ihren Firmenkunden zu vier „qualifizierten“ Gesprächen pro Jahr drängen – wie es leider von einigen Vertriebssteuerungen gewünscht wird – kommt das bei ihm meist nicht so gut an. Auch wirkt es dann auf den Unternehmer ein wenig wie Gängelung. Die meisten Firmenkunden wollen ein sauberes Strategiegelgespräch pro Jahr und unterjährig erwarten sie vom FKB und dessen interdisziplinären Teams in der Bank vor allem die Umsetzung des Besprochenen.

Praktische Bildung wiegt schwerer als theoretisches Wissen

An dieser Stelle möchte ich einige Sätze zur Ausbildung von Firmenkundenberatern verlieren. Denn wenn wir jetzt nicht gerade von Konzernstrukturen oder hochkarätigen Spezialistenfähigkeiten sprechen, sondern von einem „ganz normalen FKB“ in einer nicht riesigen globalen Bank, dann fehlt mir im Moment der Glaube, dass ein Studium an unseren deutschen Universitäten wirklich hilfreich ist. Natürlich ist es gut und wichtig, ein gewisses akademisches Grundwissen zu haben – der FKB muss natürlich wissen, was ein EBITDA, ein Umschlagslager etc. sind. Aber alles andere, was in der täglichen Praxis wirklich hilfreich ist, wird durch die praktische Ausbildung und Weiterbildungen aufgebaut und erreicht. Dafür braucht es nicht zwangsläufig einen internationalen MBA oder ähnliches, wenn es wie gesagt eben nicht um globale Unternehmen mit Milliardenumsatz geht.

Echte FKB sind nah am Kunden sowie dessen Unternehmen und machen Betriebsbesichtigungen. Dazu brauchen sie keine Expertise im globalen Controlling. Es reicht, wenn sie wissen, was Controlling grundsätzlich ist und sich auf Augenhöhe mit ihrem Kunden verständigen können. Und sie sollten auch erkennen können, ob das Controlling des Unternehmens die wesentlichen Bereiche abdeckt. Dazu braucht es aber kein Universitätsstudium „international“, sondern eher Erfahrung und Gehirn einschalten.

Zusätzliche Tipps und Erfahrungen aus der Praxis

Wie aufgezeigt, wird es für FKB zunehmend wichtig, ein effektiver Sparringspartner für seine Unternehmern zu sein, diese wirklich zu verstehen und ihre Sprache zu sprechen. Allerdings haben die wenigsten Berater im Kreis der Kollegen oder im privaten Umfeld näheren Kontakt zu Unternehmern. Häufig beschäftigen sich viele FKB zudem nicht privat mit unternehmerisch relevanten Themen, wie beispielsweise ESG/Nachhaltigkeit oder generativer KI im täglichen Einsatz eines Produktionsunternehmens. Denn beruflich werden solche Themen für den FKB häufig von anderen Institutsabteilungen „weggemanagt“. Daher ist es unumgänglich, an der Spitze des Trends zu bleiben und sich auch mit neuen, vielleicht zunächst ungewohnten Themen proaktiv zu befassen. ChatGPT, Google Bard und der „Klassiker“ YouTube sowie zahlreiche Podcasts stehen 24/7 zur Verfügung. Und wie schon oft angemerkt: Schon 10 Minuten pro Arbeitstag (220) sind 2.200 Minuten oder 36,7 Stunden pro Jahr Aufbau von Powerwissen.

Individuelle Interpretation als Schlüsselfaktor

Alles, was mit Zahlen, Fakten und Daten zu tun hat, beherrschen Computer schlichtweg besser als einzelne Menschen. Aus diesem Grund wird die Datensammlung, -analyse und -aufbereitung zunehmend von digitalen und KI-Systemen übernommen. Die individuelle Interpretation wird somit zum entscheidenden Faktor, der für den FKB unerlässlich ist. Denn in dieser Hinsicht sind Menschen unschlagbar. Der FKB wird für seine persönliche Einschätzung und Meinung dringend benötigt – sowohl von Unternehmern als auch von seinen Banken. Er benötigt die Fähigkeit und das Wissen, zu beurteilen, ob das, was der Unternehmer und sein Team sagen, glaubwürdig und zumutbar ist. Sind die Erwartungen des Unternehmers an die Bank und umgekehrt realistisch? Oder gilt es bereits hier, klärend einzugreifen, um alle Beteiligten auf Augenhöhe zu bringen? Ist es ein Warnsignal oder doch eher unternehmerische Weitsicht, wenn die Firma die Lager vollpackt und die KK-Linie ausnutzt, weil z. B. benötigtes Material nur schwer zu bekommen ist und man lieber auf Vorrat einkauft?

Wichtige Rahmenbedingungen schaffen

Um diese wichtigen Einschätzungen und Meinungen sinnvoll einbringen zu können, wird sich der FKB verstärkt mit den für Unternehmer so wichtigen Themen (die fünf Bausteine von oben) auseinandersetzen und informieren. Und dafür gilt es, Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen – einerseits fachlich von der Bank und den Führungskräften und andererseits persönlich vom FKB selbst. Hier kann es sehr hilfreich sein, wenn eben auch einige „alte“ Aufgaben des FKB durch Digitalisierung und KI wegfallen, um so mehr Kapazitäten zu schaffen.

Zeit zum Verstehen der Unternehmenskultur einplanen

Die Fahrt zum Kunden für einen persönlichen Termin hilft, Vertrauen aufzubauen und sich selbst ein möglichst vollständiges Bild über das Unternehmen zu verschaffen. Die hierfür aufzuwendende Zeit muss in der Organisationsstruktur unbedingt eingeplant werden. Denn ein wirkliches Verständnis für den Unternehmer, das Unternehmen und die angesprochenen Themen erhält man am besten vor Ort – z. B. im Rahmen einer Betriebsbesichtigung. Und so bekommt man auch eine Vorstellung von der Unternehmenskultur und -atmosphäre, was wiederum dem FKB bei den wichtigen persönlichen Einschätzungen hilft. Bei 80 Kundenverbänden würden somit 80 Tage für Kundenbesuche wegfallen. Die restlichen Tage bräuchte der FKB dann, um die besprochenen Themen, wie oben beschrieben, abzuarbeiten. Warum es dazu unbedingt Assistenzen braucht, wissen Sie, treue Leserinnen und Leser unter Ihnen, bereits. =)

Zum erfolgreichen Vermittler werden

Der FKB ist nicht zuletzt ein Vermittler zwischen gesetzlichen Vorgaben, politischen Fragen und den Unternehmern. Denn er sieht vor Ort, was davon beim Unternehmer wirklich umsetzbar ist. Und er weiß auch, dass einige dieser Vorgaben beim Unternehmer gar nicht real umsetzbar sind. Dennoch sind sie beispielsweise bei Kreditentscheidungen zu berücksichtigen. Diese Vermittlungsfähigkeit ist eine weitere wichtige Kompetenz des FKB, die in Zukunft noch wichtiger werden wird. Ich werde immer wieder gefragt, ob man im Unternehmegergespräch über Politik sprechen sollte oder darf. Hierzu ein klares Jein. Ihre eigene Meinung ist irrelevant (also nein!), aber über mittel- wie langfristige mögliche Auswirkungen der politischen Gemengelage auf die Firma und das Privatvermögen zu diskutieren ist notwendig und professionell (also ja!).

Grundlegendes Verständnis für Geschäftsmodelle aufbauen

Abschließend möchte ich noch einmal betonen, wie wichtig die Fähigkeit ist, sich mit Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen und diese grundlegend zu verstehen. Wer mich kennt, weiß, dass das eines meiner Lieblingsthemen ist. Aber es macht einfach einen großen Unterschied! Und ich stelle immer häufiger fest, dass jüngere Berater vom Tagesgeschäft so absorbiert werden, dass sie gar nicht mehr dazu kommen, sich diese Fähigkeit anzueignen. Und die erfahreneren Berater scheinen diese Fähigkeit immer mehr zu verlieren, da sie sie kaum noch anwenden können.

Fazit: Die Mensch-zu-Mensch-Aufgaben stehen im Zentrum

Das alles kommt also auf Sie als Firmenkundenberater zu. Einige Tätigkeiten fallen weg, vor allem solche, die mit Sammeln, Aufbereiten und Auswerten von Zahlen, Daten und Fakten zu tun haben. An deren Stelle treten neue Tätigkeiten hervor, die mit Aufgaben von Mensch zu Mensch zu tun haben – und alle bisherigen Mensch-zu-Mensch-Aufgaben werden nur noch wichtiger.

„Je digitaler die Welt, desto wichtiger das Mensch-zu-Mensch!“

Nehmen Sie sich das gern zu Herzen, positionieren und entwickeln Sie sich entsprechend weiter. Dann werden Sie zum einzigartigen und unverzichtbaren Sparringspartner auf Augenhöhe mit Empathie und Einfühlungsvermögen für Ihre Unternehmerkunden. So werden Sie mit diesen so wichtigen (Ziel-)Kunden viele neue Erträge generieren!

Zu guter Letzt: So wie der Private Banker kein Wertpapierberater ist, sondern der „Experte für die privaten Finanzen für Unternehmer(-Familien)“, ist der Firmenkundenberater kein Kreditberater, sondern der „Experte für unternehmerische Belange“.

ESG & Nachhaltigkeit – so punkten Sie bei bei Familienunternehmen und Unternehmern mit einem ganzheitlichen Ansatz



Environmental Social Governance (ESG) und Nachhaltigkeit sind Themenbereiche, die für Unternehmen – und insbesondere für Familienunternehmen – enorm wichtig geworden sind. Denn auch wenn man bei einem Blick in die Presse manchmal den gegenteiligen Eindruck bekommen könnte: Familienunternehmer sind (Familien-)Menschen. Ihnen liegt das ökologische und soziale Wirtschaften am Herzen. Und das garantiert eigentlich beste Voraussetzungen für Sie, sich mit diesen Themen als vertrauenswürdiger Sparringspartner bei Bestands- und Neukunden zu etablieren. Was Sie dabei beachten sollten und welche Herausforderungen Sie dabei meistern müssen, erfahren Sie hier.

Die 7 Bausteine für eine ganzheitliche Betrachtung

Für Familienunternehmer gibt es jetzt und in Zukunft genau 7 Bausteine, die für ihr Denken und Handeln ausschlaggebend sind – und mit denen Sie sich als Finanzberater auf jeden Fall beschäftigen sollten, um sie mit dem Unternehmer besprechen zu können:

1. Geschäftsmodell: Wie funktioniert das Geschäft des Unternehmers – und zwar heute, morgen und übermorgen?
2. Digitalisierung: Welchen Grad an Digitalisierung benötigt das Unternehmen (unterteilt in Produktion und Verwaltung)?
3. ESG und Nachhaltigkeit: Wie lässt sich all das ökologisch und sozial sowie ökonomisch verträglich durchführen?
4. Personal: Wen braucht die Firma – heute, morgen und übermorgen – und wo werden die Führungskräfte, Spezialisten, Fachkräfte etc. gebraucht?
5. Nachfolge: Wer übernimmt die Firma später einmal und wie vererbt man das eigene Vermögen am besten an die nachfolgende Generation? Oder ist der Verkauf an Dritte eine Option?
6. Privatvermögen: Wie baut man das private Vermögen auf, erhält es und investiert es am besten?
7. Asset und Family Protection: Wie sichert man die Firma und das Privatvermögen ab – zum Beispiel gegen Cyberangriffe, digitale (Personen-)Erpressung etc.?

Ein wichtiger Aspekt all dieser Punkte ist, dass sie sich gegenseitig bedingen und beeinflussen – beziehungsweise direkt aufeinander folgen: Der Aufbau des Geschäftsmodells legt geradezu zwangsläufig vor, welcher Grad der Digitalisierung zur Umsetzung benötigt wird. Die genaue Ausgestaltung von Geschäftsmodell und Digitalisierung definiert, welche ESG- und Nachhaltigkeitsstrategien sinnvoll und überhaupt möglich sind. Und alle drei Punkte definieren wiederum, welche Mitarbeiter im Betrieb benötigt werden und wie man sie definieren, finden, überzeugen und halten kann. Das hat wiederum Auswirkungen auf die Unternehmens- und Vermögensnachfolge und das Privatvermögen. Zu guter Letzt definieren diese Punkte, wie man was am besten gegen kriminelle Angriffe absichert. Und zwar unabhängig von der Größe der Firma und des Vermögens. Denn so etwas kann in der digitalen Welt heutzutage jeden treffen.

Diesen Zusammenhang übersehen aktuell noch viele und konzentrieren sich dann in der Beratung auf einen der genannten Aspekte, wenn sie eigentlich mehrere davon gleichzeitig betrachten sollten. Für das Themenfeld ESG und Nachhaltigkeit, um das es in diesem Artikel gehen soll, ist es beispielsweise notwendig, sich zumindest die ersten 4 Bausteine genau anzuschauen, denn diese hängen alle unmittelbar mit der ökologischen und sozialen Verantwortung zusammen. Ohne einen Blick auf das Geschäftsmodell, die Digitalisierungsstrategien im Unternehmen und die Personalfrage (insbesondere im Zusammenhang mit dem aktuellen Fachkräftemangel) wird es kaum möglich sein, gemeinsam mit dem Unternehmer eine saubere Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.

Im Idealfall sollten Sie zusätzlich noch auf die Bausteine 5 und 6 eingehen, wenn der Unternehmer seine Firma bald verkaufen oder für die nächste Generation fit machen und (vielleicht auch im Zuge dessen) das Privatvermögen neu strukturieren möchte. Es reicht nicht, ESG und Nachhaltigkeit losgelöst von all diesen Aspekten zu betrachten, denn das würde an der Realität vorbei gehen. Ebenso reicht es nicht, dem Unternehmer nur fundamentale Informationen zu vermitteln, sich lediglich mit der Theorie aufzuhalten und dem Unternehmer nur zu erklären, welche ESG-Strategien prinzipiell existieren. Denn wie so oft haben vor allem Top-Unternehmer in dieser Hinsicht kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Er kennt die gängigen Nachhaltigkeitsstrategien vielleicht schon längst, aber ihm fehlt eine Perspektive, diese spezifisch für sein Unternehmen umzusetzen – wodurch wir quasi automatisch wieder auf die Aspekte Geschäftsmodell, Digitalisierung und Personal (Bausteine 1, 2 und 4) zu sprechen kommen.

Allein der Aspekt ESG und Nachhaltigkeit (Baustein 3) lässt sich sogar noch weiter unterteilen, denn er betrifft sowohl die Firma als auch Immobilien. Sie wissen ja aus dem Versteher-Magazin bereits, dass Immobilien DAS Steckenpferd der Familienunternehmer sind. Und um diese sozialverträglich sowie nachhaltig zu gestalten, sodass eine angemessene Miete oder ein zeitgemäßer Verkaufspreis erreicht wird, braucht es Investitionen. Das kann unheimlich viel Geld kosten, zum Beispiel mit Hinblick auf das vor kurzem beschlossene Gebäudeenergiegesetz (GEG), umgangssprachlich: Heizungsgesetz. Viele Unternehmen und Unternehmer haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten durch Immobilienbesitz gutes Geld erwirtschaftet, werden dieses aber jetzt wieder reinvestieren müssen, um Marktfähigkeit herbeizuführen, beizubehalten oder auszubauen. Der Unternehmer benötigt Sie bei dieser sehr konkreten Herausforderung nicht als reinen Vermittler theoretischer Informationen, sondern als Ideengeber und Sparringspartner für handfeste Ideen zur Umsetzung.

Welchen Herausforderungen werden wir uns stellen?

Wie bereits eingangs erwähnt wird es kein Kinderspiel werden, Nachhaltigkeitsstrategien effektiv umzusetzen und die entsprechenden ESG-Nachweise zu erhalten. Die Unternehmer benötigen dabei Ihre Unterstützung und Ideen sowie Lösungen, um entsprechende Hindernisse zu überwinden. Zum Beispiel sehe ich aktuell als eine große Herausforderung, dass viele Dinge, die im Kreditwesengesetz verankert sind oder über Aufsichtsbehörden, gesetzlichen Vorgaben etc. gefordert werden, zwar jetzt schon von den Banken umgesetzt werden können, sie dafür aber entsprechende vertrauenswürdige Gütesiegel benötigen, um passende Kredite vergeben zu können. Denn selbst bei vollständiger Compliance mit den Anforderungen haben die Unternehmen oft wirkliche Probleme, die entsprechenden Siegel und Zertifikate zu erhalten.

Ein Beispiel aus der Praxis: Woher kommt das Siegel?

In genau einer solchen Situation befindet sich zurzeit einer unserer Mandanten des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF). Er erkennt, wie wichtig das Thema ESG und Nachhaltigkeit ist und möchte da auch einiges umsetzen, braucht dafür aber Geld von seiner Bank. Den Kredit bekommt er aber erst, wenn er ein Gütesiegel vorweisen kann. Und genau da stockt es gerade bei der Umsetzung, da er keine Ahnung hat, woher er dieses Siegel bekommen soll. Denn in seiner Branche gibt es aktuell einfach keine Experten, die solche Gütesiegel in einer Art und Weise vergeben können, dass die Bank dieses im Kreditprozess auch wirklich akzeptiert.

Der Unternehmer ging mit diesem Problem sogar zu seinem Verbandspräsidenten und unterhielt sich mit ihm darüber. Und auch der meinte, dass die Branche an dieser Stelle aktuell einer echten Herausforderung gegenübersteht. Denn bei Produktionsunternehmen lässt sich das Gütesiegel praktisch nur dann in einer vollständig unangreifbaren Form verleihen, wenn es von einem Experten vergeben wurde, der fachlich versiert alle damit zusammenhängenden Bereiche analysieren und beurteilen kann:

- Produktionsprozesse
- Verwaltungsprozesse
- Firmengebäude
- etc.

Wird das Siegel von jemandem vergeben, der auch nur einen dieser Bereiche fachlich nicht sicher beurteilen kann, dann ist das Siegel angreifbar und die Kreditvergabe in Gefahr. Auch hier sehen wir also: Unser Mandant hat kein Erkenntnisproblem, sehr wohl aber ein Umsetzungsproblem – durch gesetzliche Anforderungen einerseits und Fachkräftemangel andererseits.

Einschränkungen durch das Lieferkettengesetz

Auch diese andere gesetzliche Herausforderung haben wir in der Vergangenheit häufig im Versteher-Magazin besprochen: Als Familienunternehmen bewegt man sich zwangsläufig innerhalb von Lieferketten, die dem neuen Lieferkettengesetz unterliegen. Ja, auch für eher kleinere Unternehmen ist das relevant, denn das Gesetz heißt ja nicht „Lieferantengesetz“. Man ist also als Unternehmer für das Verhalten aller Zulieferbetriebe zuständig.

Und auch wenn der Unternehmer in der Position des Zulieferers ist, können die gesetzlichen Vorgaben große Herausforderungen bedeuten. Stellen Sie sich mal vor, Sie besitzen einen Malerbetrieb und arbeiten mit einem Generalunternehmer zusammen, der wiederum die Aufgabe hat, öffentliche Gebäude zu sanieren. Das bedeutet, dass dieser Generalunternehmer entsprechend klare Vorgaben bei den Ausschreibungen einzuhalten hat – die er selbstverständlich an die Handwerker weitergibt, also an Ihr Unternehmen. Auch in diesem Zusammenhang müssen Sie sich als Unternehmer also zwingend darauf einstellen, dass Sie bestimmte Aufträge zukünftig nicht mehr bekommen, wenn Sie die entsprechend geforderten Zusicherungen nicht erbringen können, oder sich einfach diesem ganzen Diktat nicht unterwerfen möchten.

Wie geht die Finanzbranche mit diesen Herausforderungen um?

Wir sehen also, dass auch bei der Umsetzung von ESG- und Nachhaltigkeitsstrategien noch viele Hürden genommen werden müssen. Das liegt auch im Interesse Ihres Instituts, denn wenn der Kunde die erforderlichen Siegel mangels Fachpersonal nicht erbringen kann, dann entgeht Ihnen natürlich auch ein Geschäft. Dementsprechend ist man in der Finanzbranche aktuell sehr bemüht, eine Lösung für diese Herausforderungen zu finden.

Förderkredite bleiben dabei als neue Option offen, doch auch diese haben ihre Tücken. Denn Förderkredite müssen entsprechend zurückgezahlt werden – und ob sie überhaupt in der nötigen Höhe für eine ESG-konforme Umstrukturierung eines ganzen Unternehmens zur Verfügung stehen, ist ebenfalls fraglich. Im Zweifel bleibt der Unternehmer doch wieder auf einem Großteil der Kosten sitzen. Zur Finanzierung bleibt dann oft nur übrig, die zusätzlichen Kosten direkt in die Produkt- und Personalkalkulationen einzupreisen. Dabei hat man in der Finanzbranche längst erkannt, dass eine gut verzahnte Kombination aus Förderungen auf Landes- und Bundesebene grundlegend für die erfolgreiche Transformation der deutschen Wirtschaft sein wird. Denn für diese werden wir in den nächsten Jahren Hunderte von Milliarden Euros investieren müssen. Dazu gehören selbstverständlich auch standardisierte Förderkriterien, damit Unternehmer nicht vor der Inanspruchnahme abgeschreckt werden.

Exkurs: Hilft uns die KI aus dieser Situation heraus?

Gerade, wenn es um die Möglichkeit von Fördergeldern und Zuschüssen geht, kann es für Sie vielleicht ganz interessant sein, mal eine KI zu fragen, welche Optionen Ihnen und Ihren Firmenkunden dazu offenstehen. Sie werden überrascht sein, was es da alles gibt. Dazu bietet sich vor allem Google BARD an, denn diese (kostenlose) KI ist direkt mit dem gigantischen Wissensschatz von Google verbunden und sucht aktuelle Informationen aus dem Netz, anstatt sich auf Informationen zu beschränken, die ihr vor einigen Jahren zugefüttert wurden.

D Du bist Förderberater für Mittelständische Produktionsunternehmen im Bereich ESG und Nachhaltigkeit. Dein Kunde ist im Bereich Bauschutt-Transport und Schutt-Verarbeitung/Verwertung tätig. Es wird der Bauschutt also mit großen LKW von der Baustelle abtransportiert, in das ca. 50 bis 100 km entfernte (je nach Auftragsort) eigene Verwertungswerk gefahren, dort abgeladen und verarbeitet. Wo kann die Firma nachhaltiger werden und welche Fördermittel und Zuschüsse gibt es, um diese Firma "Nachhaltiger" zu machen.

Als Förderberater für Mittelständische Produktionsunternehmen im Bereich ESG und Nachhaltigkeit würde ich meinem Kunden in Bezug auf Nachhaltigkeit folgende Maßnahmen empfehlen:

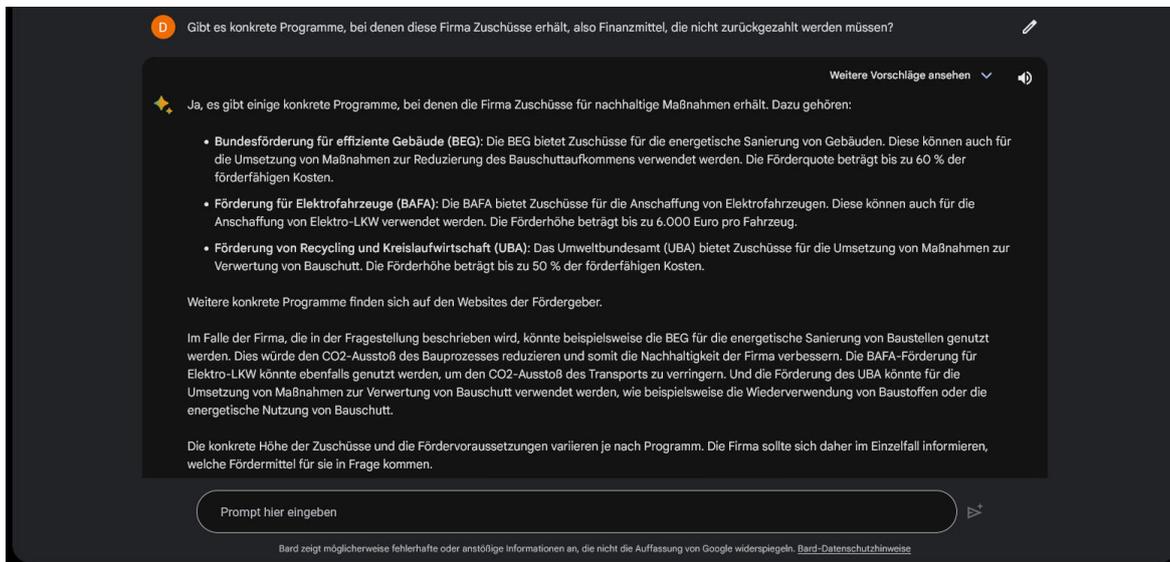
- **Verringerung des Transportvolumens:** Der Transport von Bauschutt ist ein großer CO₂-Verursacher. Die Firma könnte das Transportvolumen verringern, indem sie die Bauschuttmenge auf den Baustellen reduziert. Dies könnte beispielsweise durch die Verwendung von Baustoffen mit einem geringeren Materialverbrauch oder durch eine effizientere Bauweise erreicht werden.
- **Umstellung auf alternative Antriebe:** Die Firma könnte ihre LKW auf alternative Antriebe wie Elektro- oder Wasserstoffantrieb umstellen. Dies würde den CO₂-Ausstoß des Transports deutlich reduzieren.
- **Verwertung von Bauschutt:** Die Firma könnte den Bauschutt stärker verwerten und somit den Abfall reduzieren. Dies könnte beispielsweise durch die Wiederverwendung von Baustoffen, die Herstellung von Recyclingprodukten oder die energetische Nutzung von Bauschutt erreicht werden.

Für diese Maßnahmen stehen verschiedene Fördermittel und Zuschüsse zur Verfügung. Im Folgenden sind einige Beispiele aufgeführt:

- **Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG):** Die BEG bietet Zuschüsse und Darlehen für die energetische Sanierung von Gebäuden. Diese können auch für die Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung des Bauschuttaufkommens verwendet werden.
- **Förderung für Elektrofahrzeuge (BAFA):** Die BAFA bietet Zuschüsse für die Anschaffung von Elektrofahrzeugen. Diese können auch für die Anschaffung von Elektro-LKW verwendet werden.
- **Förderung von Recycling und Kreislaufwirtschaft (UBA):** Das Umweltbundesamt (UBA) bietet Zuschüsse für die Umsetzung von Maßnahmen zur Verwertung von Bauschutt.

Prompt hier eingeben

Bard zeigt möglicherweise fehlerhafte oder anstößige Informationen an, die nicht die Auffassung von Google widerspiegeln. [Bard-Datenschutzhinweise](#)



Das könnte für Sie auch die Gelegenheit sein, erste Erfahrung bei der Arbeit mit KI zu sammeln. Dann empfehle ich allerdings, zunächst einen Blick ins kostenlose eBook „Jenseits des KI-Hypes“ zu werfen, um die Grundlagen der Technik zu verstehen und ihre Tücken in der Praxis zu vermeiden. Zum Beispiel gilt beim Befragen von Google BARD, genau wie bei allen anderen generativen KIs: Glauben Sie der KI nicht blind! Aber nutzen Sie sie, um Möglichkeiten zu identifizieren, nachzurecherchieren, und mit diesem „Ideen- und Informationspaket“ zum Spezialisten zu gehen. In diesem Fall zum Fördermittelberater.

Besonders wichtig dabei: Geben Sie dem Spezialisten nicht das Gefühl, dass Sie seine Aussagen und Beurteilungen in Frage stellen, nur weil Ihnen die KI etwas anderes erzählt hat! Der Spezialist weiß auf jeden Fall am besten Bescheid. Die KI hilft Ihnen nur, bereits mit einigen konkreten Ideen und Vorschlägen in das Gespräch mit dem Fördermittelberater zu starten. Dasselbe gilt übrigens auch für Sie: Denken Sie nicht, dass Sie sich in Ihrem Fachgebiet irren, nur weil die KI etwas anderes sagt. Sie kennen sich in Sachen Finanzen garantiert besser aus. Geben Sie dem Spezialisten also nicht den Eindruck, dass er nur Erfüllungshelfer dessen ist, was die KI Ihnen erzählt hat. Sonst machen Sie sich damit schnell die gute Beziehung zu einem echten Spezialisten kaputt. Oder so ausgedrückt: Seien Sie keiner dieser Menschen, die mit einer Diagnose aus dem Internet beim Arzt erscheinen und dann darauf pochen, dass der Experte sie nur noch bestätigt. Ich denke, davon gibt es schon genug auf der Welt – sehr zum Leidwesen der Ärzte.

Was kann in den Instituten konkret getan werden?

Beim Thema ESG und Nachhaltigkeit stehen wir also vor großen Herausforderungen. Das hat zum Teil mit gesetzlichen Vorgaben zu tun, aber eben auch mit einem Mangel an Personal – nicht nur was die Umsetzung im Unternehmen angeht, sondern auch im Bereich der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben durch Dritte, beispielsweise beim Vergeben von Zertifikaten.

Wie schafft man es also in dieser Situation als Finanzinstitut, dennoch eine handfeste, praxis- und lösungsorientierte Beratung zu gewährleisten? Und noch dazu eine, die die oben bereits genannten 7 Bausteine ganzheitlich abdeckt? Ich denke, dass es ab sofort wichtig sein wird, dass innerhalb der Institute 4 unterschiedliche Personenkreise Hand in Hand miteinander arbeiten. Diese werden sich miteinander am grünen Tisch abstimmen müssen und mindestens 2 davon sollten dann auch beim Unternehmer in die Jahresgespräche gehen, wie wir es schon im Artikel Firmenkundenberater 2026 beschrieben haben. Diese 4 Personenkreise sind:

1. Marktfolge Aktiv, der Kreditbereich
2. Firmenkundenberater
3. Private Banker
4. Versicherungs-/Sachkomposit-Berater

Die Mitarbeiter aus diesen Bereichen sollten sich dann auf Basis der oben genannten 7 Bausteine genau auf die Gespräche mit dem Unternehmer vorbereiten, um ihm handfeste Umsetzungsideen zu geben, statt nur (eventuell bereits bekannte) theoretische Informationen wiederzukäuen. Und denken Sie auch daran, dem Unternehmer vor einem Gespräch Zeit zu geben, sich zum Beispiel anhand einer vorher genau definierten Gesprächsagenda vorzubereiten. Er soll sich ja nicht fühlen, als hätten Sie eine spontane Abi-Prüfung anberaumt.

Und ich sage es Ihnen ganz offen: Ja, das wird ein ganzes Stück Arbeit. Denn ich gehe zwar davon aus, dass Sie sich in den 4 genannten Abteilungen durchaus effektiv vernetzen können (auch wenn es vielleicht hier und da anfängliche Widerstände gibt). Was aber schwierig werden kann, ist der Fokus auf die 7 weiter oben genannten Bausteine vom Geschäftsmodell bis zur Asset/Family Protection. Denn, anders als die Unternehmer, haben Sie als Berater beruflich vermutlich nur wenig mit der tatsächlichen Umsetzung von tiefergehenden und konkreten Personal- oder Geschäftsmodell-Fragen zu tun. Und auch in Ihrem Freundeskreis finden sich im Zweifel eher wenige Personen, mit denen Sie sich darüber austauschen können und von denen Sie aktuelle Informationen dazu erhalten.

Wer Teil des abteilungsübergreifenden Teams ist, wird sich entsprechend einlesen beziehungsweise trainiert werden müssen. Und zwar so, dass nicht die Gefahr besteht, dass man sich dann hinterher vielleicht exakt mit dem spezifischen Kunden auskennt, aber über dessen Branche hinaus kaum etwas weiß. Vermeiden Sie, dass Sie sich in eine solche Blase begeben und werfen Sie öfter mal einen Blick über den Tellerrand – Anregungen dazu finden Sie regelmäßig im Verstehet-Magazin.

Auch Unternehmerbeiräte und externe Trainer können Ihnen beim Erlangen einer Expertise in diesen Bereichen helfen. Allerdings sehe ich hier immer wieder, dass einige Trainer noch eine viel zu theoretische Ausbildung durchführen. Man spricht dann im Seminar über das große Ganze des Klimawandels und macht sich nur wenige Gedanken darüber, wie man das Thema ESG und Nachhaltigkeit praxistauglich individuell mit dem Unternehmer durchspricht. Stellen Sie sich mal vor, Ihr Unternehmerekunde ist stark im Produktionsbereich tätig, oder bedient ein spezielles Marktsegment wie zum Beispiel Bauschutttransport. Da sind wirklich handfeste, auf den Unternehmer zugeschnittene Lösungsansätze gefragt und keine rein theoretische Klimawandel-Diskussion – da kennen sich die Unternehmer in den jeweiligen Marktsegmenten ohnehin schon gut genug aus.

Was können Sie konkret tun?

Als Berater oder als Führungskraft sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass Ihr Institut Ihnen die benötigten Informationen zum Thema ESG und Nachhaltigkeit nicht mundgerecht präsentieren kann. Hier gilt das, was ich in den letzten Jahren zu den unterschiedlichsten Themen geschrieben und auch im Versteher-Podcast schon öfter diskutiert habe: Beschäftigen Sie sich selbstständig mit diesen Themen und bilden Sie sich eine eigene Meinung! Fragen Sie sich selbst mal: „Was bedeutet all das wohl aufseiten des Unternehmers?“ Versetzen Sie sich in seine Lage und überlegen Sie sich zum Beispiel: „Wenn ich auf dem Stuhl meines Unternehmerkunden säße, was könnte ich dann real umsetzen – und in welchem (ambitionierten, aber realen) Rahmen?“

Setzen Sie sich immer wieder im Institut zusammen, um sich miteinander auszutauschen. Ein solcher abteilungsübergreifender oder sogar regionenübergreifender Fachaustausch anhand konkreter Kundenfälle kann Gold wert sein, weil alle gemeinsam von den Erfahrungen jedes Einzelnen lernen können. Konzentrieren Sie sich dabei auf die wesentlichen Branchen, die bei Ihnen am häufigsten vorkommen. Aber scheuen Sie auch nicht den Blick über den Tellerrand, damit Sie nicht in einer fachlichen Blase landen. Und denken Sie daran, die Treppe nicht nur „von oben“ zu fegen. Auf lange Sicht werden Sie sich mit allen der 7 oben genannten Bausteine im Detail auseinandersetzen müssen – und jede Abteilung, die direkt damit zu tun hat (z. B. Private Banking) wird darin involviert sein.

Sprechen Sie mit Ihren Unternehmerkunden auch mal (natürlich unideologisch) über die aktuelle Politik. Ich gehe davon aus, dass wir ab Mitte/Ende 2024 keine großen Umsetzungen mehr von der Bundesregierung zu erwarten haben, da im September 2025 die nächste Bundeswahl ist und 2024 zahlreiche Kommunal- und Landtagswahlen stattfinden. Da möchte man es sich nicht noch im Endspurt mit den Wählern vermiesen. Schauen wir uns ein mögliches Szenario an: Wenn die AfD 2025 den etablierten Parteien tatsächlich Wähler abnehmen wird, dann würde die nächste Legislaturperiode eine Koalition von CDU/CSU, SPD und Grünen bedeuten können. Das ließe vermuten, dass der aktuelle Weg nach den Wahlen bis 2030 genauso fortgesetzt wird.

Selbstverständlich sollten solche Erwägungen nie dazu führen, dass Sie dem Unternehmerkunden Ihre persönliche politische Meinung kundtun oder gar ideologische Diskussionen führen. Doch eine fundierte Einschätzung über die kommenden politischen Entwicklungen kann für Unternehmer und die Einflüsse auf seine Firma sowie sein Vermögen durchaus hilfreich für die Zukunftsplanung sein.

Zu guter Letzt empfehle ich, das Üben und Trainieren der konkreten Gesprächsführung zu forcieren. Auch den etablierten, fachlich versierten erfahreneren Beratern kann ein Auffrischen und Weiterentwickeln nicht schaden. „Nur“ eine fachliche Weiterbildung zum Thema ESG und Nachhaltigkeit wäre zum Beispiel zu kurz gegriffen. Schauen Sie sich für eine ganzheitliche Beratung nochmal die 7 Bausteine weiter oben in diesem Artikel an und identifizieren Sie handfeste Umsetzungsvorschläge für Ihre Kunden. Wie bereits erwähnt, sind viele Seminare, Workshops, Vorträge und Fachtagungen zu diesen Themen meines Erachtens einfach zu theoretisch und bleiben leider oft ohne konkrete Ansätze für eine individuelle Beratung – und für Berater, die in ihrem Kundenportfolio mitunter 20 bis 30 verschiedene Branchen vorfinden, reicht die Theorie bei Weitem nicht aus. Das ist, als würde man regelmäßig Skisport im Fernsehen schauen und sagen: „Das kann ich auch!“ Und dann steht man am Abhang und stellt fest: Es ist doch alles schneller und steiler als gedacht – und dann noch die ganzen vereisten Stellen!

ESG und Nachhaltigkeit sind Teil der ganzheitlichen Beratung – machen Sie sich fit!

Wer dem Versteher-Magazin bislang aufmerksam gefolgt ist und vielleicht auch die Einführung von BASEL I schon im aktiven Berufsleben miterlebt hat, der wird vielleicht schon erkannt haben, dass die Gespräche, die Sie mit Ihren Unternehmerkunden zum Thema ESG und Nachhaltigkeit führen werden, denen im Zuge von BASEL I nicht unähnlich sind. Auch damals ging es darum, konkrete Ansätze für das Umsetzen gesetzlicher Vorgaben zu finden. Und wenn Sie dem Versteher-Magazin schon länger folgen, wird es Sie auch nicht überraschen, dass ich bald einen maßgeschneiderten Inhouse-Impulstag zu dieser komplexen Thematik anbieten werde, bei dem wir uns genau damit beschäftigen: Konkrete Ansätze zur Beratung finden, praxistauglich und direkt umsetzbar! Sie werden also nicht X Referenten aus X Instituten hören und sich hinterher fragen müssen, was Sie daraus nun überhaupt für Ihr Institut generell und im Speziellen für Ihre eigenen Kunden lernen können. Vielmehr wird es eine Fachtagung zu den 7 Bausteinen mit einem Referenten werden, in der eigene Kundenfälle dargelegt und praxisnahe, sofort umsetzbare Tipps diskutiert werden. Natürlich immer mit Ihren Impulsen und mit tatkräftiger Unterstützung durch meine 30 Jahre Berufserfahrung und Einblicke aus über 3.000 Coachings. Ich verspreche Ihnen: Es wird spannend und wertvoll werden!

Ich wünsche Ihnen schon mal viel Spaß bei der weiteren Recherche und viel Erfolg, wenn es darum geht, sich mit dem hier gewonnenen Wissen bei Ihren Unternehmerkunden als einzigartiger Gesprächspartner zu positionieren!

Neulich beim Kunden: Rückfall in alte Private-Banking-Muster? Ihre ganzheitliche Tandem-Beratung ist in Gefahr!

**Neulich beim Kunden:
Rückfall in alte Private-Banking-Muster? Ihre
ganzheitliche Tandem-Beratung ist in Gefahr!**



Noch vor einiger Zeit wurde im Private-Banking-Bereich hauptsächlich dann Kontakt mit Unternehmerkunden gesucht, wenn es um die Vermeidung des Verwarentgelts oder die Umschichtung des Vermögens auf Wertpapiere ging – was ja eigentlich gar kein richtiges Private-Banking für Unternehmerkunden ist, genauso wenig wie das reine Verkaufen von Zinsprodukten. Dahingehend haben wir zwischenzeitlich eine positive Entwicklung erlebt, als sich vermehrt Berater auf die ganzheitliche Beratung im Tandem einließen – und das oft mit einschlagendem Erfolg! Doch in den letzten Monaten sehe ich einen erneuten Rückfall in alte Muster: Die Unternehmer investieren wieder weniger in Aktienprodukte, bei neuen Immobilienprojekten ist man sehr zurückhaltend und die Zinsen steigen, also verlässt man sich auf Bankenseite auf das Verkaufen von Zinsprodukten. Die bringen Provisionen, was die Banken und Finanzdienstleister natürlich freut. Doch das Geschäft mit diesen Produkten wird immer häufiger auch vom Firmenkundenberater abgewickelt, obwohl dies gar nicht sein Bereich ist. Und eigentlich wäre das vielmehr ein guter Ansatzpunkt, um über das Tandem mit dem Private-Banking-Berater noch weitere Ertragsfelder zu eröffnen. Wie so etwas gelingen kann, habe ich neulich wieder bei einem unserer Mandanten des Instituts für UnternehmerFamilien (IFUF) erfahren können.

Warum die Tandem-Beratung plötzlich weniger Beachtung findet

Es wird Ihnen sicher nicht entgangen sein, dass (Familien)unternehmer in den letzten Jahren im originären Firmenkundengeschäft (Maschinen, Material, Produktionsstätten, Verwaltungsgebäude etc.) eher zurückhaltend investiert haben. Die Gründe dafür sind bekannt:

- Die sich abzeichnende und nun vorhandene Rezession
- Zunehmende Ausfälle in den Lieferanten- und Kundenstrukturen
- Unsichere Märkte generell
- etc.

Das fördert nicht gerade unbändige Investitionsbereitschaft in neue Ideen, Märkte und Produkte.

Und da weiterhin das gute alte Gordon Gecko-Zitat aus „Wall Street“ (1987) gilt: „Am Markt gewinnt immer die Liquidität“, halten viele Unternehmer derzeit „ihr Pulver trocken“. Was die Gesprächsansätze, sofern man als Firmenkundenberater eher im reinen Ziel-Karten-Produktverkauf und weniger in der ganzheitlichen Beratung unterwegs ist, deutlich mindert. Gerade der Immobilienmarkt (meistens der dominierende Anteil im privaten Unternehmervermögen) geht ja bekanntlich gerade durch eine schwere Zeit – aufgrund des neuen Gebäudeenergiegesetzes (GEG), der gestiegenen Baupreise, des starken und schnellen Zinsanstiegs ab dem Q4 in 2022 bis heute und so weiter. Firmenkundenberater mussten sich jetzt also etwas einfallen lassen, um noch Erträge in die Institute zu bringen – und sie haben angefangen, Zinsprodukte zu verkaufen. Die laufen ja jetzt wieder.

Doch eigentlich ist der Vertrieb von Zinsprodukten Aufgabe der Private Banker, welche sich aktuell leider auch hauptsächlich auf das Einsammeln von Liquidität konzentrieren. Und damit einher geht ein Rückfall in alte Verhaltensmuster: Der Firmenkundenberater bringt die Erträge rein, der Private-Banking-Berater macht Kleckerbeträge, und beide arbeiten wieder voneinander losgelöst, jeder für sich. Hier zerfallen gerade eingeübte Berater-Tandems zu Einzelkämpfern, und die ganzheitliche Beratung von Mensch zu Mensch (MzM) entwickelt sich in Richtung „stures Zinsprodukte-Verkloppen“. Einige Vorstände merken von dieser Entwicklung kaum etwas, denn solange in dieser ökonomisch schwierigen Zeit hohe Margen erzielt werden, scheint erstmal alles im Lot zu sein. Den langfristigen Effekt dieser Entwicklung weg von einer ganzheitlichen Beratung haben manche von ihnen gar nicht auf dem Schirm – oder ignorieren ihn notgedrungen, solange sie ihr Institut heute und in naher Zukunft gewinnträchtig auf Kurs halten können. Verdenken kann ich es niemandem. Menschlich alles vollkommen nachvollziehbar.

Ein Private-Banking-Berater trotz dem Trend

Als Leser des Versteher-Magazins wissen Sie, dass es sich bei diesem Rückfall in alte Muster nur um eine kurzfristige Lösung handeln kann – nicht um ein Modell für eine nachhaltig feste Geschäftsbeziehung mit den extrem wichtigen Unternehmerkunden. Sie als Leser des Versteher-Magazins möchten auch weiterhin Tandem-Lösungen und ganzheitliche Beratung umsetzen (oder neu aufbauen bzw. optimieren), um bei Ihren Unternehmerkunden langfristig mit dem subjektiven Wohlfühlfaktor von Mensch zu Mensch zu punkten. Denn Sie wissen, dass Sie sich nur so einzigartig beim Unternehmer positionieren können. Einfach nur Zinsprodukte verkaufen kann jeder, und so wandern die wichtigen Unternehmerkunden von heute auf morgen zur Konkurrenz ab. Gerade, wenn sich die Zinsprodukte (gefühl) ohnehin stark ähneln.

Wie es anders gehen kann und wie man als Private-Banking-Berater auch in dieser Zeit eine ganzheitliche Beratung sicherstellen und dadurch im Tandem Synergieeffekte erzielen kann, das berichtete mit vor kurzem der Kopf einer Unternehmerfamilie, die ich als Gründer und Geschäftsführer des IFUF bereits seit vielen Jahren als unsere Mandanten unterstütze. In unserem Gespräch ging es vornehmlich um die Unternehmensnachfolge, doch in einer Pause hatten wir Gelegenheit, auch einfach mal so über „dies und das“ zu plaudern. Der Unternehmer wusste natürlich, wie viel Wert ich auf ein gutes Mensch zu Mensch lege, und im Zusammenhang mit der Frage der Unternehmensnachfolge erzählte er mir darum eine Anekdote von einem Gespräch, das er vor nicht allzu langer Zeit mit einem Private-Banking-Berater unter anderem zu diesem Thema geführt hatte. Und siehe da: Dieser Private-Banking-Berater konnte offenbar durch eine ganzheitliche Beratung inklusive Tandem-Unterstützung auf voller Länge beim Unternehmer punkten.

Perfekte Gesprächsplanung und -vorbereitung

Auf meine Frage, was ihn denn so an diesem Private-Banking-Berater begeistert hatte, gab mir der Unternehmer eine Antwort, bei der ich immer sofort weiß, dass es sich beim Berater um einen Vollprofi handelt: Der Berater arbeite ja vor allem mit Unternehmern und verstehe also genau, was einem Unternehmer wichtig ist. Mit anderen Worten: Der Berater sprach fließend „Unternehmerisch“! Es stellte sich heraus, dass der Berater tatsächlich ausschließlich mit Unternehmerkunden zusammenarbeitete, da sein Institut schon länger eine eigene Unterabteilung „Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF)“ etabliert hatte. Also eine Abteilung, die sich explizit auf die Bedürfnisse von Unternehmerkunden spezialisiert und das auch so kommuniziert. Also sich nicht als „besser“ oder „schlechter“ als das normale Private Banking darstellt – aber als „exklusiv und auf die Bedürfnisse von Unternehmerfamilien ausgerichtet“.

Dieser Berater machte nun also bereits vor dem eigentlichen Gespräch alles richtig: Die Terminabstimmung war flüssig und der Berater ließ dem Unternehmer sogar vorab eine detaillierte Agenda zukommen, die genau erklärte, über welche Punkte gesprochen werden sollte und welche Unterlagen der Unternehmer für die jeweiligen Punkte am besten schon vorher heraussuchen könne. Inhaltlich drehte es sich bei dem Gespräch zunächst alles um ein generelles Update zum neuen Gebäudeenergiegesetz. Es sollte also besprochen werden, wie dieses Gesetz den Unternehmer direkt betreffen wird. Denn dem Unternehmerkunden waren (und sind) vor allem die drei typischen Steckenpferde wichtig, auf die sich praktisch alle Familienunternehmer konzentrieren:

- Firma
- Immobilien
- Steuern sparen

Der Berater wusste das offenbar über seinen Kunden, weshalb er bei Verabschiedung des GEG sofort wusste: Das wird meinen Kunden betreffen, darüber müssen wir sprechen! Der Unternehmer war dann auch direkt zu einem solchen Gespräch bereit. Ich wette mit Ihnen, dass er sich nicht so schnell darauf eingelassen hätte, wenn der Berater zum Beispiel „Wertpapiere“ als Hauptthema des Gesprächs in Aussicht gestellt hätte. Vielleicht wäre sogar überhaupt kein Gespräch zustande gekommen, denn das Thema ist Unternehmern eben nicht annähernd so wichtig wie die „großen drei“. Zumal unser Mandant in der Zeit des Verwarentgeltes, wie viele Unternehmer, in Aktienprodukte investiert hatte und sich mit diesem Anteil derzeit gut aufgehoben fühlt.

Da das Tagesgeschäft des Unternehmers generell recht stressig ist, wurde ein Termin am Abend ausgemacht, und der Private-Banking-Berater war gerne bereit, diesen auch zu so später Stunde noch wahrzunehmen. Vielleicht hat ihn dabei auch die Tatsache bewegt, dass der Unternehmer ihn zum Gespräch zu sich nach Hause eingeladen hatte – denn das ist einer der größten Vertrauensbeweise (beziehungsweise -vorschüsse), die man von einem Familienunternehmer überhaupt bekommen kann. Darauf angesprochen verriet der Unternehmer mir, dass ihm einfach die strukturierte und fokussierte Art des Beraters so gut gefiel – insbesondere die Tatsache, dass klar strukturiert vermittelt wurde, worum es im Gespräch gehen sollte. Das hatte ich mir auch schon gedacht, denn wir beim IFUF schätzen die Typologie dieses Unternehmerekunden als „rot-blau“ ein – also „Macher“ (rot) und „Analytiker“ (blau). Diese Typologie ist ganz typisch für die gesamte Branche dieses Unternehmers, also gehe ich davon aus, dass der Private-Banking-Berater im Vorfeld sich darüber Gedanken gemacht hat, eine Typologiebestimmung vorgenommen hatte und zu genau demselben Ergebnis gekommen war.

Ein ganzheitliches Gespräch wie es im Buch steht

Dieser Eindruck wird auch dadurch bestätigt, dass der Unternehmer im Gespräch dann schnell den Eindruck bekam, dass der Berater offenbar sehr detailliert in seine Kundenakte geschaut hatte. Denn der Berater hatte schon im Vorfeld viele Fragen notiert, von „wo steht die Firma gerade?“ bis „wo soll die Reise hingehen?“ Und bei all dem wurde schnell klar, dass er sich mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens, dem Grad der Digitalisierung im Betrieb und mit vielen weiteren Themen sehr genau auskannte. Kurz gesagt: Er hatte einen hervorragenden Überblick über die sieben wichtigen Bausteine eines Unternehmens, und wie diese sich gegenseitig bedingen und beeinflussen:



Der Unternehmer war zunächst verwundert: Warum konnte sich der Private-Banking-Berater so gut mit der Firma aus? Hatte man vielleicht etwas falsch verstanden und es sollte doch um eine Firmenkundenberatung gehen? Doch der Private-Banking-Berater hatte eine wirklich gute Erklärung für sein großes Wissen auf der Firmenseite: Die Firma ist schließlich der Nukleus von allem – und die Voraussetzung, dass überhaupt Vermögen da ist, wegen dem eine ausgeklügelte Private-Banking-Strategie notwendig wird. Auch mit diesem Argument traf der Berater voll ins Schwarze, denn für den Unternehmer war die Verbindung der beiden Aspekte Unternehmen und Familie immer schon klar gewesen und er machte sich auch regelmäßig „grenzübergreifend“ Gedanken darüber, was jetzt oder in Zukunft getan werden muss, damit die Firma noch wachsen kann und die Familie gut versorgt ist.

Der Private Banker war tatsächlich nicht nur gut vorbereitet, sondern er konnte auch alle wichtigen Themen antizipieren und einbringen. Er ging zum Beispiel auf das Thema Immobilien ein. Und da er dem Unternehmer vor dem Gespräch erklärt hatte, welche Unterlagen dazu benötigt würden, konnte man beim Gespräch direkt in die entsprechenden Ordner schauen, um die Diskussion auf handfeste, praxisnahe Daten aufzubauen. Natürlich: Ein umfängliches Immobilienmanagement war das nicht – sollte es ja auch nicht sein –, doch man konnte sich gemeinsam Gedanken machen, welche Gebäude der Unternehmer überhaupt besitzt und wie sich das GEG auf diese auswirken würde, auf die Mieten, die Rendite etc. Dem Unternehmer wurde schnell klar, dass dieser Private-Banking-Berater nicht einfach nur Checklisten abarbeitete, sondern eine ganzheitliche, umfassende Beratung bot – angefangen mit der Firma als Nukleus, bis hin zum Privatvermögen.

Der Tandem-Ansatz kommt ins Spiel

Zuletzt wandte sich der Private-Banking-Berater dann noch mit ein paar Fragen zur Unternehmensnachfolge an den Unternehmer – was auch der Anstoß sein sollte, warum der Unternehmer mir diese Anekdote später beim IFUF-Gespräch erzählte. Auch hier hatte der Berater sich einige Fragen bereitgelegt, die für die aktuelle Situation des Unternehmers besonders relevant waren. Man kann also zusammenfassen: Von der Planung und Strukturierung des Gesprächs auf Basis der Typologie des Unternehmers, über die Vorbereitung anhand der 7 Bausteine bis hin zur Gesprächsführung mit spürbarem Mensch zu Mensch hat der Berater wirklich alles richtig gemacht – Hut ab!

Doch darüber hinaus konnte der Berater hier sogar noch den Tandem-Gedanken einarbeiten. Denn er hatte durch das Gespräch zwar nicht sofort das eine oder andere kleine Zinsprodukt an den Mann bringen können, freute sich aber im Nachgang über mehrere große Abschlüsse entlang der besprochenen Themen. Und das auch im Cross-Selling mit den Kollegen, mit Zinsprodukten und noch vielem mehr, denn er konnte zwei Folgetermine mit dem Unternehmer ausmachen. Einen davon im Tandem mit dem Firmenkundenberater und dem kaufmännischen Leiter des Unternehmers in den Firmenbüros, und eines speziell zu den Privatimmobilien, diesmal wieder beim Unternehmer daheim.

Und auch im Tandem konnten sich der Private-Banking-Berater und sein Kollege aus dem Firmenkundenbanking wieder behaupten, denn sie hatten sich auf Basis des Erstgesprächs hervorragend auf das Tandem-Gespräch vorbereitet. Für das Gespräch über die Privatimmobilien zog der Private-Banking-Berater wiederum seine Kollegin aus der Immobilienabteilung zurate.

Praxistipps: Seien Sie wie dieser Private Banker!

Aus dieser Anekdote hat sich wieder einmal das Bild ergeben, das ich schon seit vielen Jahren in meinen Coachings sowie Seminaren, und natürlich hier im Versteh-Magazin erläutere: Ganzheitliche Beratungen, insbesondere im Tandem oder Team, führen vielleicht nicht sofort zum Abschluss kleinerer Geschäfte. Aber sie sorgen dafür, dass Sie sich als einzigartiger Sparringspartner mit viel Mensch zu Mensch etablieren können – inklusive der großen und vor allem nachhaltigen Erträge, die das mit sich bringt.

Lassen Sie also die Umsetzung von Tandem- und Team-Beratungen nicht einschlafen, sondern setzen Sie diese gerade in der aktuellen Lage gezielt um. Für einen solchen Beratungsansatz ist es dann auch essentiell, dass Sie die 7 Themenbausteine auf dem Schirm haben, wie oben schon angemerkt. Sie sind unentbehrlich für die Vorbereitung und Führung der Kundengespräche:

1 – Geschäftsmodelle, heute, morgen und übermorgen. Mit einem Verständnis für die Geschäftsmodelle lernen Sie Ihre Unternehmer und deren Betriebe besser zu verstehen. Geben Sie auch gerne Impulse aus dem Bereich generative Künstliche Intelligenz (ChatGPT, Google Bard, Microsoft Copilot etc.) und erklären Sie, was diese für das Geschäftsmodell bedeuten, unabhängig davon, ob es um einen Großlogistiker oder einen regionalen Handwerksbetrieb geht. Und merken Sie sich: Was gestern richtig war, muss heute nicht mehr unbedingt passen und kann morgen sogar völlig falsch sein.

2 – Digitalisierung: Aus dem Geschäftsmodell Ihres Unternehmerkunden können Sie den benötigten Grad an Digitalisierung herleiten, der für seine Firma nötig beziehungsweise hilfreich ist. Achten Sie hier darauf, dass Produktion und Verwaltung in vielen Fällen unterschiedliche Grade an Digitalisierung voraussetzen – die Firma Ihres Kunden ist immer ein individueller Fall und genauso individuell sind die dazu passenden Digitalisierungsstrategien sowie deren Chancen und Risiken.

3 – ESG und Nachhaltigkeit: Geschäftsmodell und Digitalisierung führen uns praktisch automatisch zu diesem Themenbereich, da sich aus ihnen bestimmt, welche sozial, ökologisch und ökonomisch verträglichen Nachhaltigkeitslösungen überhaupt umsetzbar und effektiv sind. Hier sollten Sie unbedingt Ihr theoretisches Wissen gezielt auf die Situation Ihres Unternehmerkunden anwenden, um ihn direkt mit konkreten Vorschlägen zur Umsetzung abholen zu können.

4 – Fachkräftemangel: Welche Fachkräfte benötigt werden, entscheidet sich auch auf Basis der ersten drei Bausteine. Diskutieren Sie mit Ihrem Unternehmerkunden, wer zur Umsetzung in der Firma heute, morgen und übermorgen benötigt wird – und an welcher Stelle.

5 – Unternehmens- und Vermögensnachfolge: Sobald die ersten 4 Themenblöcke geklärt sind, ist es an der Zeit, auch über die Nachfolge nachzudenken. Auch hier können Sie sich als einzigartiger Sparringspartner etablieren, indem Sie maßgeschneiderte (!) Handlungsempfehlungen geben. Wird die Firma später mal vererbt? Oder ist der Verkauf an Dritte eventuell die bessere Option? Informieren Sie sich im Vorfeld, denn eine ganzheitliche Beratung reicht bis in den Ruhestand!

6 – Privatvermögen: Alle bislang genannten Punkte haben Einfluss auf das Privatvermögen. Diskutieren Sie also gerne mit anderen Tandem-/Team-Mitgliedern darüber, wie die Ergebnisse aus den bisherigen Themen zu einem fruchtbaren Gespräch mit Ihrem Unternehmerkunden kombiniert werden können. Aufbau des Vermögens, Erhalt und Investment sind alles wichtige Punkte für Ihren Unternehmerkunden und geben Ihnen einen Ansatz zur ganzheitlichen Beratung im Private Banking, die wiederum den Unternehmer nachhaltig überzeugt und Ihre Erträge systematisch steigert.

7 – Asset & Family Protection: Informieren Sie sich darüber, wie Ihr Unternehmerkunde konkret sein Unternehmens- und Privatvermögen effektiv ab-, ge- und versichern kann. Und zwar unter Beachtung aller Risiken – im digitalen Zeitalter zählen dazu auch komplexe Gefahren wie Cyberangriffe und Erpressung mit gestohlenen Daten. All das hat aus gutem Grund einen Platz in der ganzheitlichen Beratung.

Diese 7 Bausteine der Beratung zeigen uns auch direkt, warum die Tandem-Beratung so wichtig ist. Denn der Firmenkundenberater wird sich vor allem bei den Punkten 1 bis 4 hervorragend auskennen, während 5 und 6 Fokusthemen des Private-Banking-Beraters sind, und Punkt 7 beide gleichermaßen betrifft. Es macht also nur Sinn, dass man sich intern vernetzt, um die Expertise beider Seiten zu kombinieren. Sie vermeiden so, dass Ihr Tandem-Team brachliegt – ein eingespieltes Team muss regelmäßig miteinander arbeiten, um eingespielt zu bleiben!

Heben Sie durch effektive Tandem-Beratung Ihr Leistungsangebot an die wichtigen Unternehmerkunden auf den nächsten Level und maximieren Ihre Erträge durch eine einzigartige ganzheitliche Beratung!

Tandem-Beratung? Jetzt erst recht!

Ich bin fest überzeugt: Wer sich professionell und strukturiert mit diesen Themen beschäftigt und seine Tandems entsprechend aufstellt, wird jetzt an extrem vielen Stellen auf besonders geschäftsbereite Unternehmer treffen. Denn wann sollte man sich besser als vertrauenswürdige Sparringspartner mit ganzheitlichem Beratungsansatz beim Kunden positionieren können, wenn nicht jetzt, wo plötzlich alle anderen Berater wieder zu reinen Zinsprodukt-Vertrieblern werden? Und bei dieser Einschätzung gibt mir auch die Anekdote recht, die ich Ihnen heute von unserem Unternehmer-Mandanten des IFUF weitergeben durfte: Es funktioniert einfach!

Ich verspreche Ihnen auch: Den meisten Ihrer Unternehmern Kunden brennt bei mindestens einem der oben genannten 7 Bausteinen der Kittel. Nutzen Sie das zu Ihren Gunsten, denn wenn Sie den jeweils wichtigsten „Kittelbrennfaktor“ identifizieren können, haben Sie sofort einen Gesprächsanlass, den Ihr Kunde kaum ausschlagen wird. Das ist Ihr Einstieg in eine ganzheitliche Beratung unter Zuhilfenahme des gesamten Tandem-Teams – eben genau so, wie es der Private-Banking-Berater aus unserem heutigen Beispiel vorgemacht hat. Ich wünsche Ihnen schon jetzt viel Erfolg beim Planen, Analysieren und Umsetzen!

Droht uns ein Insolvenz-Tsunami? Teil 4: Deutschland, Mittelstand und Banken: abreißen und neu bauen?



Im August 2022 bin ich an dieser Stelle zum ersten Mal der Frage nachgegangen, ob wir in Deutschland – unter dem Eindruck weitreichender Herausforderungen sowie Krisen von Inflation bis Ukraine-Krieg – kurz vor einem Insolvenz-Tsunami der (Familien)Unternehmen stehen. Im Oktober 2022 gab es dann ein Update zur Situation in Privathaushalten und Kommunen sowie auf dem Immobilienmarkt, und schließlich handfeste Informationen zur Reaktion der deutschen (Familien)Unternehmer auf diese Entwicklung. Heute, ein knappes Jahr später, möchte ich mit Ihnen den erneuten Rundumschlag wagen: Was ist seit dem letzten Artikel zu diesem Thema passiert und wie sieht die Situation heute aus? Dazu spreche ich im heutigen Artikel erneut die großen übergeordneten Themen an, bevor wir uns in Teil 5 der Serie nächste Woche wieder speziell um das Tagesgeschäft bei Ihren wichtigsten Kunden kümmern: Den Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Denk ich an Deutschlands Wirtschaft in der Nacht ...

Ob Sie Nachrichten schauen, im Internet surfen oder einfach auf der Straße mit den Menschen sprechen – überall wird die aktuelle Lage in Deutschland mit grauenhaften Schaulergeschichten dargestellt: Wir haben die Digitalisierung verschlafen und verlieren dabei selbst gegenüber kleinen Nationen den Anschluss, wir schaffen die Zuwanderung nicht, wir rutschen in eine Rezession, die Strompreise machen den Industriestandort Deutschland unattraktiv, der Immobiliensektor ist tot und der Überbürokratismus ist sogar noch schlimmer geworden. Und das ist nur eine kleine Auswahl an Themen, über die man sich zurzeit Sorge macht. Da kommt es fast überraschend, dass die steigenden Heizkosten dieses Jahr (noch) nicht so stark medial diskutiert werden wie letztes Jahr.

Auch wenn ich der Meinung bin, dass all das in der öffentlichen Diskussion viel zu hoch gekocht wird, muss man natürlich einsehen, dass in all diesen Bereichen durchaus Verbesserungsbedarf besteht. Manche Dinge sind einfach unübersehbar: Sie haben sicher auch mitbekommen, dass der Internationale Währungsfonds (IWF) vor kurzem seine Prognose des Wirtschaftswachstums in Deutschland für 2023 von -0,3 % auf -0,5 % korrigiert hat. Für 2024 wird zwar ein Wachstum von +0,9 % vorhergesagt, was jedoch immer noch weniger Wachstum wäre als noch Anfang 2023 vorhergesagt.

Was das in der Praxis bedeutet, höre ich auch in meiner Eigenschaft als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) immer wieder. Da wurde mir zum Beispiel von einem Spezial-Logistiker erzählt, der im Zeitraum 2022 bis Mitte 2023 insgesamt an ca. 300 Betriebsstätten-Verlagerungen beteiligt war – und das waren alles Verlagerungen von Deutschland ins Ausland! Selbstverständlich geht es dabei in erster Linie um die großen globalen Player wie BASF, Bayer oder Siemens. Wie ich bereits in der Vergangenheit prognostiziert habe, wird der Mittelstand nicht einfach so alle Maschinen abbauen und ins Ausland verlegen (können). Doch auch der Mittelstand spürt diese Entwicklung, denn viele dieser Unternehmen sind ihrerseits Zulieferer für die großen global Player und auf Auslandslieferungen eventuell noch gar nicht vorbereitet. Wenn die Großen ins Ausland gehen, dann spüren das alle, die hierbleiben, bis hin zur Pommesbude vor dem Werksgelände.

Zur Einordnung des Gesamtausmaßes: Laut Statistischem Bundesamt haben allein im Zeitraum von 2018 bis 2020 etwa 1,6 % aller deutschen Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten Teile ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten ins Ausland verlagert – also zum Beispiel die Produktion, den Kundendienst, den Vertrieb etc. Bei 64.000 vom Statistischen Bundesamt berücksichtigten Betrieben sind das 1.024 Betriebe, die zumindest teilweise Betriebsstätten verlagert haben – vor allem aufgrund von Kostenvorteilen im Ausland und Fachkräftemangel in Deutschland. Wenn man sich vor Augen hält, dass diese Zahlen noch vor der Corona-Pandemie und lange vor den steigenden Energiekosten im Rahmen des Ukrainekriegs erhoben wurden, möchte man sich gar nicht ausmalen, wie die nächste StBA-Studie rückblickend die Situation 2022 und 2023 beurteilen wird.

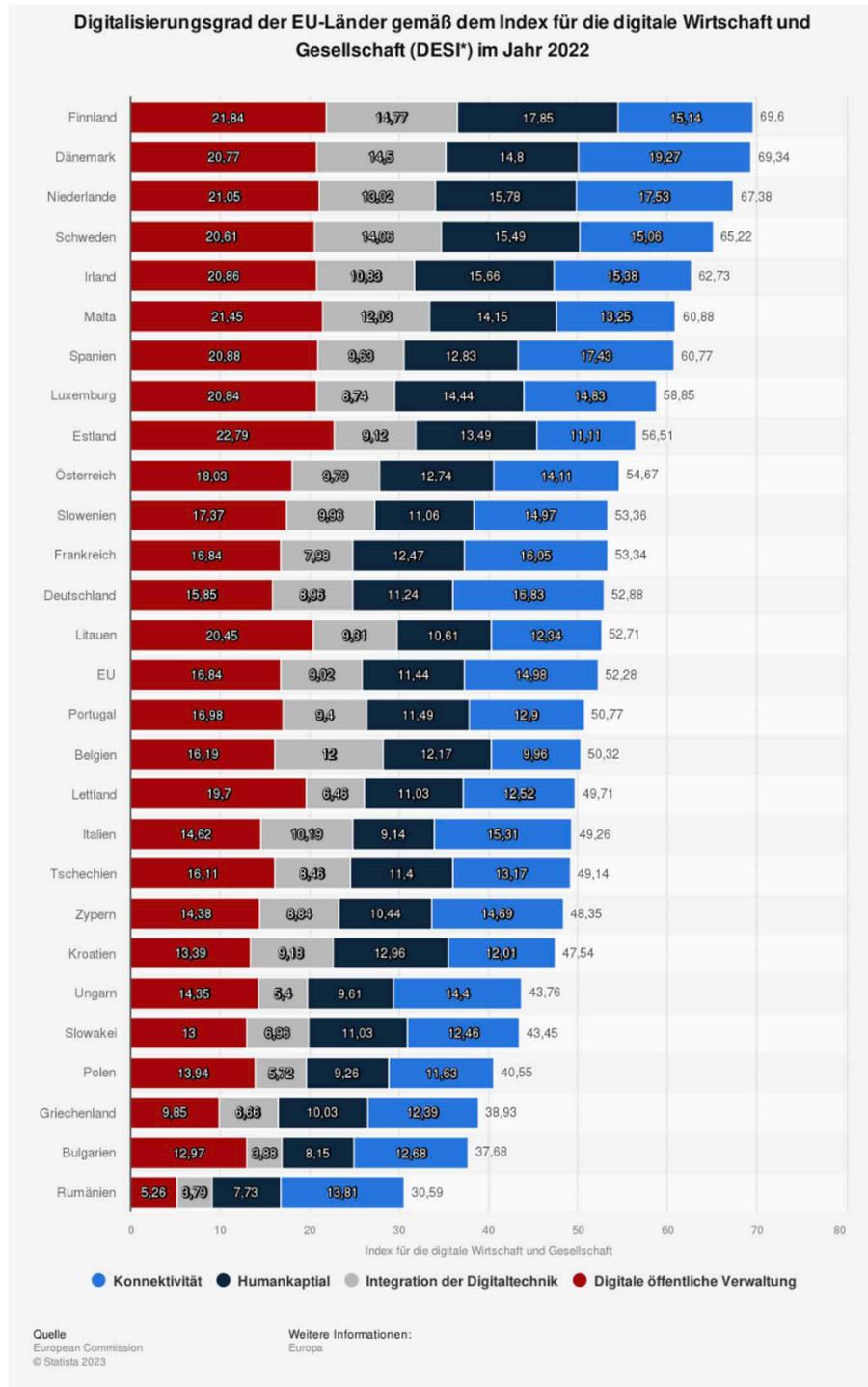
Neue Konkurrenz: BRICS plus

Nicht erst seit den Sanktionen gegen Russland im Zuge des Angriffskriegs gegen die Ukraine sollte uns auch die neue internationale Konkurrenz in Form des Staatenverbunds BRICS – ab 2024 BRICS plus – zu denken geben. Meines Erachtens wird hier in der Öffentlichkeit immer noch zu wenig über den Tellerrand geschaut, denn immerhin vereinen die BRICS-plus-Staaten etwa 43 % der Weltbevölkerung, 46 % der weltweiten Gas- und Erdölvorkommen sowie 36 % des globalen Bruttoinlandsprodukts. Aktuell vertreten viele der Staaten des neuen Machtblocks zwar noch völlig gegensätzliche politische Meinungen, aber die Geschichte lehrt uns: „Der Feind meines Feindes ist mein Freund“. Wenn die BRICS-plus-Staaten in Zukunft enger zusammenrücken, bedeutet das für die deutsche Industrie womöglich ganz neue Abhängigkeiten. Die Vorstellung, dass dann reihenweise deutsche Familienunternehmen wieder von China nach Deutschland zurückkehren, entpuppt sich wahrscheinlich als ideologisch getriebene Wunschvorstellung. Denn ein Unternehmen mit 25 Millionen Euro Jahresumsatz kann nicht „mal eben so“ die Produktion oder den Einkauf von Waren von China nach Deutschland verlagern.

Unter der Abkürzung „BRICS“ (für Brasilien, Russland, Indien, China und seit 2010 Südafrika) versteht man die politische Interessensgemeinschaft der namensgebenden Staaten. Seit dem Krieg gegen die Ukraine positioniert sich diese Vereinigung zunehmend als neuer Machtblock auf der Weltbühne, ähnlich der Europäischen Union oder des Commonwealth of Nations. Ab 2024 stoßen unter dem neuen Namen „BRICS plus“ sechs weitere Staaten hinzu: Ägypten, Äthiopien, Argentinien, Iran, Saudi-Arabien und die Vereinigten Arabischen Emirate.

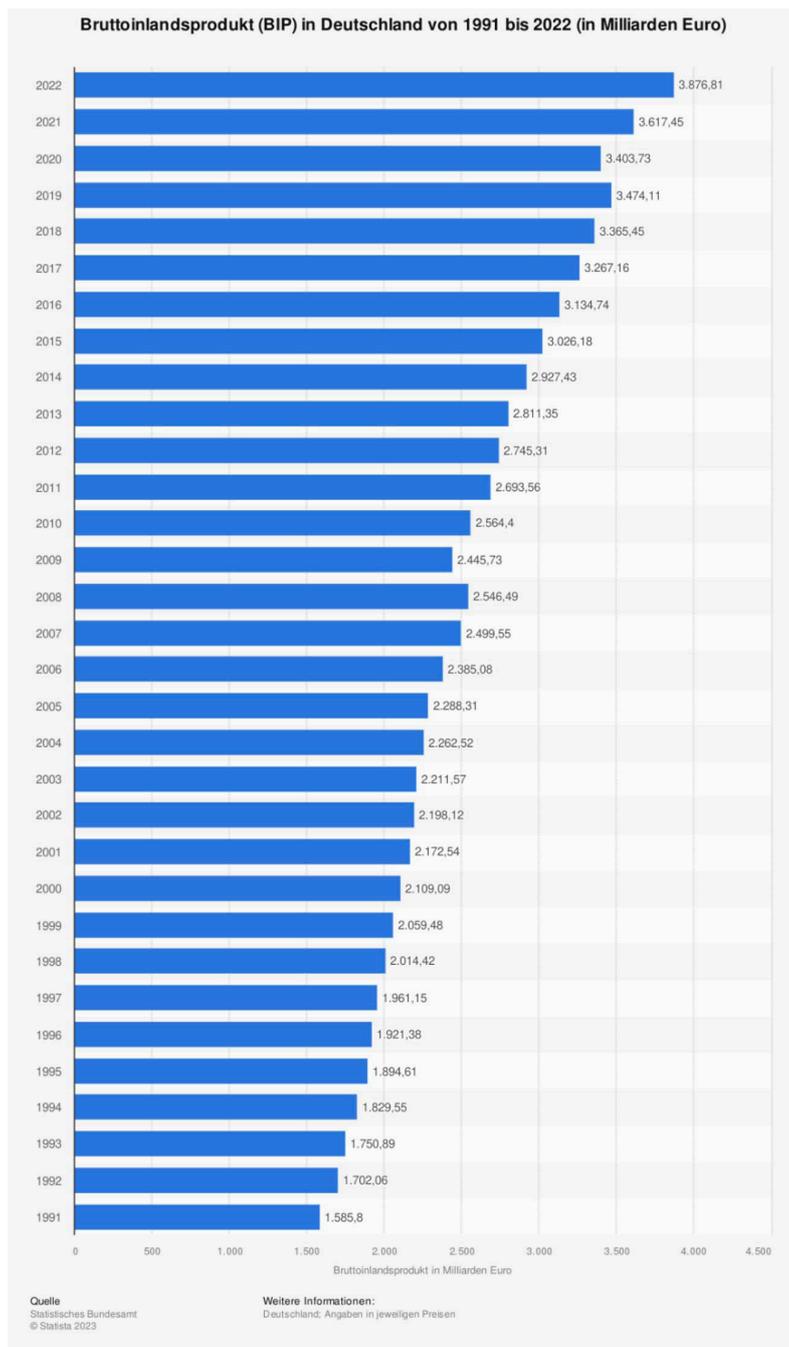
Digitalisierung und Bruttoinlandsprodukt – Schlagworte, aber oft unreflektiert verwendet

Neben einem Fokus auf die Rolle der BRICS-plus-Staaten würde ich mir auch wieder mehr wünschen, dass wichtige wirtschaftliche Faktoren in der Öffentlichkeit reflektierter diskutiert werden. Wir wissen zum Beispiel schon seit längerem, dass es in Deutschland mit der Digitalisierung hakt – die folgende Statistik dürfte da also kaum jemanden überraschen:

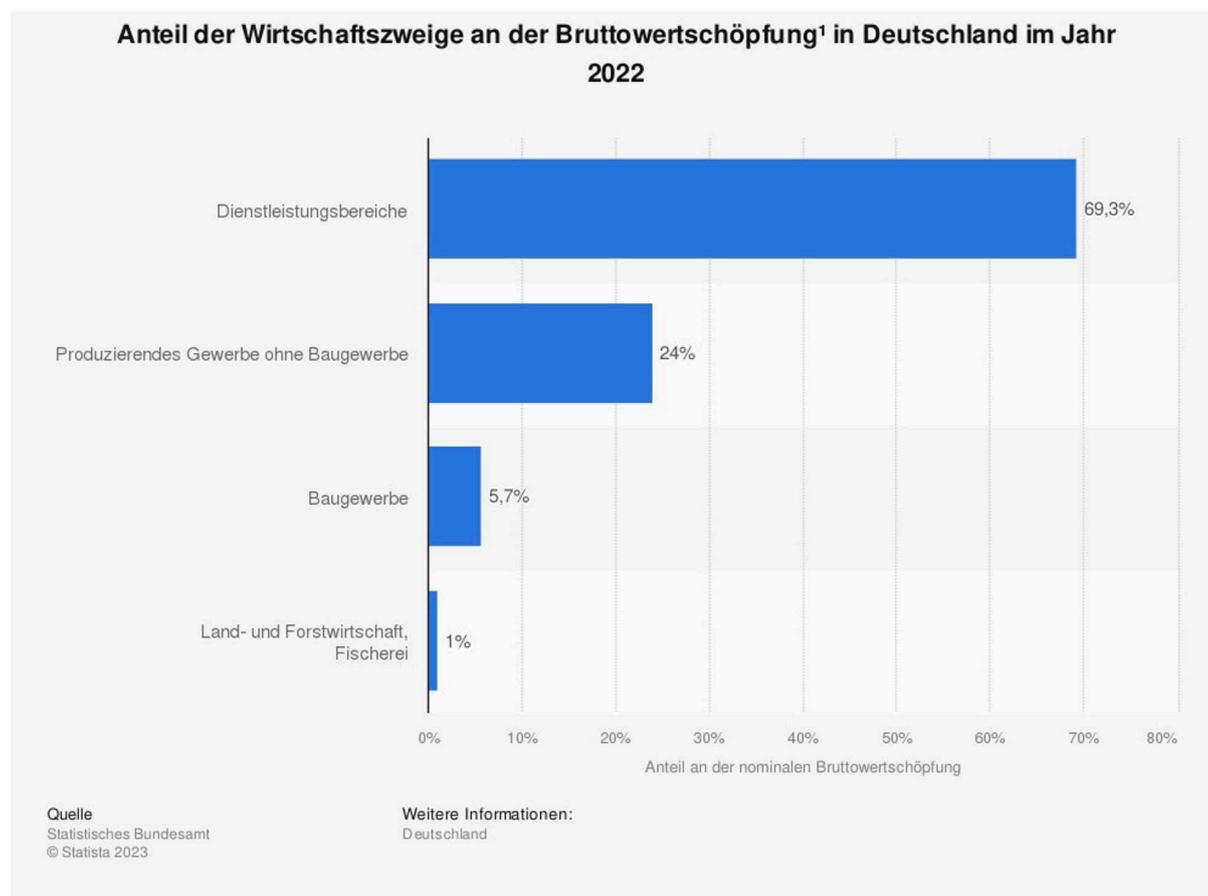


Doch was können wir aus einer solchen Erhebung wirklich herauslesen, außer einem generellen Unwohlsein in Bezug auf Deutschlands Stellung in der EU? Ist das digitale Netz in Deutschland tatsächlich mit dem des deutlich weniger Fläche umfassenden Dänemark vergleichbar – oder sind das doch nur Äpfel und Birnen? Und warum wird hier nie zwischen der Industrie (weiter differenzierbar zwischen globalen Konzernen und mittelständischen Familienunternehmen), der öffentlichen Verwaltung und Privatpersonen differenziert (immerhin gibt es 66 Millionen Smartphone-Nutzer in Deutschland)?

Ähnliches sehen wir in Statistiken zum BIP:



In solchen Statistiken werden beispielsweise regionale Besonderheiten kaum beachtet – es ist schon das höchste der Gefühle, wenn ein Vergleich zwischen „neuen“ und „alten“ Bundesländern gemacht wird. Neulich habe ich die folgende Statistik gesehen, in der der Anteil der einzelnen Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung Deutschlands dargestellt wird:



Nicht nur werden hier enorm viele Wirtschaftszweige in einen Topf geworfen, es wird auch die Wahrnehmung verzerrt. Denn das Baugewerbe steht hier zwar mit 5,7 % deutlich auf Rang 3 der Statistik, aber gemessen am gesamten BIP aus der Statistik darüber entspricht das für 2022 immerhin noch ca. 220 Milliarden Euro. Apropos Baugewerbe: Für 2023 wird hier ein Rückgang von 7 % prognostiziert – das entspricht aber gerade mal 15 Milliarden von 220 Milliarden Euro. Und das bei einem Rückgang der Baugenehmigungen um 27,2 % allein im ersten Halbjahr 2023.

Aber für die öffentliche Meinung (was auch immer „die“ öffentliche Meinung ist) ist in erster Linie wichtig, dass man das alles schön in großen Zahlen darstellen kann. Auch wenn dabei die Details verloren gehen. Klar könnte man diese durch weitere Differenzierung herausarbeiten, was meiner Meinung nach auch sinnvoller wäre – aber das ist vermutlich aus kommunikationsstrategischen Gesichtspunkten auf politischer Ebene nicht gewollt.

Ein politisches Problem

Schon im zweiten Teil dieser Artikelserie 2022 haben wir uns ausführlich mit der Rolle der Bundesregierung bei dieser Entwicklung auseinandergesetzt. Schon damals waren sich die Parteien nicht wohlgesonnen und mein Fazit fiel dementsprechend eher negativ aus. Heute gehe ich sogar noch ein Stück weiter. Ich sage: Dieses ganze „Klein-klein“, das wir zurzeit auf der politischen Ebene bestaunen dürfen sowie das regelmäßige Abarbeiten an Nichtigkeiten blockiert jegliche Umsetzung von Gegenmaßnahmen gegen die wirtschaftliche Flaute. Selbst wenn es mal nicht um Nichtigkeiten geht, agiert die Politik zurzeit ohne jeglichen Effizienzgedanken. Erinnern Sie sich noch an die Kindergrundsicherung? Das Thema wurde erst lang und breit (und medienwirksam) diskutiert, die Milliarden verbal hin und her geschoben. Am Ende hatte man sich dann auf knapp 2 Milliarden Euro für diese Leistung geeinigt – nur um einige Tage später verlautbaren zu lassen, dass das Projekt eventuell doch 6 Milliarden und mehr kosten könnte. Das erinnert mich an die Corona-Anfangstage, als zunächst lange diskutiert wurde, ob man als Verwandter seine Angehörigen in Krankenhäusern oder Pflegeheimen besuchen durfte. Für manche war es da leider längst zu spät, als es zur Einigung kam. Man musste auf das Wohlwollen des Personals hoffen, wie ich es aus der Geschichte eines unserer Mandanten des IFUF vor kurzem erfahren habe.

Wie sehr hier auf politischer Ebene mit dem Feuer gespielt wird, offenbart ein Blick in den anschaulich aufbereiteten Bundeshaushalt 2023. Hier wird für 2023 mit Gesamteinnahmen (Steuern, Kredite etc.) von 476,29 Mrd. Euro gerechnet, die auch vollständig verplant sind:

- Soziale Sicherung, Familie, Jugend, Arbeitsmarkt (z. B. Sozialversicherung): 214,18 Mrd. Euro
- Allgemeine Dienste (unter anderem Bundesverteidigung, öffentliche Sicherheit): 108,72 Mrd. Euro
- Finanzwirtschaft (z. B. Schulden, Sondervermögen): 55,44 Mrd. Euro
- Bildung, Forschung, Kultur (z. B. Schülerförderung): 33,48 Mrd. Euro
- Verkehrs- und Nachrichtenwesen (unter anderem öffentlicher Nahverkehr): 28,01 Mrd. Euro
- Energie- und Wasserwirtschaft, Gewerbe, Dienstleistungen (z. B. Gewerbeförderung): 20,98 Mrd. Euro
- Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung (z. B. Naturschutzmaßnahmen): 9,44 Mrd. Euro
- Wohnungswesen, Städtebau, Raumordnung und kommunale Gemeinschaftsdienste (ja, hier ist der Wohnungsbau mit drin): 3,91 Mrd. Euro
- Ernährung, Landwirtschaft und Forsten: 2,13 Mrd. Euro

Wichtig dabei ist, dass einige dieser Kosten fix sind. Leistungen aus der Sozialversicherung können beispielsweise nicht einfach bei Bedarf nach unten korrigiert werden, ebenso wenig wie die Zinsen für vom Bund aufgenommene Schulden. Sie können sich also vorstellen, wie im Laufe des Jahrs in den einzelnen Ressorts um die „zur freien Verfügung stehenden“ Milliarden aus den einzelnen Töpfen geschachert wird. Ähnlich wie bei einer Familie mit Nettoeinkommen von 3.000 Euro und 2.800 Euro Fixkosten (Miete, Versicherungen, Lebensmittel, Strom, Heizung etc.). Und wenn man im Monat nur 200 Euro zur freien Verfügung hat, dann wird man damit auch keine großen Sprünge machen können. Möchte man zum Beispiel endlich Glasfaserleitungen bis in die Wohnung verlegen lassen, dann sollte man bei 200 Euro im Monat frühzeitig mit dem Sparen beginnen.

Ganz nebenbei: Wäre die Bundesrepublik ein Unternehmen, wäre fraglich, ob sie überhaupt die Vorgaben aus dem Kreditwesengesetz erfüllen würde, um nach den Vorgaben der BaFin (immerhin eine Institution des Bundes) noch einen Kredit zu bekommen. Dafür wären mir dann doch zu viele „Sondervermögen“ und zu viele noch offene sowie neu aufgenommene Schulden im Haushalt. Immerhin kostet uns die aktuelle Schuldenlast der Bundesrepublik fast 40 Milliarden Euro im Jahr – allein für die Zinsen! Ich hatte schon mal erwähnt, dass mich mal jemand fragte, wer denn all die Schulden der Bundesrepublik zurückbezahlen solle – und dass ich darauf nur antworten konnte: „Keiner, ist auch nicht gewollt.“

Der Bevölkerung wird aktuell durch die Regierung permanent „Feenstaub“ in die Augen gestreut und das wird seit der Merkel-Regierung parteienübergreifend so fortgesetzt. Dazu gehört auch, dass man öffentlichkeitswirksam Dinge zusagt, die dann durch ständiges Feilschen und Setzen von Bedingungen bis in alle Ewigkeit verzögert werden – oder bis zur Unkenntlichkeit abgewandelt.

Ein Großteil dieses Problems ist und war schon immer der überbordende Bürokratie-Apparat in unserem Land. Und wenn Sie meinen, dass den vielleicht mal eine Bundesregierung abbauen würde: Nein, wird sie nicht. Denn es liegt nicht im Naturell des Politikers, Lust auf Visionen zu haben oder mit Lösungen und Veränderungen voranzugehen.

Um es deutlich zu sagen: Die Angst des Staates vor Betrug und Klagen ist um ein Vielfaches höher als die Lust auf (pragmatische) Lösungen und Visionen!

Vielmehr möchte man sich durch Bürokratie davor absichern, persönlich verklagt zu werden, wenn man zum Beispiel vorschnell Gesetze durch den Bundestag bringt, die rechtlich gar nicht auf sicheren Füßen stehen. Michelle Obama mahnte mal in einer Rede an, sich nicht auf dasselbe niedrige Niveau zu begeben wie der politische Gegner: „When they go low, we go high!“ Da man in der deutschen Politik bekanntlich nicht erst seit Günther Oettinger kaum Englisch kann, ist diese Nachricht hierzulande offenbar versickert. Man fühlt sich auf dem politischen Parkett (und im Bereich der Außenwirkung) manchmal eher wie in einer Samstag-Abend-Comedy-Show. Kanzler Eddie Low und Vizekanzler Barney Slow sind das eingespielte Team für alle Fälle: „Low & Slow – was der eine nicht kann, kann der andere erst recht nicht!“

Als Finanzdienstleister ist es für Sie wichtig, sich auch mit politischen Themen zu befassen. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, bedeutet das natürlich nicht, dass Sie Ihrem Unternehmerkunden (oder gar -zielkunden) die persönliche politische Meinung aufdrängen sollen. Das ist und bleibt tabu! Aber ein gutes Verständnis für die politische Landschaft und deren Auswirkung auf die Wirtschaft sollten Sie schon mitbringen. Ich sehe zum Beispiel, ungeachtet meiner persönlichen Meinung, eine mögliche Chance, dass sich die nächste Regierung aus CDU, SPD und Grünen bilden könnte – die Reihenfolge ist dabei unerheblich. Sollte das eintreten, gehe ich davon aus, dass sich die aktuellen politischen und wirtschaftlichen Trends auch über die nächste Legislaturperiode fortsetzen werden. Auch weil es dann keine richtige Opposition mehr gäbe, denn FDP und Linke wären dazu einfach zu schwach aufgestellt. Im schlimmsten Fall könnte dieser Trend sogar die AfD weiter befeuern – die Konsequenzen können Sie sich selbst ausmalen.

Die Medien steuern nicht mehr dagegen

Spätestens seit den Watergate-Enthüllungen versteht sich der freie Journalismus in der westlichen Welt als eine Art Korrektiv: Es geht darum, Tatsachen aufzudecken – im Zweifel auch entgegen den politischen Machthabern einerseits und der uninformierten Masse andererseits. Aber mal ehrlich: Spüren Sie davon noch irgendetwas? Wenn ich so den Fernseher einschalte oder in die Printmedien schaue, dann empfinde ich die „Diskussion“ dort nur noch als pure Qual. Da geht es längst nicht mehr um Fakten und Beweise, sondern nur noch um die Quote. Und die treibt man eben am besten mit Emotionalität in die Höhe – egal ob durch realitätsferne Schreckensszenarien (erinnern Sie sich noch an die Warnungen vor „möglichen“ Brownouts in der letzten Heizperiode?) oder durch gnadenlose, emotional getriebene Hexenjagden auf prominente oder weniger prominente Menschen, die sich vermeintlich verwerflich verhalten haben und dafür nun an den sozialen und öffentlichen Pranger gestellt werden. Alles für die Quote und die Klicks.

Seite 159

Dabei hangelt sich die „professionelle“ Medienlandschaft immer mehr an den im Internet herumgeisternden Meinungen entlang, anstatt sich diesen als Korrektiv entgegenzustellen. Was zur Zeit im Zusammenspiel aus Internet und Medien geschieht, hat der Psychologe Peter Kruse (1955–2015) von der Universität Bremen schon 2013 im Rahmen der 4. Sitzung der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ wunderbar zusammengefasst: „Die Systeme haben eine Tendenz zur Selbstaufschaukelung“. 10 Jahre später wissen wir, wie Recht er mit seinen Beobachtungen hatte. Und spätestens seit der freien Verfügbarkeit von KI-Systemen, die nicht nur Schreibstile, sondern auch Stimmen imitieren sowie völlig fiktive aber scheinbar lebensechte Bilder herstellen können, sollten wir erkannt haben, dass diese „Selbstaufschaukelung“ kaum noch aufzuhalten sein wird. Wenn jeder kaum als solche erkennbare Fälschungen produzieren kann, dann ergibt sich dadurch das Risiko von nicht mehr zu kontrollierenden Massenhysterien in praktisch allen Bereichen des öffentlichen Lebens, von gefälschten Nacktbildern von minderjährigen Mädchen, die vor kurzem in Spanien einen Aufschrei ausgelöst haben über gefakte antisemitische Fotos, die im Zuge des Hamas-Angriffs auf Israel als Memes in rechten Kreisen die Runde machen, bis hin zu gefälschten oder bewusst falsch zugeordneten Bildern, die in den aktuellen Konflikten in der Ukraine und im Nahen Osten aktiv als Desinformationswerkzeug eingesetzt werden.

Bislang sitzen unsere Medien zwar gefälschten Bildern noch nicht mit absoluter Regelmäßigkeit auf, zeigen aber insbesondere bei gesellschaftlichen Diskussionen, dass sie nur zu gerne bereit sind, die Massenmeinung des Internets noch über die heimischen Fernseher weiterzuverbreiten. Egal wie emotional und faktenfern sie sein mag. So haben sich die deutschen Medien in der nahen Vergangenheit nur zu gerne an jedes Aufreger-Thema angehängt. Da wird wahlweise postuliert „Die Generation Z ist einfach nur zu faul“ oder „Die Boomer-Generation hat den Planeten zerstört“ – oder auf wirtschaftlicher Seite „Das Bürgergeld entzieht den Unternehmen Arbeitnehmer“ versus „Arbeit lohnt sich gar nicht mehr“. Um es an Herrn Professor Kruse angelehnt zu sagen: Wir befinden uns auf einem schlechten Weg, was die gemeinsame „Miteinander“-Kommunikation angeht. Und das aktuelle „Jeder gegen jeden“ führt nicht zu mehr Wachstum, sondern nur zu Stillstand. Permanent Ängste zu schüren und ausschließlich negative Inhalte zu kommunizieren wird uns auf Dauer nicht weiterhelfen.

Ich hatte zu diesem Thema mal über einen längeren Zeitraum eine spannende Diskussion mit einem Journalisten. Dessen Meinung war, dass die Medien mit dem Aufkommen des Internets die Kontrolle über sich selbst verloren haben. Und zwar vor allem, weil hochwertiger Journalismus noch in den 1990ern über Werbung, Stellenanzeigen etc. in den Zeitungen gut querfinanziert werden konnte. Da ging es dann dem Werbetreibenden vor allem um die Auflage der Zeitung. Wenn die hoch genug war, wurde da ordentlich Geld reingepumpt, das die Redaktion als Budget verwenden konnte. Wirklich detailliert nachvollziehen ließ es sich nicht, ob die Werbung wirklich einen Effekt auf die Absätze machte. Seit dem Internet hat sich jedoch das Werbebudget ins Digitale verlagert – und hier lassen sich Klickraten etc. haargenau nachvollziehen und das Werbebudget entsprechend im eher wenig kontrollierenden Printbereich drücken und in die transparenten digitalen Medien verlagern. Für die Redaktionen wurden die Klickraten spezifischer Artikel also der zentrale Profittreiber. Und ab dann gilt mehr denn je: Bad News = more clicks = more money.

Mal nebenbei: Was meinen Sie eigentlich, was eine solche Medienlandschaft – gepaart mit einem schier ungezügelter Internet – wohl mit der Generation macht, die ab 2013 geboren wurde? Die unaufhörlichen Panikbotschaften auf allen Kanälen, private Hass- und Mobbingattacken, KI-Fakes (sogar von sich selbst) überall, jederzeit, 24/7/365. Wer weiß, wie sich die Weltanschauung dieser Generation mal von der unseren unterscheiden wird.

Die Privathaushalte

Meine Prognosen zu den Veränderungen in den Privathaushalten aus Teil 1, Teil 2 und Teil 3 dieser Artikelserie sind weitestgehend eingetroffen, weshalb ich sie hier nicht im Detail nochmal erwähnen möchte – lediglich die damals genannten Zeitpunkte weichen etwas ab. Die Shrinkflation ist bereits im vollen Gange und ein bekannter Nusschokoriegel kostet jetzt 0,49 statt 0,45 Euro – bei 44 statt 50 Gramm. Also eine Gewichtsverringerung von -12 % und eine Preissteigerung von +8,39 %. Zusammen also etwa 20 bis 21 % „echte“ Preissteigerung. Das sollten Sie immer im Kopf behalten, wenn Sie die aktuell geringer wirkende Inflation von 4,5 % betrachten. Sowie die Tatsache, dass die aktuellen Zahlen natürlich gegenüber dem Vorjahresmonat gerechnet werden – wenn also damals schon der Preis um 10 % gestiegen ist und jetzt nochmal um 4,5 %, dann ist die Inflation zwar optisch gesunken, aber effektiv sind die Preise weiterhin deutlich mehr als 4,5 % über dem Stand von 2021. Selbst wenn wir nur die Inflation von 2022 auf 2023 betrachten, kommt ja noch der Effekt der Shrinkflation dazu. Wenn in der Packung Aufschnitt 2022 noch 100 Gramm drin waren und jetzt nur noch 5 % weniger, dann ist die tatsächliche Inflation auch von 2022 bis 2023 eher 5,8 % als 4,5 %.

Da verwundert es nicht, dass laut Statistischem Bundesamt die Konsumausgaben der deutschen Haushalte 2022 um 10,7 % gestiegen sind. Denn das hat nichts damit zu tun, dass die Kaufkraft besser geworden wäre. Das StBA berichtet gleichzeitig, dass 7,8 % mehr für Lebensmittel ausgegeben wurde, während der Konsum (also die Menge) um 4,4 % zurückgegangen ist. Mit anderen Worten: Es wurde weniger gekauft, aber aufgrund der Inflation mehr dafür ausgegeben. Und wenn wir alle mal ehrlich sind, hat sich unser Konsumverhalten doch auch stark geändert, oder? Weniger in Restaurants gehen, weniger reisen, weniger Geld für Kinobesuche und andere Unterhaltungsausgaben. Dafür eben mehr für Miete, Heizung, Strom und andere Grundbedürfnisse.

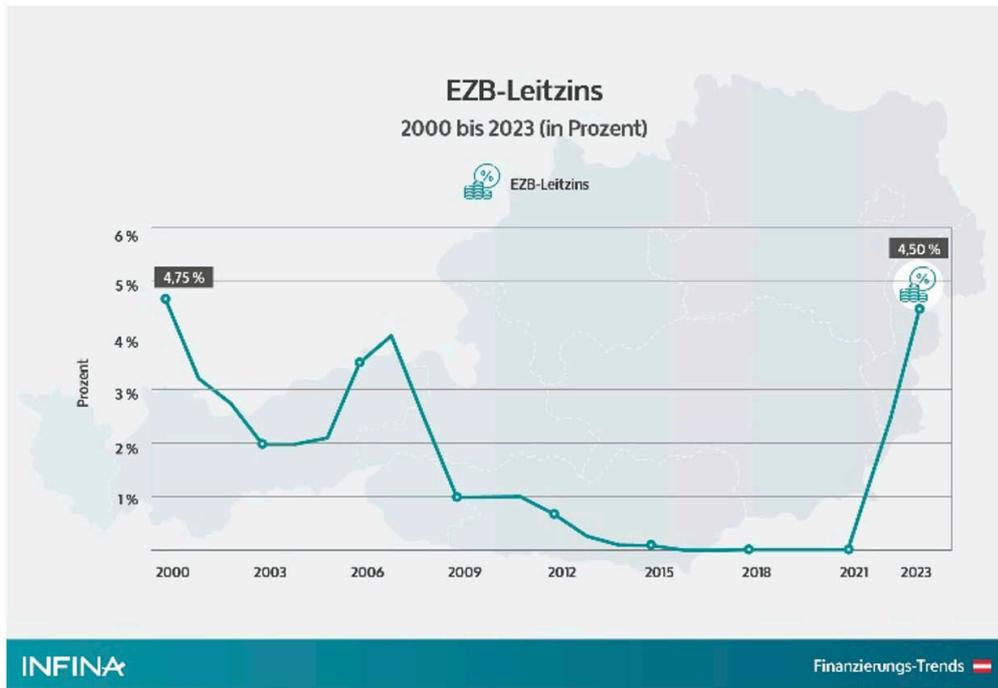
In direktem Zusammenhang damit steht das gefühlte Absacken der Lebensqualität. Die Menschen merken eben, dass sie plötzlich deutlich mehr von ihrem Gehalt für grundlegende Dinge ausgeben und auf einige liebgewonnene Dinge verzichten müssen. Dann ist auch die Grundstimmung noch einmal aufgeheizter als vorher: X (ehem. Twitter) / Facebook / Instagram / TikTok & Co. – dort wundert das niemanden. Aber sogar bei LinkedIn merkt man, wie viele sich plötzlich an diversen Themen den Frust von der Seele schreiben: GenZ vs. Boomer, Gendern, Migration, 4-Tage-Woche, Klimakleber, Aiwanger, Rammstein, Bürgergeld, „Arbeit lohnt sich nicht mehr“ und so weiter und so fort. Und das manchmal in einem Ton, dass einem Hören und Sehen vergehen. In einigen Fällen sogar trotz Klarnamen hart an der Grenze zum „Hate Speech“. Glauben Sie also nicht, dass Ihre Unternehmerkunden immun gegen diese Grundstimmung sind, denn auch sie spüren (privat sowie als Unternehmer) das sich verschiebende Gleichgewicht zwischen den Kosten und dem, was man für sein Geld bekommt.

Der Immobilienmarkt

Sie wissen, dass Immobilien eine der wichtigsten Anlagen für Familienunternehmer sind – neben Steuern sparen und der eigenen Firma eines der drei großen Steckenpferde aller Unternehmer. Die aktuelle Immobilienkrise ist also ein ebenso wichtiges Thema für Sie wie für Ihre Unternehmerkunden. Nebenbei: Auch hier zeigt die Bundesregierung wieder ein gewisses Defizit im Verständnis. In diesem Beispiel unser Kanzler. Oder ein willentliches Ignorieren der Fakten.

Wo kommen wir her?

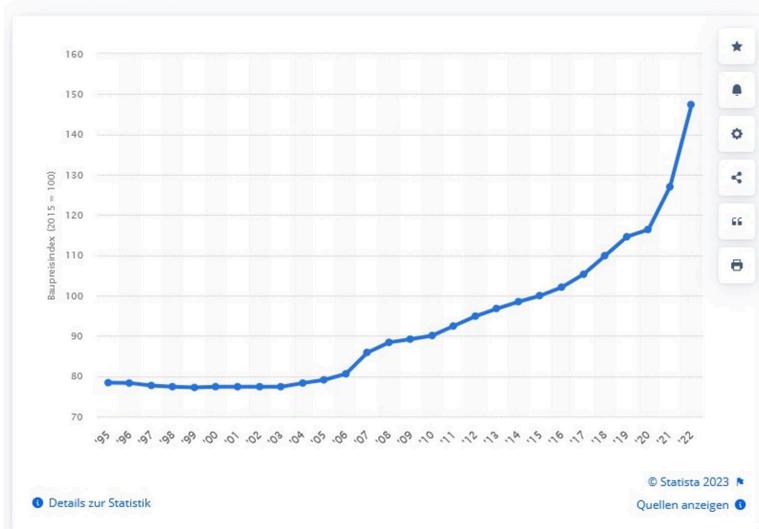
Vor der Finanzkrise 2008 bewegten sich die Leitzinsen der EZB auf einem Niveau zwischen 2 und 5 %. Die Spitzen waren im Oktober 2000 und im Juli 2008 (jeweils über 4 %). Doch mit der Krise senkte die EZB diesen Leitzins dramatisch ab: Sechs Jahre lang, von März 2016 bis Juli 2022 war Nullzins-Politik angesagt.



Das heizte die Märkte generell und den Bausektor im Speziellen extrem an:

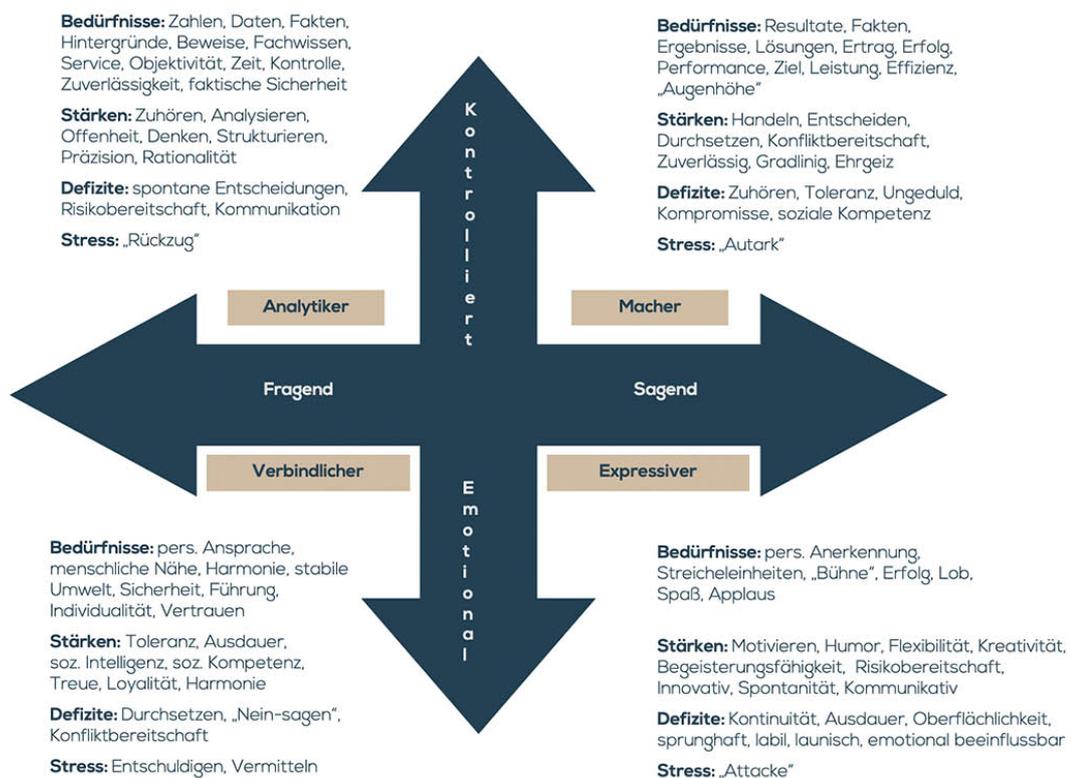
Entwicklung des Baupreisindex* für Bauleistungen an Wohngebäuden in Deutschland in den Jahren 1995 bis 2022

(2015=Index 100)



Da Sie sich ja gut mit Unternehmertypologien auskennen, wird Sie das kaum verwundern – vielleicht haben Sie es damals sogar schon frühzeitig vorausgesehen. Denn der professionelle Bauinvestor ist typischerweise der Typ Blau/Rot (Analytiker/Macher) oder Rot/Blau (Macher/Analytiker). Und was mag dieser Unternehmertyp am liebsten? Richtig: Planbarkeit, Routine und Perfektion bei den Abläufen. Für diesen Unternehmertyp waren die Jahre von 2008 (als die EZB den Leitzins bereits von 4 % auf 1 % gesenkt hatte) und insbesondere während der Nullzins-Zeit von 2016 bis 2021 ein wahres El Dorado: Es gab „billiges Geld“ für alle Projekte und alles war hervorragend planbar. Oft waren die Objekte bereits vor dem Baubeginn verkauft oder konnten zumindest schnell verkauft werden. Ein Projekt jagte das andere, alles nach Plan, alles sicher geplant. Eine risikoarme Gelddruckmaschine für das Baugewerbe!

Unternehmertypologien



Für Großinvestoren gab es in diesem Zeitraum freilich kaum Alternativen zu Aktien und Immobilien. Denn ein „Safe Haven“ mit hoher Real-Verzinsung war schlicht nicht mehr vorhanden, wie wir es bereits im eBook „Unternehmer und Immobilien“ beschrieben haben (wohl-gemerkt: das eBook stammt noch aus Zeiten der Negativzinsen). Doch mit der Nacht vom 23. auf den 24. Februar 2022 änderte sich die Gemengelage für einen wesentlichen Teil der Weltbevölkerung völlig unerwartet: Russland marschierte in die Ukraine ein. Und änderte damit die Rahmenbedingungen für unser Leben im Westen.

Die Zeitenwende

Seit Menschengedenken gilt: Kapital sucht sich immer seinen Weg zur Rendite – zumindest daran hat sich nichts geändert. In der Niedrigzins- und Nullzins-Zeit wurde dieser Effekt sogar noch befeuert, da der sogenannte „risikolose Zins“ ja nicht mehr existierte. Die Kapitalgeber haben in dieser Zeit lediglich andere Wege zur Rendite gesucht und neben dem Aktienmarkt vor allem Immobilien als Investitionsmöglichkeit herausgesucht. Angebot und Nachfrage haben gestimmt, weil eben alle auf der Suche nach Rendite und somit nach planbarem absolutem Cash-Flow waren. Und gewohnt wird bekanntlich immer.

Dann kam jedoch der Krieg, gekoppelt mit akutem Baustoffmangel. Es gab plötzlich nicht mehr alles nachzukaufen, was man für die planmäßige Umsetzung von Bauprojekten brauchte. Dadurch stieg wiederum die Inflation stark an, was die Zinsen anhob, und in letzter Instanz dafür sorgte, dass sich Immobilien für den Investor einfach nicht mehr lohnten. Denn die Mieten können mietrechtlich nicht entsprechend beliebig erhöht übergelegt werden und man bleibt im schlimmsten Fall auf seinen Zusatzkosten sitzen.

Mittlerweile hat sich das Kapital einen neuen Weg zur Rendite gesucht – und das ist jetzt wieder der risikolose Zins. Denn wenn man als Investor ganz ohne Aufwand 2 bis 4 % p.a. Zinsen bekommt, dann überlegt man es sich natürlich doppelt und dreifach, ob man in der aktuell unsicheren wirtschaftlichen Situation noch in Immobilien investiert. Insbesondere mit Blick auf das Gebäudeenergiegesetz (GEG), durch das selbst bei bereits bestehenden Immobilieninvestitionen nicht ganz klar ist, mit welchen Kosten da noch zu rechnen ist. Der aktuelle Rückgang im Baugewerbe ist aus meiner Sicht also ganz natürlich. Da geht es nicht darum, dass professionelle private Investoren plötzlich keine Lust mehr auf Immobilien haben. Immobilienprojekte sind einfach schlechter planbar geworden und liefern weniger Rendite – also sucht sich das Kapital neue Wege. Wenn möglich selbstverständlich zur risikolosen Rendite – und zwar so, dass sie in einem guten Verhältnis zur Inflation steht. Vielleicht erinnern Sie sich noch an das Dreieck aus Laufzeit, Liquidität und Rendite aus der Berufsschule?

Zwischen gestiegenen Baukosten durch Baustoffmangel und einer starken Inflation, getrieben von noch nie dagewesenen Zinserhöhungen seitens der EZB (in Menge, Höhe und Geschwindigkeit) ist es kein Wunder, dass die Kosten im Wohnungsbau gerade in die Höhe schnellen und die Aufträge einbrechen. Das Ganze kann sich natürlich noch von selbst erholen. Wenn jedoch gleichzeitig übergeordnete Anforderungen an Neubauten gestellt werden oder energietechnische Umbauten an Altbauten nötig werden (Stichwort GEG), dann verzögert sich das Ganze natürlich. Das können Sie auch im eBook „Unternehmer und Immobilien“ nachlesen – selbstverständlich noch unter dem Eindruck der damals relevanten Themen Verwahrentgelt und Niedrigzinsen. Alles andere gilt im selben Umfang weiter.

Immobilien – die aktuelle Lage

Jetzt denken Sie mal kurz an unseren Beispiel-Unternehmer aus dem Baugewerbe von der Typologie Macher/Analytiker zurück. Was macht der jetzt, als jemand der auf Struktur und Planbarkeit bedacht ist, in einer Situation, in der plötzlich oben unten und unten oben ist. Was macht er, wenn sicher geglaubte Käufer plötzlich abspringen und lieber Stornogebühren zahlen, als bei ihrer mittlerweile viel zu teuren Finanzierung zu bleiben? Was tut er wohl, wenn er keine Baustoffe mehr bekommt, während die Banken weiter Kreditprovisionen auf zwar zugesagte aber noch nicht abgerufene Kreditlinien verlangen – und gleichzeitig diejenigen Kredite weiter bedient werden müssen, die bereits ausgelegt sind?

Klar: Er analysiert zunächst die Lage. Er ist ja nicht umsonst Typ Analytiker. Und er kommt zu dem Schluss, dass er die aktuellen Bauprojekte abfertigen muss, aber aufgrund der schlechten Planbarkeit besser keine neuen mehr anfängt. Kurz: Er bedient alles, was er noch bedienen muss, setzt sich aber keinem zusätzlichen Risiko mehr aus.

Und das führt schnell zu einer gefährlichen Spirale, denn wenn niemand mehr nachfragt, baut keiner mehr und weil niemand mehr baut, fragt auch keiner mehr nach. Und so steht die gesamte Branche mit ihren fast 6 % Anteil am BIP der Bundesrepublik fast komplett still. Würde sich eine Entspannung bei den Baustoffen und den Zinsen abzeichnen, dann wäre diese Situation sicher vorübergehend – die Macher/Analytiker unter den Bauunternehmern machen kurz die Schotten dicht und tauchen dann wieder auf, sobald sich die Situation wieder entspannt hat.

Nur leider betritt nun die deutsche Bundesregierung die Bühne und gibt genau in dieser angespannten Lage bekannt, dass sie das GEG auf jeden Fall umsetzen und sogar noch verschärfen möchte. Das hat die Immobilienkrise vielleicht nicht ausgelöst, aber es war, als würde man Öl ins Feuer gießen. Das unsägliche öffentlich geführte politische Ränkespiel über Monate verunsicherte nun auch noch den letzten Bauträger, Investor, Zulieferer und Käufer/Verkäufer (private wie auch professionelle).

Bei den nicht abzusehenden Kosten, die mit dem GEG auf diese Menschen zukommen, will jetzt natürlich niemand mehr das Risiko eingehen, wieder zu bauen. Die Großinvestoren halten jetzt erst mal ihr Geld zurück, da zu befürchten ist, dass ihre Bestandsimmobilien in erheblichem Maße energetisch umgestaltet werden müssen. Und alle anderen freuen sich über die Anleihezinsen – also den „risikolosen Zins“. Denn während in den letzten Jahren die Objektrendite mit „0“ verglichen wurde, wird sie nun mit aktuellen Tagesgeld- oder 12-Monats-Anleihen verglichen. Vermutlich wie früher dann auch wieder mit der Rendite einer 10-Jahres-Bundesanleihe. Denken Sie nochmal an das oben genannte Dreieck aus Rendite, Sicherheit und Verfügbarkeit, und fragen Sie sich dann nochmal, warum gerade jetzt noch irgendwer in Immobilien investieren sollte, wo doch die Alternativen so viel attraktiver sind. Durch die Zinserhöhungen würde das im Vergleich zum risikolosen Zins kaum noch Erträge (Rendite) bringen, hält gleichzeitig unkalkulierbare Investitionen vor (Risiko) und am Ende stellt sich noch die Frage, an wen die Objekte dann überhaupt noch zu verkaufen sind (Verfügbarkeit).

Ich höre in diesem Zusammenhang manchmal die Frage, warum denn aktuell auch Angebot und Nachfrage auf dem Immobilienmarkt bei bereits gebauten Objekten so flau sind. Meiner Meinung nach ist die Antwort ganz einfach: Wer möchte jetzt schon verkaufen, wenn er Vollvermietung hat und vermutlich sowieso „buy and hold“ als Investmentstrategie fährt? Und wer möchte schon ein Objekt kaufen, wenn er aktuell gar nicht weiß, wie viele „faule Eier“ er sich damit einhandelt – also Objekte, die möglicherweise umfassend energetisch umgebaut werden müssen, wofür die Kosten aber nur teilweise an die Mieter weitergegeben werden können?

Lösungsansätze für den Immobilienmarkt?

Wie können wir nun also trotz Baustoffmangel, steigendem Zins, wachsender Inflation und Unsicherheit durch das GEG für eine Entspannung des Immobilienmarkts sorgen? Dazu wurden bereits viele Ansätze diskutiert:

- Bürokratische Anreize bzw. Entlastungen – zum Beispiel eine Vereinfachung der Bauanträge – machen meiner Meinung nach „den Kohl nicht fett“, wie man im Ruhrgebiet sagt. Klar, die Unternehmer können sich dann ein bisschen was an Personalkosten sparen, wenn weniger Unterlagen für einen Antrag herbeigeschafft und eingereicht werden müssen. Aber das ist ja nun wirklich nur ein Tropfen auf dem heißen Stein.
- Von anderer Seite hört man, dass der Staat doch einspringen könne: Er baut jetzt mit geballter Kraft einfach selbst und verschleudert die Objekte dann zu Dumpingpreisen. Der Versuch wäre sicherlich interessant zu beobachten. Vor allem: Wie sollte das ohne qualifizierte Umsetzer gehen, wenn man schon die groß angekündigten 400.000 neuen Wohnungen pro Jahr nicht geschafft hat, in einem Boom-Markt? Und selbst wenn es ginge: Unzählige Objekte teuer bauen und dann billig verkaufen, ist das noch Subvention oder schon Staatsbetrug?
- Bleibt meiner Meinung nach nur noch eine dritte Variante: Der Staat stellt Subventionen für Privatinvestoren in Aussicht. Das müssten dann aber schon so hohe Subventionen sein, dass sie inklusive der normalen Kalkulationen eine deutliche (!) Überrendite gegenüber dem risikolosen Zins erwirtschaften können. Gleichzeitig müsste man Privatpersonen beim Kauf und beim Weitervermieten von Immobilien unterstützen. Dann hätte man eine Schwemme an Neubauten, die die Preise sinken lässt. Das müsste aber garantiert werden und die Abläufe sollten standardisierbar sein, damit die Macher/Analytiker-Unternehmer in der Baubranche wieder zubeißen.

Mir ist auch klar, dass der dritte Lösungsvorschlag in der Praxis natürlich deutlich komplexer sein würde als jetzt hier dargestellt. Aber nehmen wir doch mal für eine Sekunde an, dass die Regierung diesen Lösungsvorschlag umsetzt und dafür 50 Milliarden Euro veranschlagt. Das wären ca. 20 % der aktuellen Gesamtleistung (s. o. BIP-Grafik) und ein echter Schnellstarter für die Baubranche. Doch woher nehmen und nicht stehlen? Zusätzliche Steuereinnahmen? Woher, von wem – und welcher Politiker will schon den PR-Schaden ausbaden? Welche Begehrlichkeiten anderer Branchen würde man damit wecken? Wie würde man damit umgehen? Und, mit Blick auf die Landeswahlkämpfe 2024 und die Bundestagswahl 2025: Was wem wie versprechen – und kann man das auch nach der Wahl noch halten?

Wir tun jetzt einfach mal so, als wäre das alles zu regeln. Dann bliebe nur noch eine Hürde übrig, aber die hat es in sich: Die Angst der Politiker vor Betrug und Klagen. Den Bedingungsoloch, der dazu ausgehandelt werden müsste, könnte man vom Mond aus sehen.

Schluss mit Träumereien – was wird wirklich geschehen?

Ich gehe also nicht davon aus, dass von der Bundesregierung an dieser Stelle eine entschlossene und durchdachte Strategie zur Lösung des Problems zu erwarten ist. Und so wird es kommen, wie es immer kommt: Der Markt wird es regeln! Die ersten größeren Bau-träger und Projektentwickler sind insolvent, einige Großprojekte werden zu sehr günstigen Preisen übernommen und die Kalkulation wird dadurch käuferfreundlicher, was die Nachfrage wieder anziehen lässt. Eine natürliche Marktberreinigung setzt gerade ein. Aber das kann noch dauern. Vor Mitte (vermutlich sogar eher Ende) 2024 ist meines Erachtens nicht mit einer Beruhigung der Märkte zu rechnen, sofern nicht noch unbekannte Faktoren hinzukommen, die das ganze beschleunigen. In den letzten drei Jahren hat man ja gesehen, dass man jederzeit mit Unvorhergesehenem zu rechnen hat.

Die Baubranche wird 2024 genauso wie heute schon auf eine deutliche Reduzierung der Bürokratie drängen, angefangen mit dem Bauantrag. Doch überlegen wir uns mal: Wenn wir heute sofort die Bürokratie bei der Planung und Umsetzung von Immobilienprojekten auf 50 % reduzieren – also 50 % weniger Nachweise, 50 % weniger Gutachten etc. – dann stehen wir trotzdem vor der Frage: Wo fangen wir dabei an? Was soll reduziert werden, um wie viel und an welcher Stelle? Verzichten wir lieber auf Umweltnachweise oder erleichtern wir die statische Prüfung? Und wer soll all diese Entscheidungen treffen, wer soll die Durchführung überwachen? Allein schon für die Überwachung der Einhaltung der komplexen Vorschriften aus dem GEG sind zum Beispiel nur die einzelnen Bundesländer verantwortlich. Der Staat gibt also die gesetzliche Richtung vor und die ohnehin total überforderten und chronisch unterfinanzierten Länder sollen dann also darauf achten, wer wann wie und wo die Umbauten umzusetzen hat, diese genehmigen und anschließend überprüfen?

Und selbst wenn all diese Hürden genommen sind, glauben Sie dann, dass der verbliebene Papierkram leichter zu stemmen sein wird? Dass die benötigten Dokumente weniger Seiten, Sätze, Worte haben werden? Bei der grassierenden Angst der Politik vor Klagen? Vermutlich würde dann eher die Anzahl der zu erbringenden Nachweise verringert, aber die Inhalte der verbleibenden noch komplexer werden. Also weniger Vorschriften, weniger Nachweise, weniger Dokumente zum Einreichen – aber die Gesamt-Wortmenge bleibt gleich oder wird sogar noch mehr. Denn der Staat möchte sich natürlich absichern. Sind keine Umweltnachweise mehr nötig, muss alles andere komplexer gemacht werden, denn sonst kann sich der Bau-träger bei einem Umweltvorfall einfach rausreden – „wir haben alle geforderten Nachweise erbracht“ – und die Kläger wenden sich einfach direkt an den Staat. Welcher Politiker will dieses Risiko schon eingehen?

Na gut, gehen wir mal blauäugig davon aus, dass die Bundesregierung das alles regelt – perfekt, schnell und rechtssicher. Ist ja klar. Woher sollten dann die ganzen Flächen für die Unmengen an Neubauten kommen? Gut, Sie könnten natürlich in die Höhe bauen: In Sao Paolo steht das größte Mietshaus der Welt, mit 5.000 Wohnungen und 350 m Höhe, auf der Grundfläche eines Fußballfelds (zum Vergleich: das größte Wohnhaus Bayerns ist 80 Meter hoch und hat 384 Wohnungen – das Gebäude in Sao Paolo ist also ca. 13-mal so groß). Und in der chinesischen Millionenmetropole Hangzhou befindet sich eine ganze Stadt mit Platz bis zu 20.000 Menschen unter einem Dach. Das ist natürlich ein ziemlicher Klotz, aber auch eben sehr effizient. Jetzt stellen Sie sich mal die Bürgerdemos vor, die Sie bei einem solchen Bauvorhaben in Deutschland hätten. Dann zieht eventuell noch jemand vor Gericht und das Projekt verzögert sich noch weiter. Und wenn Sie dann mit dem Bau beginnen können, dann dauert das auch noch eine ganze Weile – da kann ich jetzt schon sagen: Das wird nix mehr mit „Frühjahr 2024“! Und noch einmal zur Erinnerung: Wenn ein solches Bauprojekt keine deutliche Überrendite gegenüber dem risikolosen Zins gibt, dann setzt das auch kein Bauunternehmer um, denn die können auch rechnen. Der Staat müsste also wiederum Anreize schaffen... Ein Teufelskreis...

Bleiben Sie am Ball, um zukünftige Entwicklungen vorherzusehen

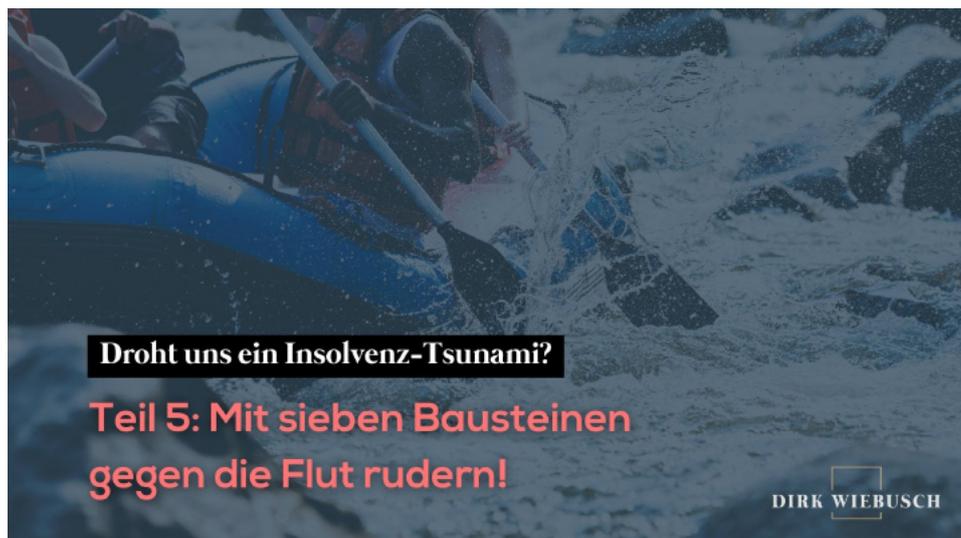
Sie sehen: Allein zwischen Teil 3 und Teil 4 dieser Artikelserie hat sich einiges getan, gefühlt leider praktisch nur zum Schlechten. Wem nach Beginn der Corona-Pandemie noch nicht klar war, dass unvorhergesehen Ereignisse das gesamte Weltwirtschaftsgefüge durcheinanderwerfen können, der sollte das nach Ausbruch des Ukraine-Kriegs verstanden haben. Oder spätestens jetzt, wo sich ein neuer Nahost-Konflikt anbahnt. Sie als Berater sollten jederzeit den Finger am Puls der Zeit haben, um aktuelle Herausforderungen genauso zu erkennen wie mögliche zukünftige. Konkret bedeutet das für die aktuelle Lage – neben „Augen zu und durch!“ – dass Sie jetzt die Immobilienportfolios Ihrer Unternehmerkunden prüfen sollten (ggf. gegen ein überschaubares Entgelt). Suchen Sie nach Chancen (Umbauten, Finanzierungen, lohnende Käufe/Verkäufe) und Risiken (mit Blick auf Ihr Kreditengagement sowie auf die Immobilien als Sicherheiten).

Ihre Unternehmerkunden werden Sie heute mehr denn je als Informationsübermittler, aber vor allem als Sparringspartner mit einer gehörigen Portion Mensch zu Mensch (MzM) benötigen. Denn natürlich sind die Unternehmer in der aktuellen Lage auch etwas unsicher. Stichwort „Insolvenz-Tsunami“: Laut aktuellen Zahlen lag die Zahl der beantragten Regelinsolvenzen im September um 19,5 % über dem Wert des Vorjahresmonats und die Amtsgerichte melden 37,4 % mehr beantragte Unternehmensinsolvenzen als ein Jahr zuvor.

Da hat man als Unternehmer gerne jemanden, mit dem man über Ideen und Pläne reden kann, sofern dieser sich auch gut genug mit der Materie auskennt. Was das konkret für Ihren Umgang mit den Unternehmern – sowohl auf Vermögens- (Private Banking) als auch auf Unternehmensseite (Firmenkundenberatung) – bedeutet und welchen Einfluss die aktuellen Entwicklungen auch in Zukunft auf Ihre Tätigkeit haben werden, das erfahren Sie kommende Woche Dienstag in Teil 5 der großen Artikelserie. Ich freue mich, Ihnen dann noch mehr zu den Risiken, aber auch zu den tollen Chancen erzählen zu können, die sich Ihnen als Finanzberater aktuell eröffnen.

Und ich zeige Ihnen, dass wir in Deutschland unfassbar tolle (Familien-)Unternehmer haben, die der Lage nicht nur trotzen, sondern es positiv und zupackend angehen. Seien Sie jetzt schon gespannt, was das alles für Sie als Vorstand, Führungskraft, Firmenkundenberater, Private Banker und auch als Mitarbeiter der Marktfolge Aktiv an spannenden, interessanten und ertragreichen Möglichkeiten bietet.

Droht uns ein Insolvenz-Tsunami? Teil 5: Mit 7 Bausteinen gegen die Flut rudern!



Wenn Sie sich letzte Woche Teil 4 dieser Artikelserie durchgelesen haben, wissen Sie, dass Familienunternehmer derzeit vor zahlreichen Herausforderungen stehen – und damit auch ihre Zulieferer, Partner und Finanzinstitute. Heute möchte ich skizzieren, wie Sie diese Herausforderungen nicht nur stemmen, sondern sich gleichzeitig gegenüber den wichtigen Unternehmern einzigartig positionieren können. So schaffen Sie für Ihr Institut echte Chancen auf zusätzliche, nachhaltige Erträge trotz steigender Insolvenzen. Und als Berater positionieren Sie sich als echter Sparringspartner auf Augenhöhe mit Ihren Top-(Ziel-)Kunden.

Setzen Sie sich mit allen Bausteinen eines Familienunternehmens auseinander!

Als aufmerksame Leser des Versteher-Magazins wird Ihnen aufgefallen sein, dass wir im Zusammenhang mit den aktuellen Herausforderungen in den letzten Wochen schon häufiger die „7 Bausteine“ zurate gezogen haben. Dabei handelt es sich um ein Modell, das wir auch intern im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) nutzen, um unseren Unternehmer-Mandanten zielgerichtet Chancen zu generieren und (latente) Risiken zu erkennen, zu verhindern, oder sich zumindest darauf vorzubereiten – auch wenn es sich dabei lediglich um einen „schwarzen Schwan“ handelt, also ein völlig unvorhersehbares Zufallsereignis eintreten könnte. Diese 7 Bausteine sind:

1. Geschäftsmodell: Wie generiert das Geschäft des Unternehmers Gewinne – heute, morgen, übermorgen?
2. Digitalisierung: Welchen Digitalisierungsgrad erfordert das Unternehmen (aufgeteilt in Produktion und Verwaltung)?
3. ESG und Nachhaltigkeit: Welche Maßnahmen zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Verträglichkeit lassen sich durchsetzen?
4. Personal: Wen braucht die Firma heute, morgen und übermorgen und wo werden die Spezialisten, Führungskräfte, Fachkräfte, Arbeiter etc. benötigt?
5. Nachfolge: Wer übernimmt im Ruhestand oder Todesfall des Unternehmers – vererben, abgeben, verkaufen?
6. Privatvermögen: Wie baut man es auf, erhält es und investiert es, um es wachsen zu lassen?
7. Asset und Family Protection: Wie kann die Firma gegen Cyberangriffe, digitale (Personen-)Erpressung etc. abgesichert werden?



Wie wir schon in den letzten Artikeln festgestellt haben, sind diese 7 Bausteine untereinander eng verknüpft: Aus dem Geschäftsmodell ergibt sich, wie stark im Unternehmen digitalisiert werden muss und aus beidem ergeben sich wiederum die Antworten auf die Frage, wie ESG / Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann und welche Mitarbeiter zur Umsetzung gebraucht werden. Eine passende Nachfolgeregelung ist ohnehin von zentraler Bedeutung für Familienunternehmen und das Privatvermögen des Unternehmers ergibt sich selbstverständlich direkt aus all diesen Punkten – ohne Firma kein Privatvermögen. Und sind all diese Fragen erst einmal geklärt, ergibt sich daraus auch, in welcher Weise die Firma einerseits und das Privatvermögen andererseits abgesichert werden müssen.

Sie als Finanzberater können hier selbstverständlich Schwerpunkte setzen. Der Firmenkundenberater kann sich zum Beispiel tiefer in das Geschäftsmodell einarbeiten, wenn sich der Private-Banking-Berater im Tandem stärker auf das Privatvermögen konzentriert. Aufgrund der engen Verknüpfung sollten Sie sich jedoch immer in alle Bereiche einarbeiten. Auch ein allein arbeitender Private-Banking-Berater braucht ein gutes Verständnis für das Geschäftsmodell des Unternehmerkunden, da das Wohlergehen der Firma direkt mit dem Privatvermögen des Unternehmers und seiner Unternehmerfamilie zusammenhängt. Behalten Sie diesen Gedanken im Kopf, wenn wir uns jetzt mit den 7 Bausteinen im Rahmen der aktuellen wirtschaftlichen Lage einzeln befassen.

1. Geschäftsmodell

In Teil 3 dieser Artikelserie habe ich bereits vor einem Jahr festgestellt: „Es trifft jeden – die Frage ist nur: wann und wie stark?“ Und genau so ist es in den letzten Monaten eingetreten.

Derzeit ist reichlich Bewegung in der Wirtschaft, wenn auch nicht immer nur in Richtung des Negativen. Schauen wir uns aber zunächst mal die eher negativen Entwicklungen genauer an. Zum Beispiel die Tatsache, dass die Firmeninsolvenzen im Vergleich zu den Vorjahreszeiträumen stetig gestiegen sind. Im Angesicht solcher Statistiken vergisst man gerne, dass die Zahl der Insolvenzen seit 2011 zunächst stetig gesunken ist. Wie sich aus den Daten des Statistischen Bundesamts sowie insbesondere aus dieser sehr guten Zusammenfassung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) zeigt, hatten wir zwar 2022 und 2023 mehr Insolvenzen zu verzeichnen – das liegt aber auch daran, dass die Insolvenzen auf die gesamte Zahl der Unternehmen gerechnet immer noch extrem niedrig ist. Dazu kommt, dass nicht jeder Insolvenzantrag automatisch bedeutet, dass die Firma sofort „weg vom Fenster“ ist.

Und die Insolvenzen betreffen vornehmlich spezifische Branchen. Verlässt man sich nur auf die von der Presse kolportierten Headlines („20,5 % mehr Unternehmensinsolvenzen“), ist natürlich sofort die Empörung groß und es muss sofort jemand gefunden werden, der daran „schuld ist“. Doch wie viele von den knapp 8.600 Unternehmen, die in den ersten 6 Monaten 2023 Insolvenz angemeldet haben, werden denn tatsächlich langfristig weg vom Markt sein? Und wie ist das mit den vorhergehenden Jahren zu vergleichen? Ein Blick auf die oben verlinkten detaillierteren Statistiken zeigt: Die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen ist aktuell noch nicht so dramatisch wie es so manche Headline darstellen möchte. Natürlich ist es nicht gut, dass die Zahlen wieder steigen, aber wir bewegen uns im Vergleich immer noch auf einem sehr niedrigen Niveau.

Ein weiterer wichtiger Kontext in diesem Zusammenhang ist dieser Abschnitt aus der oben verlinkten Pressemitteilung des Statistischen Bundesamts: „Die Forderungen der Gläubiger aus den im 1. Halbjahr 2023 gemeldeten Unternehmensinsolvenzen bezifferten die Amtsgerichte auf rund 13,9 Milliarden Euro. Im 1. Halbjahr 2022 hatten die Forderungen bei rund 8,2 Milliarden Euro gelegen.“ Umgerechnet auf die ca. 8.600 Firmen, die Insolvenz angemeldet haben, ergibt das im Durchschnitt etwa 1,61 Millionen Euro Forderungen pro Unternehmen. 2022 waren es 8,2 Milliarden Euro auf 7.100 Unternehmen, also 1,15 Millionen Euro pro Unternehmen. Klar, das beinhaltet auch die „großen“ Insolvenzen – Galeria, Peek & Cloppenburg, Gerry Weber, den Schuhfilialisten Reno und – ganz frisch – REAL. Aber auch hier gilt: Insolvent bedeutet nicht „weg vom Fenster“. Der Automobilzulieferer BBS hat zum Beispiel insgesamt schon vier Mal Insolvenz angemeldet, und zwar 2007, 2011, 2020 und jetzt 2023. Und trotzdem gibt es ihn immer noch.

Die Kredit-Situation

Wenn ich als Gründer und Geschäftsführer des IFUF unter anderem im Rahmen meiner Workshops und Vorträge mit den Vorständen und Firmenkundenleitern der unterschiedlichen Institute spreche – von der Großbank bis zu regionalen Instituten wie Sparkassen und Volksbanken – dann höre ich, dass bislang noch keine größeren Kreditausfälle zu verzeichnen sind. Also weder in der Stückzahl noch im Gesamt-Volumen. Dennoch merken sie zunehmend, dass „die Luft dünner wird“. Und auch die Kreditnachfrage im originären Firmenkundengeschäft (Mensch, Maschine, Produktionsgebäude, Verwaltungsgebäude, Materialbeschaffung ...) seitens der Unternehmen lässt gemäß meiner Gesprächspartner sehr zu wünschen übrig. Da Unternehmer eher dann investieren, wenn sie es für richtig halten, statt sich vom Zinsniveau treiben zu lassen, gehe ich davon aus, dass die nachlassende Nachfrage nach Krediten eher mit der abwartenden Haltung der meisten Unternehmer zu tun hat als mit den gestiegenen Zinsen.

Das Ergebnis: Die kapitalstarken Unternehmen halten sich aktuell zurück (deshalb sind sie so stark). Und die „schwachen“ – die Zulieferer und Kunden – bluten aus.

Eine einfache Google-Suche zeigt, wie schnell sich das Blatt wenden kann. Vergleichen Sie beispielsweise die folgenden Screenshots. Hier sehen Sie die aktuelle Lage:

 Mitteldeutsche Zeitung
<https://www.mz.de> » Mitteldeutschland » Wirtschaft

Sparkassen in Sachsen-Anhalt: Bedenkliche Entwicklung
29.08.2023 — Sparkassen in Sachsen-Anhalt: Bedenkliche Entwicklung: **Kreditvergabe** an Privatpersonen und Firmen **bricht ein**. Sowohl private Haushalte als auch ...

 SZ.de
<https://www.sueddeutsche.de> » ... » Stuttgart

Kreditvergabe der Südwest-Sparkassen bricht deutlich ein ...
Die **Kreditvergabe** der Sparkassen im Südwesten ist erneut deutlich eingebrochen. Die Zusagen für neue Kredite sind im ersten Halbjahr 2023 um ...

 Handelsblatt
<https://www.handelsblatt.com> » ... » Banken

Folgen der Zinswende: Kreditnachfrage von Unternehmen ...
27.07.2023 — Folgen der Zinswende: **Kreditnachfrage** von Unternehmen **bricht ein**. Der Rückgang der Finanzierungsanfragen fällt stärker aus als von Banken ...

Und hier eine Headline von vor etwa 20 Monaten:

 Stuttgarter Nachrichten
<https://www.stuttgarter-nachrichten.de> » Wirtschaft

Sparkassen vergeben so viel Kredite wie noch nie
08.02.2022 — **Sparkassen in Baden-Württemberg** Sparkassen vergeben so viel Kredite wie noch nie · **Sparkassenpräsident** sieht kein Ende des Immobilienbooms.

Doch Vorsicht: In solchen Berichten werden aktuell häufig alle Kreditarten wild gemischt. Eine Differenzierung findet kaum noch statt. So kommt es natürlich dazu, dass zum Beispiel der Kredit-Booster „Immobilien“ derzeit für deutliche statistische Verwerfungen sorgt, weil er bei fast 0 angekommen ist. Die DZ Bank hat das am 06.07.2023 ganz treffend auf den Punkt gebracht: „Anders als die privaten Immobilienkredite erfuhr das Firmenkundenkreditgeschäft im letzten Jahr noch Wachstumsimpulse im Zusammenhang mit der Energiekrise. Gefragt waren jedoch vor allem kurz- bis mittelfristige Überbrückungskredite und weniger langfristige Investitionsfinanzierungen. Bis in die Anfangsmonate 2023 hinein wurden unter starken Schwankungen so oft Wachstumsraten von 25 % und mehr erzielt. In den letzten Monaten hat sich jedoch auch das Neugeschäft mit Unternehmenskrediten stark abgeschwächt und substanzielles Wachstum findet insgesamt kaum noch statt. Einem leichten Plus im Mai von 1,6 % ging im April ein Minus von 1,2 % voraus.“

Vom Hero to Zero in 10 Monaten“

Als ich diesen Artikel las, musste ich direkt an den Ziegelsteinhersteller denken, von dem ich letztes Jahr gehört hatte. Er hatte 2022 alles in den Aufbau seines Lagers gesetzt. Unter dem Eindruck der Lieferprobleme und sonstiger Unwägbarkeiten hatte er seine Hallen mit Roh- und Fertigmaterial gefüllt und dafür seine KK-Linien voll ausgeschöpft. Dadurch konnte er jederzeit lieferfähig bleiben. Eigentlich ein schlauer Schachzug. Doch heute hat er immer noch die Lager voll und die KK-Linien sind ausgeschöpft – aber jetzt ist der Abverkauf zum Erliegen gekommen, da die Baubranche praktisch nicht mehr baut. Das heißt: Er hat damals unter dem Eindruck der aktuellen Ressourcenknappheit genau das Richtige getan – und das ist ihm 10 Monate später auf die Füße gefallen. Wer das Handeln dieses Unternehmers heute als fahrlässig einschätzt, sollte sich fragen: Hätten wir das vor 10 Monaten schon vorhersagen können?

Was das mit dem Geschäftsmodell zu tun hat

Seit 2019 weise ich im Versteher-Magazin regelmäßig darauf hin, wie wichtig es für Sie als Finanzdienstleister ist, das Geschäftsmodell Ihrer Unternehmungskunden zu kennen. Eine regelmäßige Überprüfung des Geschäftsmodells, der Wertschöpfungsketten sowie der Lieferketten ist also nicht nur eine der wesentlichen Aufgaben des Unternehmers, sondern auch die des Kreditgebers. Also eine zentrale Aufgabe für Sie!

Wie das Beispiel oben gezeigt hat, kann sich die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit sehr schnell ändern. Ein weiterer bekannter Fall ist der Klima-, Kühl- und Heiztechnikhersteller Viessmann. Nach über 100 Jahren erfolgreichem Wirtschaften in Deutschland muss es für die meisten Beobachter sehr überraschend gekommen sein, als Ende April 2023 bekannt wurde, dass der Traditionshersteller seine Wärmepumpen-Sparte an einen Konkurrenten in den USA verkauft. „Ausgerechnet jetzt, wo die Wärmepumpen doch plötzlich so wichtig sind“, möchte man ausrufen. Doch die Erklärung des Verkaufs ergibt durchaus Sinn: Mit dem Gebäude-Energie-Gesetz (GEG) werden herkömmliche Gas- und Ölheizungen langsam, aber sicher auf das Abstellgleis befördert. Und während deutsche Hersteller zwar unter anderem auch Wärmepumpen vertreiben, waren die bislang nicht das Hauptgeschäft. Ganz im Gegensatz zur europäischen und asiatischen Konkurrenz. Die sich plötzlich ändernde Marktlage muss Viessmann zu erkennen gegeben haben: Dieser Konkurrenz sind wir nur gewachsen, wenn wir mit ihr zusammenarbeiten.

Und deshalb sah sich das eigentlich gut laufende Familienunternehmen dazu gezwungen, im Sinne des eigenen Fortbestands lieber zu verkaufen. Ob man an den amerikanischen Konzern Carrier Global verkauft hat, weil man dort weniger befürchten muss, dass lediglich Know-how abgesaugt und zur Stärkung der eigenen inländischen Wirtschaft genutzt wird, wie man es zum Beispiel von China kennt, kann man an dieser Stelle nur vermuten. Viessmann hat sich dazu nicht explizit geäußert. Und so können wir nur festhalten: Dass ein über 100 Jahre gewachsenes Erfolgsunternehmen in Familienhand plötzlich seine Wärmepumpen-Sparte an die Konkurrenz verkauft – damit hätten sicher nur die wenigsten gerechnet.

Wir erleben derzeit im IFUF spannende Zeiten, wenn es um die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in Familienunternehmen geht. Denn viele Unternehmen haben in den letzten 10 Jahren gutes Geld verdient. Doch Dauererfolg macht vielleicht sexy, aber auch träge. Genau wie Viessmann steht man dann vielleicht „von heute auf morgen“ vollkommen geänderten Realitäten gegenüber, und das bisherige Geschäftsmodell funktioniert einfach nicht mehr.

Ein Anzeichen für diese Trägheit sind die in den letzten Jahren immer mehr schwindenden Zahlen an Patentanmeldungen aus Deutschland. „Made in Germany“ war mal ein Garant für hochwertige Ingenieurstechnik und innovative Technologien. Jetzt stellen wir fest: Das Europäische Patentamt zählte 2022 nur noch 24.684 Patentanmeldungen aus Deutschland – 4,7 % weniger als im Vorjahr. Ein Volkswirt des Europäischen Patentamts erklärt gegenüber dem FOCUS, dass Deutschland vor allem im europäischen Vergleich weniger Patentanmeldungen im digitalen Bereich zu verzeichnen hat – ein Bereich, der aktuell sonst besonders großen Zuwachs erhält. Und selbst bei den traditionell starken deutschen Branchen Fahrzeugtechnik und Maschinenbau stagnieren die Zahlen.

Kann es sein, dass sich die wirklich starken Bereiche der deutschen Wirtschaft zu lange auf ihren Lorbeeren ausgeruht haben? Rein auf Basis der Patentanmeldungen sind wir zwar noch immer international auf dem zweiten Platz, hinter den USA. Doch Japan und China kommen uns gefährlich nahe und könnten Deutschland in naher Zukunft nacheinander den Rang ablaufen. Genau wie beim Wirtschaftswachstum läuft Deutschland auch hier gegen den europäischen Trend – im Rest des Staatenverbunds sieht man nämlich ein Plus an neuen Patentanmeldungen.

Also noch ein Grund für alle deutschen Firmen – vom Handwerksbetrieb bis zum Großunternehmen – mal das komplette Geschäftsmodell zu hinterfragen, auch in Bezug auf die nahe und ferne Zukunft. Stellen Sie sich einen Garten- und Landschaftsbauer vor, der viele Jahre gemütlich mit der öffentlichen Hand zusammengearbeitet hat. Der achtet selbstverständlich darauf, welche Pflanzen er wann setzt, wann sie gewässert werden müssen und so weiter. Doch jetzt gehen die Ausschreibungen immer mehr und immer tiefer auf Fragen aus dem Bereich ESG und Nachhaltigkeit ein. Da reicht es nicht mehr zu wissen, wann gewässert werden soll, sondern auch die Auswahl der Pflanzen sollte auf minimale Wasserverschwendung getrimmt werden. Und wer das nicht leisten kann oder möchte, der zieht halt bei den Ausschreibungen plötzlich den Kürzeren. Auf Sie als Berater und auf Ihre Kollegen aus der Marktfolge Aktiv kommt da einiges zu, denn mal ehrlich: Wie tief wären Sie denn zum Beispiel im Thema Gartenbau drin? Verstehen Sie, wie ein Garten- und Landschaftsbauer wirtschaftet – generell und im spezifischen Fall? Und verstehen Sie das auch bei 100 Verbänden in 35 Branchen im Kundenportfolio?

Es besteht Handlungsbedarf

Überlegen Sie sich also zunächst einmal: Wie viel Zeit haben Sie aktuell für eine tiefergehende Analyse sowie den damit einhergehenden Besprechungen mit dem Unternehmer? Sind Sie tief genug in der Materie, dass es Ihnen auffallen würde, wenn zum Beispiel ein Gastronom plötzlich höhere Umsätze aufweisen kann, diese aber dadurch erzielt, dass er die gestiegenen Einkaufspreise an den Kunden weitergibt – und effektiv sogar weniger Kunden bei ihm essen beziehungsweise bestellen? In einer solchen Situation sollten Sie sich die Controlling-Systeme des Kunden anschauen, denn wenn der Kundenkreis kleiner wird, wird das Risiko größer: Wenn der Gastronom vormals 100 Teller am Abend verkauft hat, aber mittlerweile mit 80 Tellern am Abend genau so viel Geld einnimmt (oder sogar mehr), weil die Preise gestiegen sind, dann rechnet sich das zunächst. Doch was, wenn das Geld bei den noch verbliebenen Kunden auf einmal nicht mehr so locker sitzt? Dann verliert er vielleicht noch einen Großteil seiner 80 gut zahlenden Kunden, während ihm seine 100 Kunden bei einem geringeren Preis pro Teller noch treu geblieben wären.

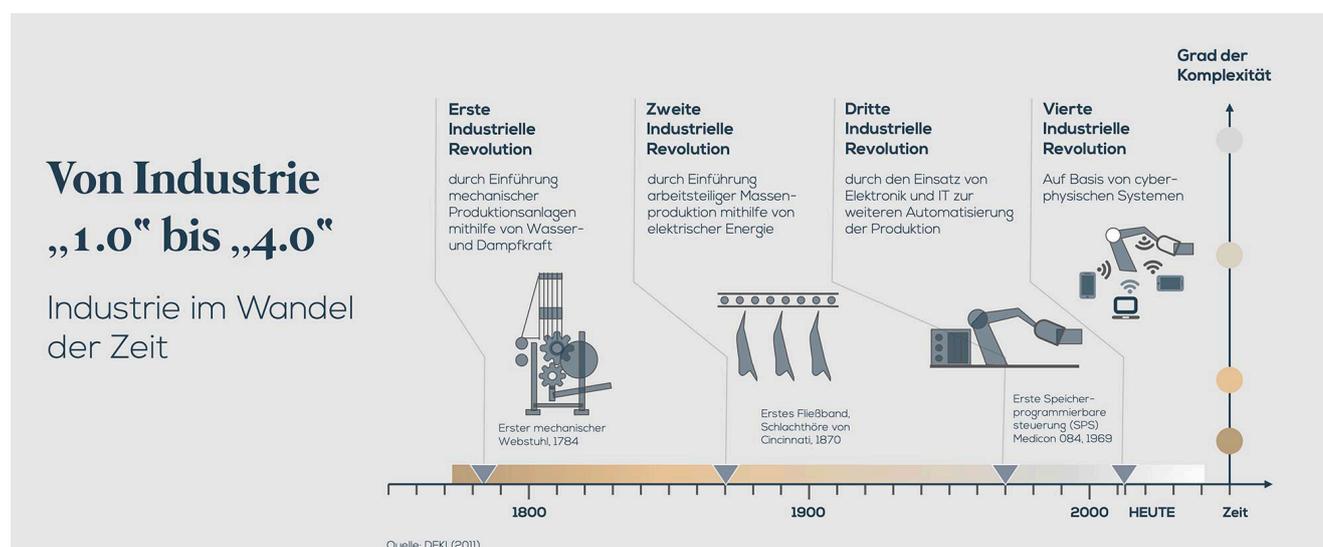
In der Theorie geht man davon aus, dass man eine Unternehmensvision auf 100 Jahre erstellen sollte. Meiner Erfahrung nach kann das gut und richtig sein, sofern die Vision eher grob formuliert ist. Im IFUF gehen wir mittlerweile eher von 3 bis 5 Jahren aus, wenn wir mit den Unternehmern und Unternehmerfamilien sprechen. Warum tun wir das? Ganz einfach: Aus Erfahrung werden die Diskussionen über Entwicklungen in 10 Jahren oft viel zu vage. Teilweise fast schon philosophisch entrückt. Oder einfach gesagt: Was in 10 Jahren ist, kann man eigentlich nur raten – und da ist es oft besser, nicht die eigene Zeit damit zu verschwenden, sondern von Anfang an schon mit kleineren Zeiteinheiten zu arbeiten. 3 bis 5 Jahre sind überschaubar. Können Sie zum Beispiel sagen, ob wir in Deutschland in 10 Jahren autonom fahrende Autos haben werden? Für 5 Jahre kann ich es Ihnen jetzt schon sagen: Nein! Und maximal 5 Jahre sind auch ein Zeitraum, in dem Deutschland weder endgültig vor die Hunde gehen noch sich völlig neu erfinden wird. 5 Jahre sind ein gutes Maß, um in einem Unternehmen eine Evolution auf den Weg zu bringen.

2. Digitalisierung

Viele Veränderungen in Unternehmen sind eher eine Evolution statt einer Revolution, das habe ich schon mehrfach im Versteher-Magazin erklärt. Doch in manchen Bereichen gibt es sie immer noch, die plötzlichen revolutionären Veränderungen. Schauen Sie zum Beispiel mal auf das Veröffentlichungsdatum des 3. Teils dieser Artikelserie: Das war der 26. Oktober 2022. Kaum einen Monat später, am 30. November 2022 wurde ChatGPT zum ersten Mal der breiten Weltöffentlichkeit zugänglich und rückte das Thema „generative KI“ überall in den Fokus.

Was generative KI ist, wie Sie funktioniert und welche Einschränkungen sie (noch) hat, können Sie sich in einem kostenlosen eBook sowie im Versteher-Podcast genauer anschauen beziehungsweise anhören. Für uns ist heute vor allem eines wichtig: Dass nach ChatGPT nichts mehr so ist wie früher. Denn auf einmal war einer breiten Öffentlichkeit eine Technologie zugänglich, die vormals nur Profis und Spezialisten vorbehalten war. Wir stehen dank generativer KI vor einer der größten Veränderungen in den Bereichen „Wissen“ und „Informationen“, gegen die die Erfindung des Buchdrucks 1440–1443 noch recht überschaubar wirkt. Denn durch den Buchdruck konnte Wissen zwar vergleichsweise günstig vervielfältigt werden. Doch für große Bevölkerungsschichten war auch ein gedrucktes Buch noch unerschwinglich. Und lesen konnte ohnehin kaum jemand.

Viele Menschen waren also weiterhin vom Informationsfluss abgeschnitten. Doch gerade mal 580 Jahre später findet sich fast unser gesamtes Wissen im Internet und kann dort von deutlich mehr Menschen jederzeit gelesen, vervielfältigt, zusammengefasst und verarbeitet werden. Natürlich können immer noch nicht alle Menschen auf der Welt lesen, und ohne Internetzugang gibt es keinen Zugriff auf diesen Wissensschatz. Aber im Vergleich zu damals ist die öffentliche Zugänglichkeit zu Informationen in astronomische Ausmaße gestiegen. Und während wir uns schon seit etwa 240 Jahren in der industriellen Revolution befinden, stehen wir bei der digitalen Evolution noch ganz am Anfang. Wir haben gewissermaßen seit den 40er und 50er Jahren gerade mal die ersten Schritte in Richtung einer Revolution gemacht, die zumindest in den Bereichen Wissen und Information zu den größten der Menschheitsgeschichte gehören wird.



Somit baut die neue Technologie direkt auf der Frage des Geschäftsmodells auf. Denken Sie nur mal an den Roll-out von Microsoft Copilot im November dieses Jahres. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Artikels stecken bereits in verschiedenen gängigen Office-Anwendungen KI-Hilfen drin, die insbesondere die Arbeit in den Verwaltungsbereichen revolutionieren können. Das wird vielen Unternehmen einen ordentlichen Schub geben, während andere zurückgelassen werden. Das bedeutet für Sie ein zusätzliches Kreditrisiko bei denjenigen, die sich der neuen Technik nicht öffnen möchten und große Chancen zur Steigerung der Deckungsbeiträge bei denen, die vorne mit dabei sind. Das Thema KI ist auch so ein Thema, bei dem sich schnell herausstellt, dass in Deutschland noch auf allen Ebenen zu viel „Buzzword-Bingo“ gespielt wird, ohne wirklich tiefgehendes Wissen um die Thematik. Das betrifft nicht nur die Unternehmen, sondern insbesondere die Medien, die Politik und auch viele Finanzinstitute. Wer das Thema jedoch als Unternehmer oder Finanzdienstleister seriös, pragmatisch und mit Hirn angeht, wird sich im Wettbewerb nicht nur durchsetzen, sondern sich sogar einen guten Vorsprung erarbeiten.

Ihre Aufgabe ist es also, Ihren Unternehmerkunden mit praxisnaher Kompetenz beim Thema KI (und Digitalisierung allgemein) unter die Arme zu greifen – keine grundlegenden Informationen wiederkauen, sondern handfeste Ansätze liefern. Wie schon oft im Versteher-Magazin erwähnt: Unternehmer haben bei der Digitalisierung kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem. Das erklärt dann auch, warum wir in Deutschland 66 Millionen Smartphone-Nutzer haben, aber die IT in vielen Familienunternehmen (Global Player mal ausgenommen) im internationalen Vergleich immer noch wie aus dem Mittelalter wirken kann. Die Digitalisierung in Familienunternehmen muss Chefsache sein, unabhängig vom tatsächlichen Alter dieses Chefs (Inhaber / Geschäftsführer). Oft hat man sich zum Beispiel 2015 eine EDV inkl. Software geleistet (z.B. Microsoft Office 2016 erschien für Windows am 22.09.2015), die zum Besten des damals Verfügbaren gehörte, nur um sie dann bis heute praktisch ohne Update weiter zu nutzen, bis sie komplett veraltet ist. Ähnlich wie beim Zustand der deutschen Infrastruktur – da ist über die Jahrzehnte eine Brücke nach der anderen marode geworden und heute wäre die einzige effiziente Lösung, diese Brücken einfach abzureißen und neu zu bauen. Denn eine Erneuerung der bestehenden wäre mühsam und kosten- sowie zeitintensiv. Dieselbe Situation haben wir heute in den Unternehmen (und Banken, Sparkasse, Volksbanken? ;-), die ihre EDV seit 5, 10 oder sogar 20 Jahren nicht mehr auf den neuesten Stand gebracht haben. Da hilft dann oft nur noch der komplette Neustart. An dieser Stelle muss geklärt werden, wer das übernimmt, wie viel das kosten wird, wie lange es dauern wird und wie die normalen Geschäftsprozesse während der Umstellung beeinträchtigt werden. Und natürlich die Gretchenfrage: Wird die Bank es finanzieren?

Gerade im Bereich KI sehen wir auch, dass es viele Unternehmer gibt, die jetzt liebend gerne auf den Zug aufspringen möchten, da sie die Technik als Zukunftsthema erkennen. Sie machen sich aber kaum einen Eindruck davon, welche riesigen Aufgaben zunächst erledigt werden müssen, um KI wirklich sinnvoll in die Abläufe zu integrieren. Klar: Unternehmen, die ihre Abläufe bereits durchdigitalisiert haben, die wissen Bescheid. Die wissen aber auch, dass die Integration von KI in die Abläufe einige echte Mammutprojekte zur Vorbereitung darauf erfordert hat. Nur so kann hinterher sichergestellt werden, dass die Technik sinnvoll, effektiv und gewinnbringend mit den Abläufen verknüpft werden kann, statt einfach sinnlos „angeflanscht“ zu werden.

Die Älteren unter Ihnen können sich bestimmt noch an den Hype um die SAP ERP-Systeme erinnern, oder? Denn damals glaubte man wie heute, dass das reine Installieren dieser Systeme schon alle Probleme – zum Beispiel in der Logistik – lösen würde. Was man jedoch damals schon nicht und heute genau so wenig verstanden hat bzw. versteht, ist, dass man hier erstmal eine (mitunter zunächst noch analoge) Grundbasis von Daten haben muss, die man dann wiederum sauber einspeisen und sauber miteinander vernetzen muss, um dann nach hinten raus große Mengen an Informationen verarbeiten zu können. Wenn sich also eine Firma mit KI beschäftigen möchte, muss sie auf jeden Fall zunächst einen grundsätzlichen Plan davon haben, was sie denn mit diesen Systemen erreichen möchte.

Das bedeutet auch, dass ohne eine entsprechende individuelle Vernetzung der Informationen für dieses Unternehmen keine wirklich hilfreiche KI entstehen kann, weil diese ja – so wie die Maschinen früher und heute – nur das herausgibt, was man vorher reingetan hat.

Hier ist es auch Ihre Aufgabe, derartige Zusammenhänge zu erkennen und dem Unternehmer bewusst zu machen. Das dient dazu, zu verhindern, dass er für eine Technologie Geld aus dem Fenster wirft, die ihm durch fehlerhafte oder in die Länge gezogene Implementierung letztlich keinen Mehrwert bietet.

3. ESG und Nachhaltigkeit

Wie bereits erwähnt, sind ESG und Nachhaltigkeit Themen, die direkt mit dem Geschäftsmodell und dem Grad der Digitalisierung im Unternehmen zusammenhängen. Dementsprechend sollten ESG und Nachhaltigkeit erst angepackt werden, wenn die vorherigen Bausteine vollständig erledigt sind – so kann man diese bei der Umsetzung des Bausteins voll berücksichtigen. Auslassen sollte man ihn auf keinen Fall, denn Environmental, Social and Governance (ESG) und Nachhaltigkeit sind Themen, die Familienunternehmer seit jeher beschäftigen – und die ihnen in den letzten Jahren wichtiger denn je geworden sind. Denn wie wir gerade vor kurzem in einem umfassenden Artikel zum Thema ESG und Nachhaltigkeit festgestellt haben, sind Familienunternehmer eben nicht nur Unternehmer, sondern auch (Familien-)Menschen. Und als solche haben sie natürlich ein Interesse daran, die Umwelt und die Gesellschaft so zu hinterlassen, dass ihre Kinder und deren Kinder darin noch gut leben können. Beste Voraussetzungen für Sie, sich mit diesen Themen bei den wertvollen (Ziel-)Kunden der Familienunternehmer als vertrauenswürdiger Sparringspartner zu etablieren.

Eine umfassende Vorbereitung auf das Thema – sowohl für das generelle Verständnis als auch zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien beim Unternehmerkunden – ist hier dringend empfohlen. Auch dann, wenn Ihnen Ihr Institut die entsprechenden Informationen nicht zur Verfügung stellen kann und Sie sich eventuelle Trainings und Lehrgänge zum Thema selbst organisieren müssen. Wir haben in den vergangenen Jahren immer wieder gesehen, wie wichtig das Thema für Familienunternehmer geworden ist und dementsprechend sollten Sie sich hier unbedingt weiterbilden – und das Thema aus Sicht des Unternehmers betrachten. Vor allem sollten Sie sich mit Blick auf das Geschäftsmodell und den Digitalisierungsgrad im Unternehmen fragen: „Was möchte und kann mein Unternehmerkunde eigentlich umsetzen?“ Schrecken Sie auch nicht vor großen Ideen zurück, sofern diese nicht vollkommen utopisch sind.

Ihr privat angelerntes Wissen können Sie übrigens hervorragend an Ihre Kollegen weitergeben, mit denen Sie eventuell sogar ein Tandem-Team bilden. Gehen Sie dabei konkret auf Ihren jeweiligen Kunden und die zu ihm passenden Nachhaltigkeitslösungen ein, denn davon profitieren Ihre Kollegen deutlich mehr als von generellem Philosophieren über ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Oder überspitzt ausgedrückt: Wenn Sie sich Ihren Vortrag nicht freiwillig anhören würden, dann können Ihre Kollegen damit vermutlich auch nichts anfangen. Und bleiben Sie offen gegenüber sinnvollem (!) Input von Kollegen, Trainern, Führungskräften etc. Man lernt nun mal nie aus und es kann äußerst interessant und lehrreich sein, wenn man sich zum Beispiel als Firmenkundenberater mit dem Private Banker austauscht, der das Thema ESG und Nachhaltigkeit vielleicht aus einem ganz anderen Winkel betrachtet. Austauschen werden Sie sich ohnehin, denn jeder involvierte Berater sollte sich in allen 7 Bausteinen gut auskennen. Diese sind nun mal eng miteinander verbunden. Da ist es unerlässlich, auch mal über den eigenen Tellerrand zu schauen.

4. Personal

Ähnlich wie beim Thema ESG und Nachhaltigkeit ist auch der Baustein „Personal“ direkt von den ersten drei Bausteinen unseres Modells abhängig. Das bedeutet, dass die Punkte Geschäftsmodell, Digitalisierung sowie ESG und Nachhaltigkeit auf jeden Fall geklärt werden müssen, bevor Sie sich Gedanken um das Personal machen können. Der Grund ist einfach: Die ersten drei Bausteine definieren genau, was erreicht werden soll und auf welchen Gebieten das Unternehmen Expertise benötigt. Die erforderlichen Profile sind in der Regel:

1. Management- und Führungs-Profis (zur zielgerichteten und effektiven Steuerung des Unternehmens)
2. Spezialisten (z.B. Programmierer für die Umsetzung und Wartung der digitalen Infrastruktur)
3. Experten (die sich auf einem oder mehreren Gebieten breit auskennen)
4. Fachkräfte und Arbeiter (denn das normale Tagesgeschäft muss ja weiterlaufen)

Hier gehen die Gespräche unter Unternehmern oft durcheinander und werden schnell rein emotional. Gerade im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel verrennt man sich dann schnell in reinem Wehklagen, da man auch vielleicht gar nicht weiß, wie das Problem anzugehen ist.

In meinem Artikel vom 08.02.2023 „Zinsanstieg in Deutschland 2023: Jetzt zeigt sich, wer verkaufen und wer führen kann!“ hatte ich schonmal die Börsenweisheit zitiert: „Die Flut hebt alle Boote, auch die mit Löchern im Rumpf.“ Das trifft auch auf die Arbeitsmarktsituation der letzten Jahre zu.

Das mag der eine oder andere nicht gern hören, aber zumindest genug Menschen wären vorhanden. Die Herausforderung ist m.E. an anderer Stelle zu finden. Stellen wir uns (sehr vereinfacht) vor, 30 Vereine in der Champions League suchen einen Voll-Stürmer (klassischer „Neuner“). Nun wollen alle das Beste vom Besten. Davon gibt es aber nur 3 (Haaland, Lewandowski, Mbappé). Somit haben 27 Vereine einen Fachkräftemangel. So ist es auch in der Wirtschaft. Durch den starken Anstieg der Aufträge wurde in vielen Firmen Personal aufgebaut. Diejenigen, die während der Pandemie freigestellt wurden (z.B. Gastro), fanden Ersatzanstellungen (u.a. bei Amazon, DHL) und sind dort geblieben. Es ist ja bekannt, dass Konzerne häufig mehr zahlen als kleine Familienunternehmen. Aus Sicht der Arbeitnehmer ein richtiger Weg, sich neu zu orientieren und für die finanzielle Sicherheit der Familie zu sorgen. Zudem haben sich zahlreiche Personen selbstständig gemacht und eigene Firmen gegründet. Und jeder, der gründet und Personal aufbaut, entzieht etablierten Unternehmen Fachkräfte. Gründet er in derselben Branche, aus der er selbst kommt, baut seine Firma auf 5 Mitarbeiter aus, entzieht er somit den anderen Firmen 6 Personen (sich selbst und die 5). Da er vermutlich (noch) eine ganz andere Kalkulation hat (kein / kaum „Wasserkopf“ in der Verwaltung, schlanke Abläufe etc.), wird er bei gleichen Preisen mehr Marge haben oder die Marge an die Kunden weitergeben und somit die Preise drücken.

Verändert sich dann noch die Anforderung an die Aufgaben der Mitarbeiter, wird es natürlich „eng“, was die Menge der „richtigen“ Personen betrifft. Beispiel: Der Aufbau einer Küche im Privathaushalt hat heute deutlich erweiterte Anforderungen als noch vor 10 Jahren. Heute ist alles miteinander vernetzt und verkabelt. Da spricht der Herd mit dem Ofen, der mit dem Topf, dieser mit dem Mixer und alle zusammen bestellen mit dem Kühlschrank beim Supermarkt die Lebensmittel. Überspitzt formuliert. Und das muss dann jemand halt auch zusammenbauen und vernetzen können. So haben sich in ganz vielen Branchen unzählige Anforderungsprofile – vom Management bis zum Fuhrparkservice – teilweise drastisch verändert. Gerade im Mittelstand ist aber eine professionelle Personalabteilung inkl. Fort- / Weiterbildungsplanung viel zu selten vorhanden. Somit kann folgendes passieren: Der Markt des Unternehmens verändert sich (Geschäftsmodell) – man investiert in Digitalisierung und Nachhaltigkeit –, dadurch verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter. Und genau da wird dann gespart. Dann kommt ein „Neuer“ um die Ecke, zieht Leute ab, baut Wettbewerb auf, das erhöht das Angebot für die Kunden, die wiederum eine erweiterte Auswahl bei den Anbietern vorfinden, was unweigerlich die Preise und Margen drückt.

Diese Gemengelage hat dazu geführt, dass auch eher unqualifizierte und tlw. unpassende Personen („Boote mit Löchern“) in Anstellungen kamen. Anstelle Aufträge nicht anzunehmen, haben viele Firmen „jeden“ genommen und dann noch die Gehälter aufgrund des Drucks erhöhen müssen.

Somit ist das Wehklagen zahlreicher Unternehmer nachvollziehbar, aber oftmals selbstgemacht.

Als umfassend informierter Sparringspartner können Sie sich hier einzigartig beim Unternehmer positionieren, wenn Sie praxisnahen, konkreten Input liefern können – sowohl in Bezug auf spezifische Einstellungsentscheidungen als auch zur generellen Personalpolitik des Unternehmens.

Und ganz wichtig: Sie erkennen auch, inwieweit Ihre Kreditengagements zukünftig noch vertretbar sind. Wenn ein Unternehmen sich lediglich auf das Jammern und Schuldzuschieben auf andere konzentriert statt professionell zu suchen, zu rekrutieren, einzustellen, fortzubilden und professionelle Führungskulturen aufzubauen, sollte Ihr rotes Gehirnlämpchen zu Kreditengagement langsam anfangen, zu leuchten.

5. Nachfolge

Sind die ersten vier Bausteine des Modells im Detail abgehandelt, befindet sich die Firma zunächst auf einem guten Weg – dank Ihrer ganzheitlichen Beratung. Nun geht es darum, die Firma auch über den Ruhestand oder Tod des Unternehmers hinaus am Laufen zu halten! Bieten Sie Ihren Unternehmerkunden ein informiertes Sparring zum Thema Unternehmensnachfolge inklusive maßgeschneiderter Handlungsempfehlungen. Also nicht lediglich auf die Möglichkeiten aufmerksam machen, sondern auch praxisnah zeigen, welche konkreten Lösungen für das Unternehmen in der aktuellen Lage und in naher Zukunft am günstigsten sein werden: Verkaufen? Vererben? Übergeben? All diese Optionen sind dem Unternehmer wahrscheinlich schon bekannt – was er braucht, ist ein Sparringspartner, der ihm handfest aufzeigt, welche Option die beste in seinem spezifischen Fall ist.

Strategischer Handlungsrahmen für Nachfolge im Unternehmen

		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)

Und wenn Sie Optionen für den Unternehmer zusammenstellen, dann begehen Sie bitte nicht den Fehler, sich zu sehr auf die unentgeltliche, steueroptimierte Übertragung an die Kinder oder den Kauf durch Fremdmanager zu fokussieren. Nicht jeder gute Fremdmanager will wirklich kaufen, und nicht selten kann es auch eine sehr gute Option sein, die Leitung über das Unternehmen an einen Fremdmanager zu übergeben – ganz ohne Kauf.

Bitte seien Sie auch mutig und kombinieren Sie das Thema „Nachfolge“ mit dem Thema „Fachkräfte“. Denn egal an welcher Stelle Ihr Unternehmer gerade steht. Ohne gute Leute ist die Zukunft nichts wert. Ist er um die 50 Jahre alt, muss er die ersten vier Bausteine sauber bearbeiten, um im Wettbewerb zu bestehen. Steht die Übergabe an die Familienachfolger an, sollten diese Bausteine zwingend gemeinsam erarbeitet werden. Gleiches gilt für die Option, einen Fremdmanager einzubauen. Und ein potenzieller Käufer wird bei Lücken im Konzept der vier Bausteine drastische Preisreduzierungen verlangen. Denn nach dem Kauf müsste er ja investieren, um die Firma aufrechtzuerhalten.

6. Privatvermögen

Aus all diesen Bausteinen und der jeweiligen Ausgestaltung beim Unternehmer ergeben sich wichtige Informationen zum Privatvermögen. Denn dieses ist selbstverständlich direkt damit verknüpft, wie die Firma wirtschaftet und wie gut es ihr geht. Haben Sie sich zunächst um die ersten fünf Bausteine gekümmert, können Sie nun die Erkenntnisse daraus fruchtbar miteinander kombinieren, um mit Ihrem Unternehmern über sein Privatvermögen zu sprechen. Und damit meine ich nicht nur den Aufbau, sondern auch den Erhalt und das Investment zur Vermögensmehrung. Nutzen Sie Ihren Wissensvorsprung aus den ersten Bausteinen des Modells im Private Banking, um Ihre Unternehmern zu überzeugen und systematisch Ihre Erträge zu steigern.

Hier erleben gerade die Private Banker in vielen Instituten eine starke Zurückhaltung bei den Wertpapierinvestitionen. Dieses habe ich im Artikel vom 04.10.2023 ausführlich beschrieben. Zudem sehen wir bei den Bauträgern und Projektentwicklern zunehmend größere Insolvenzen und auch Not-Paketverkäufe zu deutlich geringeren Preisen. Konkrete Handlungsempfehlungen dazu, speziell für die Private Banker unter Ihnen, finden Sie im genannten Artikel.

Und passen Sie bitte besonders beim Tagesgeschäft auf. Denn hier fangen Unternehmer nun immer mehr an, die Konditionen zu vergleichen. Da kann nur ein bereits etablierter subjektiver Wohlfühlfaktor durch langjähriges Mensch zu Mensch (MzM) noch das Zünglein an der Waage sein.

7. Asset und Family Protection

Teil einer ganzheitlichen Beratung ist immer auch die Frage nach der Sicherheit. Denn wenn erst einmal klar ist, wie die Firma zum Erfolg geführt wird, wie sie auch nach dem Ausscheiden des Unternehmers weiterbesteht und wie der Unternehmer und seine Familie das dort erwirtschaftete Vermögen sinnvoll anlegen, dann muss auch die Frage gestellt werden, wie man die Firma und das Privatvermögen ab-, ge- und versichert. Gerade in der heutigen Zeit gehören dazu auch Strategien zum Umgang mit Cyberangriffen und ähnlichem. Ein einfacher Ransomware-Angriff (Angreifer verschlüsselt Ihre Dateien und fordert dafür Lösegeld) kann beispielsweise sowohl privat als auch für die Firma eine echte Katastrophe sein – allein für 2022 schätzte eine Studie des Verbands der Digitalwirtschaft Bitkom die durch Cyberkriminalität entstandenen Schäden auf bundesweit 203 Milliarden Euro. Und der Fall der Hotelkette Motel One, der persönliche Daten von Hotelgästen gestohlen wurden, bevor diese im Darknet veröffentlicht wurden, zeigt als anschauliches Beispiel, welchem Risiko man durch die voranschreitende Digitalisierung ausgesetzt ist.

Darum empfehle ich Ihnen, sich mit Sicherheitsfragen auseinanderzusetzen: Finden Sie heraus, welche Möglichkeiten es für Ihre Unternehmer gibt, um sich zu schützen oder wie diese sich für den Ernstfall finanziell absichern können. Und werfen Sie einen Blick in die Zukunft, um herauszufinden, welche Gefahren noch kommen werden (auch wieder Stichwort: KI-Fakes). Jeden Tag kommen neue potenzielle Angriffsvektoren hinzu und Ihre Unternehmerkunden werden froh darüber sein, das Thema mit einem informierten Sparringspartner diskutieren zu können, der maßgeschneiderte Umsetzungsideen für Sicherheitskonzepte in der eigenen Firma und in der Unternehmerfamilie liefern kann.

Das Wellenbrecher-Quartett“ gegen den Insolvenz-Tsunami

Wie in Teil 2 der Artikelserie kurz beschrieben, befinden wir uns zur Zeit in einer Phase der Mäusestrategie – die einen sind gelähmt und jammern nur darüber, dass ihnen der Käse abhanden gekommen ist, die anderen suchen aktiv nach Lösungen. Das dazugehörige Buch ist zwar in der Erstausgabe schon 1998 erschienen, wirkt aber, als sei es speziell für die aktuelle Zeit geschrieben worden. Was können Sie als Finanzdienstleister nun also tun, um sich in einer solchen Situation gegen den real drohenden Insolvenz-Tsunami zu stemmen?

Zunächst mal sollten Sie ein vierköpfiges Berater-Team zusammenstellen, um die in diesem Artikel dargestellten 7 Bausteine im Detail für jeden Unternehmerkunden abzuarbeiten. Dieses Team besteht aus Mitarbeitern aus den vier wichtigen Bereichen für die ganzheitliche Beratung:

1. Firmenkundenberater
2. Private-Banking-Berater
3. Versicherungsberater / Sachkomposit
4. Marktfolge-Aktiv-Mitarbeiter

Wie bereits erwähnt, sind die 7 Bausteine zwar unterschiedlich priorisierbar – das Privatvermögen ist zum Beispiel in erster Linie für den Private-Banking-Berater interessant –, doch alle sieben sind gleichzeitig eng miteinander verknüpft. Man könnte auch sagen: Die traditionelle Aufteilung auf unterschiedliche Ressorts, die in Finanzinstituten bei diesen 7 Themen gemacht wird, war vielleicht immer schon eine künstliche. Und gerade in der aktuellen Situation bekommen wir das zu spüren. Steuern Sie hier dagegen und formen Sie intern Netzwerke, die gemeinsam alle 7 Bausteine angehen können, um eine wirklich ganzheitliche Beratung zu liefern. Allein werden Sie das schwer schaffen – und selbst, wenn Sie es können: Warum die langjährige Expertise der Kollegen auf ihrem jeweiligen Spezialgebiet einfach links liegen lassen?

Haben Sie auch keine Angst davor, drastische Schritte vorzuschlagen, sofern diese sinnvoll sind. Wie wir oben schon mit Bezug auf die digitale Infrastruktur im Unternehmen festgestellt haben, ist es manchmal wirklich die beste Wahl, alles abzureißen und neu zu aufzubauen. Das liegt daran, dass einige der obigen Punkte in manchen Unternehmen jahrelang vernachlässigt wurden. Wenn die interne Kommunikation dort immer noch über Fax läuft, kann man da nicht einfach KI draufsetzen – dann müssen die Kommunikationsabläufe vollständig durch digitale Lösungen ersetzt werden. Die digitale Welt bewegt sich eben mittlerweile so schnell, dass man manchmal keine andere Wahl hat, wenn man bereits abgehängt wurde. Das wird nicht jedem Unternehmer gefallen – mitunter gibt es gute Gründe, warum die EDV schon seit 20 Jahren nicht mehr aktualisiert wurde. Doch das anfängliche Lamentieren wird schon bald weichen, denn kaum ein Unternehmer bleibt bei seiner 20 Jahre alten EDV, wenn Sie ihm gute, wirtschaftlich nachvollziehbare Gründe liefern können, warum das Einreißen und Neubauen jetzt erforderlich wird – und wie man das umsetzt.

Lassen Sie sich also nicht zu stark beeinflussen und schauen Sie stattdessen konkret, was die Anforderungen sind und was realistisch gemacht werden kann – wenn Sie das dem Unternehmer klar nachvollziehbar begründen können, lässt er Sie dann auch pragmatisch anpacken! Und auch hier sehen wir wieder: Die Vernetzung aller vier oben genannter Abteilungen ist von großer Bedeutung, um sich darüber auszutauschen, was wie wo wann und in welchem Umfang gemacht werden kann.

Wir sitzen an der Wasserscheide – agieren Sie, statt zu reagieren!

Der Insolvenz-Tsunami kommt – aber langsam und schleichend. Wie bereits erwähnt, sind die Insolvenzen aktuell nicht sprunghaft angestiegen und sie bewegen sich noch immer auf einem niedrigen Niveau im Vergleich zu den letzten 10 Jahren. Doch sie werden Stück für Stück mehr. Sie kennen sicher das Beispiel mit dem Frosch: Wirft man ihn in kochendes Wasser, nimmt er all seine Kraft zusammen und springt sofort raus. Setzt man ihn jedoch in lauwarmes Wasser und erhitzt es ganz langsam, reagiert er erstmal nicht – bis es dann zu spät ist. Genau dieses Risiko sehen wir zurzeit bei vielen (Familien)Unternehmen.

Per 30. August 2023 haben wir die Bilanzdaten von 2021, also die letzten Auswirkungen der Corona-Zeit. Und das, was wir prognostiziert haben, tritt nun Stück für Stück ein.

Die 2022-Bilanzen und GuVs kommen auch herein bzw. liegen vor, sind aber geprägt von Krieg, Energie, Materialproblemen etc.

Das Jahr 2023 wird bei vielen Unternehmen noch gut aussehen, da Aufträge aus 2021 / 2022 im Jahr 2023 abgearbeitet wurden und noch werden.

Befeuert wird die Entwicklung durch unvorhergesehene Großereignisse wie den Ukraine-Krieg und jetzt auch noch die Eskalation im Nahost-Konflikt. Die Auswirkungen werden wir noch bis mindestens 2024 zu spüren bekommen, genauso wie Kettenreaktionen, die mit den aktuellen Herausforderungen im Immobilienbereich begonnen haben, aber auch aus dem Handwerk (Stichwort: Fachkräftemangel). Und die Shrinkflation wird uns ebenfalls noch eine Weile erhalten bleiben.

Den Finanzinstituten empfehle ich in dieser Situation, sich in den vier oben genannten Resorts detailliert in die 7 Bausteine ihrer Unternehmerkunden einzuarbeiten – und zwar spezifisch für jedes einzelne Unternehmen im Verbund. Und ich empfehle Ihnen, wieder mehr zu agieren, statt lediglich zu reagieren. Nicht immer nur dann Gespräche führen, wenn der Kunde zu Ihnen kommt, sondern aktiv mit Ideen auf ihn zugehen. Und gut vorbereitet in die Gespräche gehen, statt sie einfach nur „abzuarbeiten“.

So möchte ich Ihnen allen zurufen: Warten Sie nicht erst ab, bis Ihre Kunden die Unterlagen zu 2023 einbringen. Führen Sie am besten ab sofort gut durchdachte und vorbereitete Strategiegespräche mit Ihren Kunden. In jedem Strategiegespräch sollte auch der passende Private Banker anwesend sein. Gehen Sie wieder systematisch auf die Kunden zu und vereinbaren Sie Betriebsbesichtigungen. Halten Sie dabei Augen und Ohren so offen wie noch nie zuvor. Denn es ist Ihre große Herausforderung, alles zu verarbeiten und in Erträge für Ihr Institut umzuwandeln. Gerade für 2024 gilt: Jahres- und Strategiegespräche müssen „neu gedacht und gemacht“ werden.

So können Sie den Insolvenz-Tsunami weiter abfedern, Risiken für Ihr Institut frühzeitig erkennen und sich gleichzeitig beim Familienunternehmen und bei der Unternehmerfamilie als einzigartiger Partner positionieren – natürlich immer mit einer guten Portion Mensch zu Mensch! Das steigert langfristig Ihre Erträge und führt zu einer starken Kundenbindung dank subjektivem Wohlfühlfaktor. Setzen Sie die in diesem Artikel genannten Punkte um und beschäftigen Sie sich im Ressort-übergreifenden Team mit den 7 Bausteinen Ihrer Unternehmerkunden. Sie werden sehen: Alle Unternehmen werden wir nicht vor dem Insolvenz-Tsunami retten können, doch mit der richtigen Strategie können Sie die Auswirkungen für Ihr Institut und für die wirklich zukunftsfähigen Unternehmer in Ihrem Verbund deutlich abfedern. Nutzen Sie trotz aller Herausforderungen der aktuellen Zeit auch die Chancen, die sie Ihnen bietet.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei den Gesprächen im Team und bei der daraus resultierenden ganzheitlichen Beratung!

Jahres- und Strategiegelgespräche 2024 mit Unternehmern müssen neu gedacht werden – mit dieser unterschätzten Kompetenz machen Sie den Unterschied!



Bald stehen wieder die Jahres- und Strategiegelgespräche mit Ihren wichtigsten Kunden bevor – den Unternehmern. Doch 2024 werden diese Gespräche anders sein als in den Jahren zuvor. Das liegt zum einen daran, dass einige der externen Aspekte, die seit 2020 die Bilanzen sowie die Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) der Unternehmen „verfälschen“ (von Corona bis Ukraine-Krieg), für die Unternehmenszahlen 2023 erstmals wieder eine untergeordnete Rolle spielen werden. Das heißt, man bekommt nun endlich wieder Informationen, die aussagekräftiger in Bezug auf die eigentliche Unternehmung sind. Und zum anderen gibt es 7 hoch-relevante Bausteine und die damit verbundenen Herausforderungen bei Ihren Unternehmern, die eine bestimmte Kompetenz nun ganz besonders benötigen.

Die Gemengelage: 2024 endlich wieder mit realistischen Bilanzen und GuVs arbeiten!

Die Corona-Pandemie war mit Sicherheit eine außergewöhnliche, unvorhergesehene Situation. Wenn jemals ein Zweifel daran bestanden hätte, dass eine Pandemie mit Ausgangs- und Versammlungsbeschränkungen einen chaotischen Einfluss auf die deutsche Wirtschaft haben würde, dann wurde dieser mit Corona aus der Welt geräumt. Ich habe in den Pandemie-Jahren immer wieder erklärt, dass Sie als Finanzberater sich aufgrund dieser Gemengelage nicht mehr einzig auf die vergangenheitsbezogenen Bilanzen und GuVs der Unternehmen verlassen dürften, um einen Eindruck davon zu bekommen, wie gut es einer Firma geht und wie deren Zukunftsaussichten sind. Denn von 2020 bis 2022 musste an so mancher Stelle stark umdisponiert und sogar improvisiert werden. Das hat vielen Unternehmen den Hals gerettet – aber gleichzeitig dazu geführt, dass die Zahlen auf dem Papier lange Zeit kaum noch etwas mit der realen wirtschaftlichen Situation der Firmen zu tun hatten. Mit Beginn des Ukraine-Kriegs 2022 wurde die Situation dann erneut kräftig angefacht und plötzlich kamen auch noch Material-Versorgungsengpässe dazu.

Doch Ende 2023 ist der Krieg mittlerweile weitgehend eingepreist, der neu aufgeflamnte Konflikt im Nahen Osten hat deutlich weniger Einfluss auf die meisten Ihrer Unternehmerkunden und der Corona-Effekt hat sich stabilisiert. Das heißt: In den Jahres- und Strategiegesprächen 2024 werden Sie endlich wieder mit „richtigen“ Bilanzen arbeiten können! Die Bilanzen für 2023 werden dann wieder die reelle Situation der Unternehmen widerspiegeln, und genauso wird es in den Jahresgesprächen 2024 endlich wieder um das eigentliche Kerngeschäft der Unternehmen gehen können.

Rezessionale Auswirkungen werden dennoch wichtig sein

Selbstverständlich bedeuten die Bilanzen 2023 nicht, dass wir es nicht auch in den kommenden Jahren mit Sondersituationen zu tun bekommen werden. Allerdings sind diese eher bekannte wirtschaftliche Effekte als völlig unvorhergesehene Konflikte und Pandemien: Die deutsche Wirtschaft schwächelt, die Kosten für Grundbedürfnisse wie Lebensmittel, Heizung und Miete steigen und als Resultat geben die Menschen an anderer Stelle weniger Geld aus. Wir dürfen gespannt sein, wie sich diese Gemengelage in den kommenden Wochen in Verbindung mit dem Weihnachtsgeschäft entwickelt.

Auf unternehmerischer Seite haben wir zwar keinen großen, plötzlichen Insolvenz-Tsunami, wie ursprünglich befürchtet. Doch obwohl wir insgesamt bei der Zahl der Insolvenzen sogar besser dastehen als noch vor einigen Jahren, sehen wir aktuell einen schleichenden Anstieg an Insolvenzen in Deutschland, der nicht minder gefährlich ist, nur weil er weniger Beachtung findet.

Bereiten Sie sich auf komplexe Gespräche vor

Auch wenn also die Bilanzen 2023 endlich wieder brauchbare Zahlen liefern werden, werden die Jahresgespräche 2024 mitnichten einfacher werden – sondern sogar komplexer als je zuvor. Denn neben EU-Taxonomie und MaRisk-Novelle wirft sich jetzt auch noch das Verfassungsgericht in Karlsruhe in den Ring, mit einem weitreichenden Urteil, das die Regierung jetzt schon dazu veranlasst hat, einen Teil des Jahreshaushalts einzufrieren und den geplanten Haushalt für 2024 einer Not-Überarbeitung zu unterziehen. Nicht wenige Unternehmer, die zuvor auf Fördergelder aus Töpfen wie z.B. dem nun auf der Kippe stehenden Klima- und Transformationsfonds hoffen konnten, werden nun vorerst komplett allein gelassen. Dadurch werden sich viele Ihrer Gespräche mit den Unternehmern in nächster Zeit hinziehen, denn unter den Unternehmern herrscht nun einfach völlige Unklarheit darüber, was man noch kann, darf, soll oder muss. Kann man mit den erhofften und vielleicht sogar schon einkalkulierten Geldern rechnen, oder doch nicht? Wird der Finanzminister einen Weg finden, die 60-Milliarden-Lücke zu schließen, die allein in dem besagten Fonds klafft? Wir bleiben gespannt...

Für Sie als Firmenkundenberater, aber auch als Private Banker sowie als Mitarbeiter in der Marktfolge Aktiv bedeutet diese sehr komplexe Gemengelage zzgl. der derzeitigen Multi-Herausforderungen und Stapel-Risiken, dass Sie auch einen umfänglichen Überblick über die Firmen Ihrer Unternehmernkunden brauchen.

Und Sie werden eine ganz spezielle Kompetenz benötigen, auf die ich später noch genau eingehen werde: die Vernetzungskompetenz.

Doch zunächst möchte ich Ihnen erneut die 7 Grundbausteine der Unternehmens- und Vermögensplanung ins Gedächtnis rufen, in denen sich Berater aus dem Private Banking, dem Firmenkundenbanking, Mitarbeiter der Marktfolge Aktiv und alle anderen in den Prozess integrierten Abteilungen im Institut gut auskennen sollten, um mit einer ganzheitlichen Beratung punkten zu können:

1. Geschäftsmodell: Wie generiert das Geschäft des Unternehmers Gewinne – heute, morgen, übermorgen?
2. Digitalisierung: Welchen Digitalisierungsgrad erfordert das Unternehmen (aufgeteilt in Produktion und Verwaltung)?
3. ESG und Nachhaltigkeit: Welche Maßnahmen zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Verträglichkeit lassen sich durchsetzen?
4. Personal: Wen braucht die Firma heute, morgen und übermorgen und wo werden die Spezialisten, Führungskräfte, Fachkräfte, Arbeiter etc. benötigt?
5. Nachfolge: Wer übernimmt im Ruhestand oder Todesfall des Unternehmers – vererben, abgeben, verkaufen?
6. Privatvermögen: Wie baut man es auf, erhält es und investiert es, um es wachsen zu lassen?
7. Asset und Family Protection: Wie kann die Firma gegen Cyberangriffe, digitale (Personen-)Erpressung etc. abgesichert werden?

Lassen Sie uns das mal am Beispiel eines Garten- und Landschaftsbau-Unternehmens durchspielen: Im Bereich des Geschäftsmodells wird sich ein solches Unternehmen neu orientieren müssen, denn das Privatkundensegment gibt aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen deutlich weniger Geld aus – und der Garten ist einer der ersten Punkte, an denen gespart wird. Da schneidet man dann lieber selbst notdürftig die Hecke zurück, setzt auf den Mähroboter oder überlässt den Garten dem Wildwuchs. Die Geschäftskunden werden also für unseren Beispiel-Unternehmer immer wichtiger. Doch sie haben selbstverständlich andere, eventuell neue und auf jeden Fall höhere Ansprüche als Privatkunden. Und bei Kunden wie der öffentlichen Hand, Kommunen und Städten muss er sich mit zahlreichen Ausschreibungen beschäftigen, um überhaupt noch einen Auftrag zu bekommen.

Der Bereich ESG und Nachhaltigkeit wird für diesen Unternehmer in Zukunft generell immer wichtiger werden, da viele Projektausschreibungen der nun so dringend benötigten Geschäftskunden sowie öffentlichen Aufträge schon heute entsprechende Nachweise zur Umweltverträglichkeit der geplanten Arbeiten erfordern. Sowohl dafür als auch für die Umsetzung der Aufträge braucht der Unternehmer wiederum Personal – und das im Angesicht des immer noch grassierenden Fachkräftemangels. Eine gute Digitalisierungsstrategie könnte dabei eventuell helfen. Zum Beispiel durch den Einsatz von generativen künstlichen Intelligenzen wie ChatGPT, mit denen sich Texte und sogar Videos zur Anwerbung von Fachpersonal aus dem Ausland vergleichsweise kosteneffektiv in die Zielsprache übersetzen lassen.

Sie sehen also wieder einmal: Alle diese Bausteine sind für Unternehmer wichtig, und das nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch für den Gartenbaubetrieb mit 10 Mitarbeitern. Und alle 7 Bausteine beeinflussen sich gegenseitig – zum Beispiel, wenn der Unternehmer Mitarbeiter mit spezifischen Qualifikationen anwerben muss, um die nötigen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu unterstützen. Dementsprechend müssen die Bausteine auch ganzheitlich betrachtet werden.

Die Vernetzungskompetenz

Es ist also Ihre Aufgabe, die Gespräche 2024 auf Basis all dieser Punkte vorzubereiten, zu führen und nachzubereiten. Nur so lassen sich die Herausforderungen lösen, vor denen Unternehmer stehen. Und nur so können Sie sich einzigartig bei diesen wichtigen Kunden positionieren, um Ihre Erträge langfristig zu steigern. Für all das werden Sie ab 2024 eine Profi-Kompetenz benötigen: die Vernetzungskompetenz.

Vernetzungskompetenz ist Ihre Fähigkeit, die unterschiedlichen Bausteine und deren Auswirkungen nicht nur zu verstehen und zu besprechen, sondern diese auch individuell auf die Situation des Unternehmers ausgelegt sinnvoll zu vernetzen und zu lösen. Und das geht weit über die oft noch üblichen „Wo sehen Sie sich in 3 Jahren?“-Fragen hinaus.

Ein großer Teil der Vernetzungskompetenz ist das Entwickeln von sogenannten Logikketten. Stellen Sie sich vor, Ihr Kunde bietet Sprachdienstleistungen an. Dann liegt es an Ihnen, zu erkennen, welche Auswirkungen zum Beispiel größere gesellschaftliche Entwicklungen auf das Geschäftsmodell haben können. Zum Beispiel der Siegeszug moderner KI-gestützter Übersetzungsapps. Wie zukunftsfähig ist also das Geschäftsmodell und wie kann es gegebenenfalls zukunftsfähig gestaltet werden? Die Bausteine Geschäftsmodell und Digitalisierung sind hier potenziell eng verknüpft – und diese Verknüpfung sowie die sich daraus ergebenden Ketten müssen Sie erkennen und logisch extrapolieren können.

Digitalisierung ist heutzutage ohnehin ein Thema, das mit praktisch allen anderen Aspekten eines Unternehmens eng verwoben ist. Denken Sie nur an die Cybersicherheit. Ihre Vernetzungskompetenz sollte da schon weit über generelle Beobachtungen hinausgehen und sich zum Beispiel auch darauf erstrecken, welche konkreten Zuschüsse für den Unternehmer in Frage kommen und wie sich die individuelle Digitalisierungsstrategie des Unternehmens darauf auswirkt. Bei über 4.800 Förder-Zuschussprogrammen müssen Sie das nicht allein stemmen. Hierzu haben Sie alle mit Sicherheit gute Experten in Ihrem Hause, Ihrem Verbund oder als externe Kooperationspartner, die Sie unterstützen können.

Oder ein anderes Beispiel: Wenn Sie mit Ihrem (Ziel-)Kunden das Thema Nachhaltigkeit und daraus abgeleitet Transformationsfinanzierungen besprechen möchten, werden Sie nicht darum herkommen, sich mit dem Firmenpersonal zu beschäftigen. Warum? Naja, einer muss es ja machen. Wenn nicht alles beim Chef selbst bleiben soll, braucht er die richtigen Fachkräfte zur Umsetzung. Und wen man da braucht (Definition), wo man ihn findet (Suche), wie man ihn überzeugt, einstellt, weiterentwickelt und ans Unternehmen bindet, das sollte im strategischen Geschäftsmodell zumindest grob bedacht werden. Und schon sind wir wieder ganz schnell bei mindestens 3 von 7 Bausteinen angelangt.

Ein Wort zur Nutzung von Fragebögen

Unternehmergespräche werden in Banken üblicherweise mit diversen Fragebögen und Checklisten unterstützt. Auch ich finde diese richtig und wichtig – aber ich habe eine Reihe von Bedenken, wenn es darum geht, wie genau diese Fragebögen und Checklisten verwendet werden:

Der erste augenfällige Punkt ist, dass viele Fragebögen nicht aufeinander abgestimmt sind und sich oft einen der oben genannten 7 Bausteine herauspicken, um diesen isoliert und generisch (statt als Teil eines Logikketten-Netzwerks und individuell auf den Unternehmer zugeschnitten) zu betrachten. Eigentlich müsste man aus all den Fragebögen und Checklisten im Institut einen einzigen, gesammelten Fragebogen machen, bei dem dann alle Fragen miteinander verknüpft sind. Da das möglicherweise in 200 Seiten starken Fragebögen enden könnte, ist das allerdings in der Praxis schwer umzusetzen. Hier habe ich aber einen „Geheim“-Tipp: Gehirn einschalten + Erfahrungen = Lösung.

Mein zweiter Punkt ist hingegen eher einfach umzusetzen: Ich habe den Eindruck, dass viele Institute von einem Standardfall ausgehen, bei dem jeder Unternehmer noch über eine große Personalabteilung mit Diskriminierungsbeauftragten, Nachhaltigkeitsmanagern und ähnlichem verfügt. Doch in Wahrheit muss der Unternehmer den Fragebogen oft komplett allein ausfüllen, weil die Personalabteilung UND Buchhaltung nur aus einer Person besteht, die für sowas einfach keine Zeit mehr hat. Gleiches gilt für die „IT“ in der Firma. Es kommt eher vor, dass dort „normale“ ITler sind und keine Hochleistungsprogrammierer, die jeden Tag Angebote aus dem Silicon Valley bekommen. Denken Sie also gerne alles miteinander verknüpft durch und nutzen Sie die Vorteile, die Fragebögen und Checklisten bieten, aber vergessen Sie nie, mit welcher Unternehmensgröße Sie es zu tun haben – nutzen Sie Ihre Materialien also immer im Kontext und mit Rücksicht auf die Situation Ihres Unternehmers.

Komplexität ist die nächste große Herausforderung

Die eng miteinander verwobenen Bausteine, die miteinander interagierenden Krisen und ein immer komplizierter werdendes Marktumfeld – all das sind Beispiele für die Multi-Herausforderungen und Stapel-Risiken, denen wir aktuell gegenüberstehen, und die es in dieser Komplexität noch nie gegeben hat. Von Baukrise bis Siegeszug der KI ergibt das eine enorme Gesamt-Komplexität, die gemeistert und im Sinne des Kunden vernetzt werden möchte. Keine leichte Herausforderung für Sie als Berater – aber doch eine, die Sie meistern können!

Und Sie werden merken, dass sich diese komplexen Themen mit einem Unternehmer mit 1000 Mitarbeitern genauso besprechen lassen, wie mit einem Unternehmer mit 10 Mitarbeitern. Denn die unterschiedlichen Unternehmer stehen zur Zeit vor exakt den gleichen Herausforderungen, nur mit unterschiedlichen Schwerpunkten, also unterschiedlichen, individuellen Inhalten derselben Bausteine. Mit diesen Komplexitäten umzugehen, sie zu verstehen und sie ganzheitlich vernetzt zu betrachten – das kann auch systematisch trainiert werden! Ich biete zu diesem Thema beispielsweise individuell zugeschnittene Impulstage zum Fachaustausch (auf dieser Landingpage sehen Sie auch, an wen und welche Bereiche sich dieser Austausch richtet) an, bei denen Sie in Ihrem Institut einen Blick hinter die Kulissen des Unternehmertums werfen und Ihre Vernetzungskompetenz anhand handfester realer Kundenfälle schärfen können. So machen Sie sich bereit für die Jahresgespräche 2024, in die Sie zwar endlich wieder mit aussagekräftigen Bilanzen für 2023 starten können, die Sie aber wiederum vor gänzlich neue Komplexitäten stellen werden, mit denen wir in diesem Ausmaß noch nie vorher zu tun hatten.

Als Finanzberater können Sie nicht entscheiden, wann ein Unternehmerekunde Sie bei Investitionsentscheidungen kontaktiert, und Sie sollten sich deshalb nicht vorstellen, dass Ihre Zukunft als Berater in der reinen Ausführung liegt. Vielmehr sind Sie „Consultants mit Finanzwissen und Produkten“ – Ihre Aufgabe ist das Spinnen von Netzwerken und die Arbeit als vertrauenswürdiger Sparringspartner für die Ideen Ihrer Unternehmerekunden, wie wir es schon für den Firmenkundenberater 2026 oder in diversen Artikeln zum Private Banking prophezeit haben. Optimieren Sie Ihre Vernetzungskompetenz und nutzen Sie diese, um Herausforderungen zu erkennen, in Logikketten einzubetten und zu lösen. So bieten Sie Ihren Unternehmerekunden massive Mehrwerte in den Jahres- und Strategiegesprächen 2024, realisieren eine einzigartige Beratung von Mensch zu Mensch (MzM), erzeugen den wichtigen subjektiven Wohlfühlfaktor, der heute für Erfolg oder Niederlage mit Unternehmerekunden ausschlaggebend ist, und steigern letztlich Ihre eigenen Erträge nachhaltig.

Das wird sicher keine leichte Herausforderung – aber nach drei Jahren Corona, Krieg und Krisen haben Sie keinen Grund, vor dieser Herausforderung noch zurückzuschrecken, oder?

DIRK WIEBUSCH

dirkwiebusch.de

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch