



DIRK WIEBUSCH

Ein Sturm zieht auf — Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sicher navigieren

Ausgabe 7 | 15 Artikel

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

dirkwiebusch.de

Inhaltsverzeichnis

- Die Zukunft hat bereits begonnen – sind Sie als Finanzberater mit dabei? | [Seite 5](#)
- Temu, Shein und Co.: Wie Sie als Finanzberater Ihre Unternehmernkunden vor der rasant wachsenden Bedrohung der Billig-Onlinehändler schützen | [Seite 9](#)
- Lieferkettengesetz und Co. – werden ESG und Nachhaltigkeit zum Gamechanger für Sie und Ihre Firmenkunden? | [Seite 14](#)
- Neulich beim Kunden: Private Banking für Unternehmer: Individualität trotz Standardisierung – oder gerade deswegen? | [Seite 19](#)
- Firmenkundenberatung und Private-Banking-Beratung: Halten Sie Ihre Versprechen an Top-Kunden? Oder vergraulen Sie sie nur? | [Seite 24](#)
- Unternehmensbewertung beim Verkauf – Raten auf höchstem Niveau? | [Seite 28](#)
- Private Banking für Unternehmerfamilien: Warum Listen und interne Datensätze für Ihre Potenzialanalyse oft nutzlos sind | [Seite 33](#)
- Cybercrime-Risiken bei Ihren Unternehmernkunden – die bekannte und dennoch unterschätzte Gefahr | [Seite 45](#)
- ESG-Score – vom theoretischen Training zu handfesten Erträgen | [Seite 50](#)
- Neulich beim Kunden – Vom Krankenhaus zur Bank: wenn der Unternehmer unter fragwürdigem Zeitmanagement leidet | [Seite 54](#)
- Unternehmensnachfolge – was man vom FC Bayern (nicht) lernen kann | [Seite 58](#)
- Was die "Telephobie" mit Ihrem stagnierenden Unternehmernkundengeschäft zu tun hat – und was Sie dagegen tun können! | [Seite 64](#)
- Neulich beim Kunden: Kundenbegeisterung ist Chefsache! | [Seite 68](#)
- Fünf Gründe, warum Ihre Berater-Tandems nicht (mehr) funktionieren | [Seite 73](#)
- Der Erfolgsgarant: Ihre Unternehmer-Leidenschaft! | [Seite 78](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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



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



Die Zukunft hat bereits begonnen — sind Sie als Finanzberater mit dabei?



Zunächst einmal wünsche ich Ihnen allen ein frohes neues Jahr 2024 und nachträglich einen guten Start in die Zukunft. Denn diese hat bereits begonnen und wir sind schon mit-tendrin! Bei Unternehmern sowie bei vielen Finanzinstituten ist dieses Bewusstsein auch bereits angekommen, wie ich Ende letzten Jahres erfreut feststellen konnte: Wie immer habe ich vor dem Jahreswechsel als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) viele Gespräche mit unseren Mandanten geführt, vom Unternehmer bis zum Bankvorstand und vom Leiter Firmenkunden über Leiter Marktfolge Aktiv bis zum Leiter Private Banking. Im Rahmen dieser Gespräche habe ich einen guten Eindruck gewinnen können, mit welcher Stimmung wir in das Jahr 2024 starten.

Pessimistisch oder optimistisch? Wie fängt 2024 an?

Natürlich: Diese Gespräche zum Jahreswechsel waren bewusst keine fokussierten Strategiediskussionen. Da ging es also nicht nur um harte Zahlen und Fakten, sondern auch schon mal einfach darum, wo der Gegenüber denn 2023 im Urlaub war. Glauben Sie mir: solche lockeren Gespräche verraten Ihnen manchmal mehr über den Blickwinkel Ihres Gegenübers als das reine Wälzen von Datensätzen. Da frage ich dann gerne, wie zufrieden man generell mit dem letzten Jahr war, welche Pläne man für das nächste hat, wie man den Markt generell sieht und welche Themen man im kommenden Jahr anpacken kann oder muss. Bei den Gesprächen mit der Entscheidungsebene der Banken frage ich dann gern auch, was diese selbst aus dem Kundenumfeld hören, wie es aussieht mit Kreditauslastungen, Kreditnachfragen (Produktion, Maschinen etc.), Cashproblemen, Insolvenzen etc. sowie die aktuelle Lage auf der privaten Vermögensseite der (Ziel-)Kunden – also was die Unternehmerkunden den Banken kommunizieren.

Aus meinen Gesprächen mit beiden Seiten kann ich vor allem zwei Erkenntnisse über die Stimmung ziehen, mit der wir in 2024 starten:

1. Neben dem typischen „es könnte besser gehen“ sehe ich aktuell keine Panik, kein Gefühl der Bedrängung und kein „wir müssen dringend das Ruder rumreißen“.
2. Typische Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Digitalisierung (und Digitalisierungsgeschwindigkeit), Energiepreise etc. sind dennoch in allen Köpfen präsent – mal mit mehr, mal mit weniger Handlungsdruck.

Darüber hinaus machen sich alle Gesprächspartner über typisch deutsche Themen Sorgen, beispielsweise den hohen Bürokratieaufwand. Doch eine besonders wichtige Erkenntnis konnte ich tatsächlich durch die Frage erlangen, die Sie möglicherweise schon im letzten Absatz stutzig werden ließ: „Wo waren Sie 2023 im Urlaub?“ Denn die Eindrücke, die meine Gesprächspartner von ihren Urlaubszielen mitbringen, färben auch den Blick auf die Heimat. Zum Beispiel berichteten mir diejenigen, die ihren Urlaub 2023 in Asien oder den arabischen Ländern verbracht haben, dass man uns dort bei Themen wie Technologie, künstliche Intelligenz und Mobilität gefühlt schon weit voraus ist, weil man sie ganz praxisorientiert anpackt. Was auch daran liegen mag, dass man dort mit Herausforderungen wie dem Datenschutz ganz anders umgeht.

Die Lebens- und Verhaltensweisen dieser Länder mögen mit unseren kaum kompatibel wirken – aber lernen kann man davon dennoch. Und das sollten wir auch, denn meine Gesprächspartner stellten immer wieder die These auf, dass man uns im Ausland immer weniger „kopiert“, und auch kaum noch Kaufinteresse an deutschen Firmen besteht. Das mag für Ihre mittelständischen Unternehmernkunden weniger akut sein als für die ganz großen Global Player. Doch auch die Ergebnisse der neuesten PISA-Studie legen nahe, dass wir eher selten noch unter den ersten Rängen mitspielen. Wir sind in vielen Bereichen mittlerweile eher die Bundesliga als die Premier League. Dass wir da von zwei ganz unterschiedlichen Qualitätsleveln sprechen, dürfte wirklich allen Fußball-Fans klar sein. Auch wenn hin und wieder mal eine deutsche Mannschaft die Champions League gewinnt, ändert das am generellen Trend nichts. Gefühlt ist die Bundesliga Durchlaufstation für ausländische Talente geworden. Eigengewächse werden eher selten von den großen Klubs in Europa gekauft. Und so kommt es einem auch vor, bei dem, was man liest und hört, dass unsere Toptalente in Wissenschaft, Wirtschaft und IT dann lieber ins Ausland gehen, als hier ihr Potenzial auszuschöpfen. Das nennt man auf Neudeutsch: Brain Drain, den „Abfluss von Intelligenz und Verstand“.

Wie bereiten Sie sich gut auf 2024 vor?

Meine Erkenntnisse über die Stimmung der Unternehmer lassen sich gut in handfeste Handlungsempfehlungen übersetzen: Zunächst einmal wird wichtig werden, dass Sie sich noch stärker mit Logik- und Handlungsketten beschäftigen. Denn wie gesagt: Obwohl die aktuelle Entwicklung des Wirtschafts- und Technologiestandorts Deutschland für Mittelständler zunächst wenig akut wirkt, können auch Ihre Kunden irgendwann betroffen sein, da sie Teil der Wertschöpfungskette sind. Es ist nur eine Frage der Zeit. Genau so, wie wir alle durch die wachsende Konkurrenz aus dem Ausland betroffen sein werden. Das geht zwar gefühlt nur Schritt für Schritt. Aber genau dort liegt das Risiko: Wer diese Entwicklung verschläft, hat bald keine Möglichkeit mehr, zu reagieren.

Ich rate Ihnen also: Machen Sie Ihren Unternehmernkunden klar, dass die Zukunft bereits begonnen hat, und nehmen Sie auch selbst an ihr teil. Künstliche Intelligenz ist dafür ein gutes Beispiel. In Zukunft werden Sie diese immer stärker verwenden, und auch in Ihrem Institut wird vielleicht bereits daran gearbeitet, die Datenbasis für deren umfassende zukünftige Anwendung zu erstellen.

Generell wird es für Analysten und Firmenkundenberater wichtiger werden, Chancen und Risiken zu erkennen. Denn aus dem vorliegenden Datenmaterial der Bilanzen und GuVs ist nur die Vergangenheit zu erkennen – immer mehr reine Maschinenaufgabe. Die Zukunft zu verstehen, ist Aufgabe von uns Menschen. Und auch Sie als Private-Banking-Berater werden sich auskennen müssen, um deren Auswirkungen auf das Privatvermögen der Kunden einschätzen zu können. Denn das Privatvermögen wird wieder mehr in die Kreditvergabeprozesse einbezogen werden, weshalb Ihre Kunden wieder verstärkt Vermögensaufstellungen einreichen werden. Das bedeutet für Sie, dass Sie zukünftig viel mehr Informationen über die Privatvermögen Ihrer Kunden, auch bei anderen Instituten, haben werden. Das sind enorme Vertriebschancen.

Und für alle gilt weiterhin: Machen Sie so viele Betriebsbesichtigungen wie möglich bei Ihren Unternehmerkunden, denn das dort gewonnene Verständnis für deren tägliche Arbeit, die Wertschöpfungsketten etc. übertrumpft jede Erkenntnis, die Sie rein vom Papier erlangt haben.

Die Zukunft ist da – gestalten Sie sie mit!

Wir alle sind bereits mittendrin in diesen Entwicklungen und Umbrüchen. Auch wenn Sie vielleicht privat noch gar nichts davon mitbekommen haben. Und diese Entwicklungen gehen schnell, auch wenn es manchmal nicht so wirkt. Deshalb wird unsere Wirtschaft zum Handeln gezwungen werden, und zwar schneller, als es sich mancher erhofft hat. Als Finanzberater sind Sie ein entscheidender Teil dieser Entwicklung. Genießen Sie das und nutzen Sie die Chance, die Zukunft mitzugestalten. Denn Sie sind die entscheidende Unterstützung für Unternehmer, um weiterhin produzieren und Mitarbeiter in Ihrer Region beschäftigen zu können. Und Sie sind wichtige Unterstützer beim Aufbau, Erhalt, Vermehrung und Weitergabe des privaten Vermögens. Nutzen Sie die daraus entstehende Chance auf gesteigerte Erträge.

Ich wünsche Ihnen jetzt schon ein erfolgreiches Jahr 2024!

Temu, Shein und Co.: Wie Sie als Finanzberater Ihre Unternehmernkunden vor der rasant wachsenden Bedrohung der Billig-Onlinehändler schützen



Nicht lange ist es her, da war Amazon die größte Bedrohung für einige Händler und Produktionsunternehmen des deutschen Mittelstands. Doch die Situation hat sich deutlich verschärft: Heute drängen chinesische Firmen wie Temu oder Shein auf den Markt – mit aggressiven Niedrigpreisen, die sie gerade deshalb ansetzen können, weil sie auf vieles verzichten, was deutschen Unternehmern wichtig ist: (Sicherheits-)Zertifikate, Kundennähe und lokale Lagerkapazität, Nachhaltigkeit etc. Diesen Preiskampf können unsere lokalen Unternehmen nicht gewinnen – und genau deshalb werden Sie als Finanzberater gebraucht, um als Sparringspartner mit Ihren Unternehmernkunden herauszufinden, wie man auf andere Weise bei den Endkunden punkten kann. Zum einen, um Chancen und Risiken bei Ihrem Kunden zu erkennen und mit ihm zu diskutieren, abzuschätzen und Handlungen zu besprechen. Zum anderen, um Ihre eigenen Kreditrisiken einzuordnen und potenzielle Erträge zu identifizieren und zu erschließen.

Warum sind internationale Billiganbieter eine Herausforderung für den hiesigen Markt?

Wenn wir in diesem Artikel von Billig-Onlinehändlern aus China sprechen, dann sind damit aktuell vor allem Unternehmen wie Shein und Temu gemeint. Also international agierende Konzerne, die vor allem mit Masse und günstigen Preisen statt mit Qualität ihren Umsatz machen.

Shein dürfte dabei das bekannteste Beispiel sein. Der Konzern konzentriert sich auf sogenannte Fast Fashion. Also auf billig hergestellte Kleidung, die besonders günstig verkauft werden kann, weil sie ohnehin nicht lange hält. Die Kleidung wird in China hergestellt und direkt an die ausländischen Kunden geliefert. Darum kann sich Shein zum Beispiel die Kosten für die Lagerung vor Ort in Europa, den USA etc. sparen. Ein anderes Beispiel für derartige neue Geschäftsideen ist Temu, eine US-Tochtergesellschaft einer mächtigen Online-Handelsplattform aus China. Über sie können Nutzer, ähnlich wie bei eBay oder Amazon Marketplace, Waren direkt bei verschiedenen chinesischen Anbietern bestellen und international mit der Paketpost erhalten. Mit anderen Worten: Temu braucht ebenfalls keine Lagerkapazitäten vor Ort, und auch in Sachen Sicherheitszertifikate, Qualität und Nachhaltigkeit brauchen sich die Anbieter kaum anzustrengen.

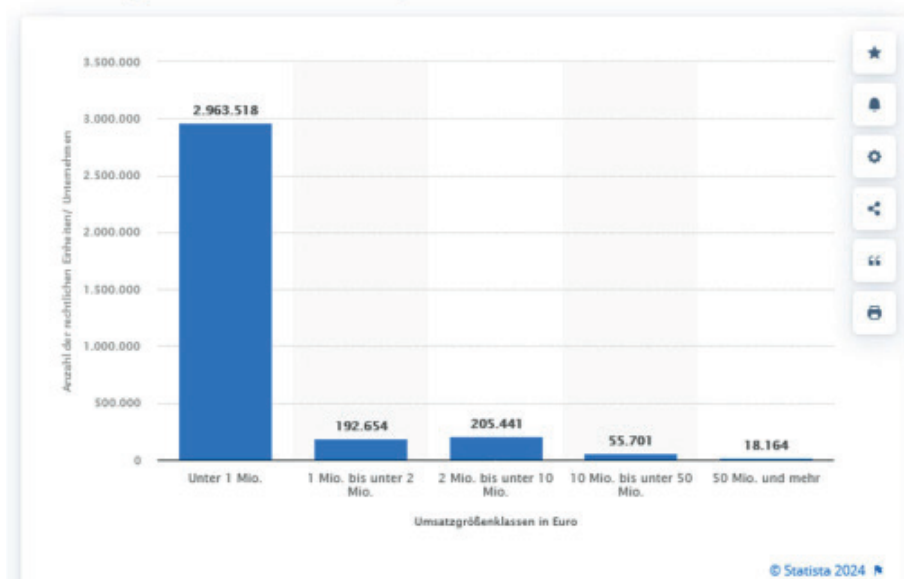
Denn das ausschlaggebende Argument ist der Preis, der trotz internationalem Versand besonders niedrig gehalten werden kann. Die Zolllast läge hier dann zwar beim Endkunden, da er direkt aus China bestellt. Doch weil bei einem Warenwert von unter EUR 150 aktuell keine Zollgebühren anfallen – und Bestellungen bei diesen Anbietern diesen Wert in der Regel nicht überschreiten – fallen effektiv trotzdem keine Zollkosten an, weder für den Endkunden noch für die asiatischen Unternehmen. Wohingegen deutsche Unternehmen zunächst selbst die Käufer sind und zumeist eine hohe Stückzahl importieren. Damit müssen sie sowohl die Zolllast tragen und überschreiten auch den besagten Warenwert. Immerhin könnte hier bald Unterstützung aus Politik und Gesetzgebung kommen: Eine Zollreform soll die Zollfreiheit für geringe Warenwerte bis 2028 abschaffen. Doch aktuell gibt die beschriebene Gemengelage Temu, Shein und Co. einen weiteren unfairen Vorteil im Preiskampf.

Das zugrundeliegende Prinzip nennt sich D2C – Direct-to-Customer. Es sorgt dafür, dass sich viele internationale Konzerne kaum noch mit ausländischen Mittelsmännern beziehungsweise einem Vertrieb vor Ort auseinandersetzen müssen. Die Produkte werden direkt in China hergestellt und über Online-Plattformen vermarktet. Diese Vermarktung ist vor allem datenbasiert, denn da alles digital abläuft, lässt sich sehr genau nachvollziehen, welcher Slogan beispielsweise wie viele Klicks (Engagement) erzeugt und wie viele dieser Klicks dann tatsächlich zu einem Kauf geführt haben (Conversion). Und dank KI kann man vergleichsweise einfach kulturell akzeptable Marketing-Botschaften an Kunden in aller Welt kommunizieren. Für die Kunden hierzulande sind es vor allem die Ersparnisse, die für den Kauf in China ausschlaggebend sind. Zu so günstigen Konditionen greift hierzulande jeder gerne zu – und ignoriert dabei, dass die Produkte selten den in der EU geltenden Sicherheitsvorschriften entsprechen, dass die Arbeitsbedingungen vor Ort eventuell inakzeptabel sind, oder dass die kostenlosen Apps dieser Online-Händler möglicherweise auf die Datenschutzrichtlinien der EU pfeifen. Eine schöne Zusammenfassung dazu bietet Ihnen dieser Artikel der NZZ.

Der Umsatz zeigt: Die Bedrohung ist echt!

Gemäß einem aktuellen Artikel im Handelsblatt wird geschätzt, dass Temu bereits 200.000 Pakete pro Tag nach Deutschland schickt. Selbst wenn man von einem Umsatz von nur 10 Euro pro Paket ausgeht, sind das 730 Millionen Euro Umsatz pro Jahr – bei 15 Euro pro Paket schon über 1 Milliarde Euro. Laut Wikipedia hatte allein das Unternehmen Shein in 2022 einen Umsatz von ca. 24 Milliarden US-Dollar. Zum Vergleich: Laut Statista haben von 3,435 Millionen Unternehmen in Deutschland gerade mal 0,5 % einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro.

Anzahl der rechtlichen Einheiten/ Unternehmen¹ in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen im Jahr 2022



So mancher Unternehmer (insbesondere in den Bereichen Logistik und Handel) fühlt sich da, als würde er vor einem schlicht unerklimmbaren Berg aus chinesischen Milliardeninvestments stehen, der ihn zu erdrücken droht. Denn hierzulande hat man sich – typisch deutsch – stets alle nötigen Zertifikate hart erarbeitet und dabei womöglich auch noch die Nachhaltigkeit entlang der gesamten Lieferkette zum Kernthema gemacht. Und trotzdem fühlt es sich manchmal an, als würden für Verstöße und (vermeintliche) Unzulänglichkeiten immer nur die hier ansässigen Unternehmen bestraft, weil es gerade in die politische Message passt. Konzerne wie Temu und Shein können derweil gefühlt ihre billig produzierten und eventuell sogar unsicheren Produkte ohne Rücksicht auf Nachhaltigkeit oder Arbeitsbedingungen um die halbe Welt schicken – und die Produkte wandern dann vor Ort nach ein paar Wochen Nutzung einfach in den Müll.

Setzen Sie mit Ihren Unternehmern neue Prioritäten!

Dass das so manchen deutschen Mittelständler frustriert, können Sie sich vorstellen. Es ist also Ihre Aufgabe als Finanzdienstleister, Ihren Unternehmern in dieser Situation beizustehen – und ich stehe Ihnen dabei gern unterstützend zur Seite. Wie bereits eingangs erwähnt, geht es darum, zu verstehen, dass unsere Unternehmen den Preiskampf gegen Temu und Co. nicht gewinnen können. Denn billiger geht praktisch nicht mehr. Aber sie brauchen den Preis auch gar nicht unter Shein-Niveau zu senken. Es ist „nur“ notwendig, ihn in „Reichweite“ der Konkurrenz zu rücken, zum Beispiel mit Effizienzsteigerungen durch Digitalisierung. Dann geht es lediglich noch darum, Werte wie Nachhaltigkeit oder faire Arbeitsbedingungen effektiv an die Endkunden zu kommunizieren. Denn für Nachhaltigkeit, faire Arbeitsbedingungen etc. zahlt die deutsche Kundschaft dann doch gerne etwas mehr. Qualität hat eben ihren Preis, wie der Volksmund sagt.

Darum muss die Konkurrenz aus Fernost nicht der finale Todesstoß für deutsche Firmen sein. Vielmehr kann sie der Anlass sein, das alte Qualitätssiegel „Made in Germany“ wieder aufleben zu lassen. Sie als Finanzberater werden immer stärker in Bereichen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung ausgebildet. Nutzen Sie Ihre Expertise, Ihre internen und externen Netzwerke und seien Sie ein Ratgeber und Sparringspartner. Sowohl als Firmenkundenberater als auch als Private Banking Berater. Nutzen Sie Ihr riesiges Potenzial an Lösungen. Von der Vermittlung von (nicht zurückzahlbaren) Förderzuschüssen und Fördermittelkrediten bis hin zu Ihren eigenen Krediten und – im Rahmen der ganzheitlichen Beratung des privaten Vermögens des Unternehmers – natürlich auch die Integration Ihrer Expertise im Generationenmanagement. Denn durch Angriffe der Globalunternehmen werden auch die Privatvermögen Ihrer Unternehmerekunden in Mitleidenschaft gezogen und die Übergabe der Firma an die Nachfolger massiv gefährdet. Da brauchen Ihre Unternehmerekunden Profis wie Sie an ihrer Seite.

Mit dem Verstehet-Magazin und meinen Seminaren sowie Workshops stehe ich jederzeit gerne an Ihrer Seite, um mit Ihnen den Weg zu (noch) mehr Kundenzufriedenheit zu be-gehen. Denn wir alle gemeinsam haben die Chance, heute das Morgen zu gestalten. Wir können gemeinsam dafür sorgen, dass deutsche Qualitätsarbeit wieder einen Abnehmer findet! Dass Ihre Kunden sich gegen die Billig-Konkurrenz behaupten können. Und, dass Sie noch erfolgreicher bei der Beratung Ihrer Kunden werden. Bereiten wir uns gemeinsam da-rauf vor – und das Morgen kann kommen!

Lieferkettengesetz und Co. — werden ESG und Nachhaltigkeit zum Gamechanger für Sie und Ihre Firmenkunden?



Wenn Sie in den vergangenen Wochen aufmerksam die Nachrichten verfolgt haben, dann wird Ihnen vielleicht eine kleine kuriose Geschichte aus den USA aufgefallen sein. Dort stecken aktuell ca. 13.000 Autos von Volkswagen in den Häfen fest. Der Grund: Ein unscheinbares kleines Elektronik-Teil, das ohne Wissen des VW-Konzerns aus West-China bezogen wurde. Und das verstößt gegen die im US-Recht vorgesehenen Auflagen zur Verhinderung von Zwangsarbeit in den Uiguren-Regionen Chinas. Es zeigt sich einmal mehr: ESG und Nachhaltigkeit sind längst eine Notwendigkeit – und für manches (Familien-)Unternehmen ein echter Gamechanger.

Warum auch Ihre mittelständischen Unternehmernkunden betroffen sind

Als Finanzdienstleister kennen Sie den Druck, ESG (Environmental Social Governance) und Nachhaltigkeit in Ihre Prozesse einfließen zu lassen. MARISK-Novelle, EBA-Guidelines, ESG-Ratings und Co. erwarten von Ihnen ohnehin, dass Sie Ihre Kunden auf diese Themen ansprechen. Das ist zwar alles noch nicht wirklich kreditrelevant, aber das ESG-Rating Ihrer Kunden wird über kurz oder lang auch Auswirkungen auf das Kreditengagement haben. Das kann bis zur Ablehnung des Kredits führen, weil der Unternehmer beispielsweise bestimmte sog. KPIs (Key Performance Indicators, dt. Schlüsselkennzahlen) nicht erfüllen kann oder Ihr Institut bereits zu viele Kredite in der entsprechenden ESG-Klasse hat.

An dieser Stelle wird vielleicht so mancher Finanzdienstleister fragen: „Sind ESG und Nachhaltigkeit nicht nur was für die großen Weltkonzerne?“ Und das scheint auch zunächst naheliegend, immerhin haben wir in Deutschland bei 3,45 Millionen Unternehmen lediglich 20.000, die einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro erwirtschaften – und davon sind ein wesentlicher Teil direkte „Töchter“ von Großkonzernen, also definitiv kein Familienunternehmen. Die meisten deutschen Unternehmen, und damit ein Großteil Ihrer Firmenkunden, sind also keine dominierenden Konzerne auf dem Weltmarkt. Doch von den fast 3,43 Millionen verbleibenden Unternehmen sind viele fest in die Lieferketten der internationalen Großkonzerne eingebunden. Mal mehr, mal weniger intensiv und oft auch erst in der nachgelagerten Kunden- bzw. Zulieferhierarchie. Und die Global Player sind schon seit Jahren auf dem Weg zu immer mehr ESG und Nachhaltigkeit. Sollte das Lieferkettengesetz kommen (Info am Rande: noch von der „Merkel-Regierung“ auf den Weg gebracht), werden die ohnehin bereits strikt kontrollierten Lieferketten noch stärker in Augenschein genommen werden. Meinen Sie, dass dann der Zulieferer aus der Eingangs-Story dieses Artikels für den Weltkonzern VW noch haltbar ist?

Der Druck auf Ihre gewerblichen Kunden wächst

In Zukunft werden also Großkonzerne noch viel stärker erst dann Geschäfte mit den Kleinen machen, wenn diese ihrerseits blitzblanke Lieferketten nachweisen können. Dass das die kleinen und mittelständischen Unternehmen vor eine enorme Herausforderung stellt, versteht sich von selbst. Wenn schon ein Weltkonzern wie VW nicht in der Lage war, das Problem mit den Chips aus West-China zu identifizieren, wie sollte es dann der kleine Mittelemann können? Konzerne wie VW werden die Verantwortung hierfür in Zukunft noch mehr an die Zulieferer abgeben. Das klassische deutsche Familienunternehmen wird so von gleich drei Seiten in die Mangel genommen:

- Vom Groß-Geschäftspartner (Kunden & Zulieferer Ihrer gewerblichen Bankkunden), der von seinem direkten und indirekten Zulieferer den Werdegang jeder kleinen Schraube genau nachgewiesen bekommen will/muss.
- Vom Gesetzgeber, der über das Lieferkettengesetz ohnehin absolute Nachweisbarkeit einfordert.
- Vom Kreditgeber, der bei fehlenden KPIs möglicherweise keine Kredite mehr vergibt.

Das Geschäftsmodell und die Zukunftsfähigkeit Ihrer Unternehmerrkunden wird immer stärker von ESG und Nachhaltigkeit abhängig werden. Das bedeutet für Sie, dass Sie die Gespräche mit den Kunden noch tiefergehend führen sollten.

Wie das alles mit den 7 Fokusthemen zusammenhängt

Vor einigen Monaten habe ich dazu im Verstehet-Magazin die 7 Fokusthemen als „Leitplanke“ für das Jahr 2024 etabliert und aufgezeigt, wie diese untereinander verknüpft sind:

1. Geschäftsmodell
2. Digitalisierung
3. ESG und Nachhaltigkeit
4. Personal
5. Nachfolge
6. Privatvermögen
7. Asset und Family Protection

Diese Themen werden auch hier wieder hochgradig relevant, da das Geschäftsmodell (1) Ihrer Unternehmerrkunden zwangsläufig mit ESG (3) zusammenhängt, und dazwischen findet sich die Frage der Digitalisierung (2), durch die die Lieferketten überhaupt erst überwachbar werden. Und dafür benötigt man wiederum Fachkräfte (4), die mit den digitalen Produktionsgeräten umgehen können und aufseiten der Verwaltung die notwendigen Vernetzungen herstellen und pflegen können.

Das kann mitunter gravierende Auswirkungen auf die Unternehmens- und Vermögensnachfolge (5) haben. Und das hat einen Einfluss auf das Privatvermögen (6), da eventuell Eigenkapital nötig wird, um die durch unzureichende ESG-KPIs ausbleibenden Kredite aufzufangen. Und zu guter Letzt wird durch mehr Digitalisierung auch die IT angreifbar – Asset und Family Protection (7) bzw. Cybersicherheit wird darum ein wichtiges Thema sein.

Exkurs: Zuschüsse

Aufgrund der eventuell ausbleibenden Kredite werden (nicht zurückzuzahlende) Förderzuschüsse immer wichtiger werden. Im Gespräch mit dem Unternehmernkunden werden also folgende Fragen zu klären sein:

- Was genau ist zu tun?
- Wer wird es konkret für das Familienunternehmen umsetzen (extern, intern, rein beratend oder aktiv mitarbeitend)?
- Was wird das kosten?
- Woher kommen die Finanzmittel dazu (Fördergelder, Bankkredite, Eigenkapital etc.)?

Die Zukunft steht im Zeichen des ESG

Ich denke, dass sich durch diese Rahmenbedingungen in naher Zukunft ganze Branchen neu erfinden werden (müssen) und gut aufgestellte Unternehmen insgesamt professioneller organisiert sein werden. Wer diese Entwicklung nicht mitgehen kann, wird durchs Raster fallen, da man immer schwerer an Geldmittel kommen wird. Die wiederum sind aber notwendig, um im Konzert des Wettbewerbs weiterhin eine Rolle spielen zu können. Bei den angesprochenen Fördermitteln ist es ja bereits heute so, dass man diese kaum noch bekommt, wenn die Unternehmenskennzahlen nicht deutlich positiv sind.

Ich denke, dass wir ein Szenario sehen werden, wie ich es bereits im Dezember 2019 prognostiziert habe: Es wird in Zukunft vor allem unfassbar große Weltkonzerne geben, flankiert von kleinen hochspezialisierten „Putzerfisch-Unternehmen“, die aufgrund ihrer großen Agilität, ihrer schnellen Innovationsfähigkeit und ihres geringen Ressourcenaufwands durch den Wellengang hindurchmanövrieren können. Familienunternehmen des Mittelstands wird es immer weniger geben. Nur wirkliche Vollprofis, die alle 7 oben genannten Fokusthemen gemeistert haben, werden sich weiterhin behaupten können – und dafür brauchen diese Unternehmen Sie als ganzheitlichen Sparrings- und Finanzpartner!

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Sie sich in Gesprächen mit Ihren Unternehmernkunden zwar noch mit den Zahlen der Vergangenheit beschäftigen, aber die Aussichten der Zukunft ebenfalls mit einkalkulieren. Wer hier nicht rechtzeitig die „richtigen“ Kunden filtert, wird deutliche Einbußen im Ertrag und mitunter sogar Kreditausfälle verzeichnen.

Handlungsempfehlung: Vorbereiten auf die ESG-Zukunft

Nehmen Sie zunächst die 5 Branchen, mit denen Sie auf Kundenseite am häufigsten zu tun haben. Heben Sie daraus wiederum einige exemplarische Kunden hervor und prüfen Sie deren Lieferketten und Geschäftsmodelle. Wo sind Auffälligkeiten, wo sind Muster? Ist das Unternehmen sehr transportlastig? Kommen viele Materialien aus einer bestimmten Region (hoffentlich nicht West-China)? Wie viel Energie wird zur Wertschöpfung benötigt?

Danach spielen Sie einige Szenarien durch: Was passiert zum Beispiel mit dem Kunden, wenn das Lieferkettengesetz verabschiedet wird? Oder wenn in Zukunft verstärkt ESG-KPIs bei der Kreditvergabe beachtet werden müssen?

So filtern Sie effizient diejenigen Unternehmen, die dringend proaktiv angesprochen werden sollten. Und indem Sie maßgeschneiderte Lösungen ausarbeiten und anbieten, positionieren Sie sich dabei einzigartig beim Unternehmernkunden, was sich positiv auf Ihre eigenen Erträge auswirken wird.

Neulich beim Kunden: Private Banking für Unternehmer: Individualität trotz Standardisierung — oder gerade deswegen?



Als treue Leser des Versteher-Magazins und Hörer des Versteher-Podcasts wissen Sie, dass Unternehmer vor allem drei Steckpferde haben: das Unternehmen, Immobilien und das Sparen von Steuern. Wertpapieranlagen spielen in der Regel eine eher untergeordnete Rolle – die Unternehmer vertrauen nur sehr ungern darauf. So mancher Private-Banking-Experte versucht, dieser Herausforderung mit individuell perfekt ausgearbeiteten Anlage-Strategien zu begegnen. Doch gerade vor Kurzem habe ich wieder im Gespräch mit einem Unternehmer festgestellt: Oft hat man da mit sinnvoll eingesetzten Standardprodukten mehr Erfolg.

Wertpapiere? Nein Danke!

Wie so oft war ich neulich in meiner Rolle als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) im Gespräch mit einem unserer Unternehmer-Mandanten und ging mit ihm die 7 Fokusthemen durch, die Sie als regelmäßige Leserin oder Leser meiner Veröffentlichungen bereits kennengelernt haben.



Wenig überraschend zeigte sich, dass der Unternehmer sein Privatvermögen vor allem in Immobilien anlegte. Doch er erzählte mir, dass seine Kinder gar nicht so begeistert von Immobilienbesitz seien und er deshalb versuchen möchte, generationenübergreifend nun mehr in Wertpapiere anzulegen.

Das Thema war gerade kürzlich im Strukturierungsgespräch mit seinem Private Banker wieder aufgekommen – dieser hatte im Vorfeld einen individuell auf den Unternehmer zugeschnittenen Anlagevorschlag erstellt. Doch als der Private-Banking-Berater damit begann, die Anlagen zu erklären, war dem Unternehmer schon nach wenigen Sekunden klar: Das wollte er so nicht. Viel zu viele Produkte, viel zu kompliziert aufgestellt. Der Private-Banking-Berater blickte daraufhin verständlicherweise erst etwas verdutzt drein, denn er hatte den Vorschlag ja bewusst mit viel Diversifikation als Absicherung konstruiert.

Es stellte sich dann im Gespräch zwischen Unternehmer und Berater schnell heraus, dass der Unternehmer einfach auf etwas ganz anderes Wert legte: Überschaubarkeit. Der Unternehmer erklärte seinem Berater, dass er seine eigene Firma ebenfalls so aufgebaut hatte, dass man sich nicht verzetteln konnte. Denn dort liegt ja der Großteil des eigenen Vermögens und das will man schließlich jederzeit unter Kontrolle behalten. In diesem Gespräch hatte der Berater also zunächst nicht punkten können – versicherte jedoch, dass er sich dahingehend nochmal Gedanken über den Vorschlag machen würde.

Individuell zusammengestellte Standard-Produkte können die Lösung sein

Wenn ich mich so unter den Private Bankern und Wealth Managern des Landes umhöre, dann wird mir gegenüber immer wieder betont, wie groß der Bürokratieaufwand mittlerweile geworden ist. Das interne Controlling drängt immer weiter auf vereinheitlichte und standardisierte Abläufe – insbesondere natürlich im Private Banking und damit auch im Wertpapiermanagement.

Wenn man bedenkt, dass Wertpapiermanagement ursprünglich aus Einzelaktien, Aktienanlagen, Anleihen und ähnlichen Anlagen bestand, dann wird deutlich, wie komplex das Thema in den letzten Jahrzehnten geworden ist – schließlich sind Fonds, Indexfonds, ETFs und ähnliche Anlageoptionen deutlich in den Vordergrund gerückt. Da ist es absolut verständlich und lobenswert, dass viele Private Banker den Extra-Schritt gegangen sind, sich die Märkte selbst im Detail anzusehen, um Unternehmerkunden nicht nur die Empfehlungen der übergeordneten (Verbund-)Analyseabteilungen vorschlagen zu können. Schließlich möchte man den besonders wichtigen Unternehmern und Unternehmerfamilien nicht einfach nur Produkte und Dienstleistungen bieten, die aus einem Standardsystem entstehen und scheinbar keinerlei Individualität mehr zulassen.

Aber sind komplexe Anlagevorschläge wirklich das, was die Kunden haben möchten? Individuell auf die jeweilige Unternehmerfamilie zugeschnitten: definitiv ja. Aber komplex? Um diese Frage zu klären, nehmen wir erneut die Innenansicht des Unternehmers ein:

Das Arbeitsleben des Unternehmers

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein mittelständischer Unternehmer – also ein Mensch, dem eine Firma (zumindest zu einem großen Teil) gehört. Haben Sie mit Ihrer Firma dann 10, 20 oder sogar mehrere Hundert Millionen Euro Umsatz im Jahr und sind außerdem verantwortlich für fünfzig oder hunderte, wenn nicht gar tausende Mitarbeiter, dann sind Sie in Ihr berufliches Leben extrem stark eingespannt. Von einer 40-Stunden-Woche ist da gar nicht mehr zu reden, mit 60 oder 70 Stunden sind wir da schon näher an der Realität. Und Sie sind wahrscheinlich ein absoluter Experte in Ihrem Marktsegment und Meister Ihres Fachgebietes. Ihre Produkte und deren Qualität werden überall geschätzt. Das können Sie, das verstehen Sie, dazu haben Sie studiert und mitunter Jahrzehnte lang probiert. Und das haben Sie vollkommen im Griff. Da würden Sie doch sicher auch gerne den vollen Überblick bei der Anlage Ihres Privatvermögens behalten – schon allein zum Selbstschutz. Hätten Sie dann nach einer 70-Stunden-Woche noch die Zeit oder Lust, sich in komplexe Anlageprodukte einzulesen, um diese vollumfänglich zu verstehen?

Seite 21

Der eine oder andere von Ihnen wird nun reflexartig rufen: „Aber dafür hat er doch mich!“ Und das stimmt, aber einlesen wird ein Unternehmer sich dennoch wollen und zumindest grob verstehen, in was er da investiert auch.

Sie als Unternehmer, der vielleicht selbst zahlreiche Produkte im Angebot hat, versteht da intuitiv, wie Komplexität mit Mehraufwand beim Controlling etc. skaliert.

Oder verkürzt ausgedrückt: Der Unternehmer, der sein hart erarbeitetes Privatvermögen am liebsten in überschaubar strukturierte Anlagen investiert und von Ihnen erwartet, dass Sie sein Depot dann jederzeit mit Argusaugen überwachen, trifft auf Vertriebler in den Finanzinstituten, die aufgrund ihrer eigenen freiheitsliebenden Typologie gern clevere Anlagestrategien konstruieren und umsetzen möchten.

Kleiner Exkurs am Rande: Sie alle kennen doch bestimmt mindestens einen Unternehmer, der sein Eigenheim auf dem Betriebsgelände stehen hat, 5 Immobilien mit 30 Wohnungen in derselben Straße besitzt und am liebsten noch aus dem Wohnzimmerfenster alle sehen möchte. Eben genau aus dem genannten Grund der Überschaubarkeit und Kontrollierbarkeit.

Die Realität der Berater

Als Private-Banking-Berater verbringen Sie wahrscheinlich einen Teil (wenn nicht sogar einen Großteil) Ihres Arbeitstages damit, die Märkte zu analysieren, Ideen für Anlagen zu entwickeln, Produkte herauszusuchen, diese zu verkaufen und sie im Nachgang zu überwachen. Und dazu kommen dann auch noch die bürokratischen Herausforderungen.

Haben Sie da noch Zeit, sich wirklich gut auf den Unternehmer einzustellen, sich damit zu beschäftigen, in welchen Komplexitäten er sich bewegt und herauszufinden, wo akut Handlungsbedarf besteht? Vermutlich eher weniger.

Die Lösung: Individuell kombinierte Standardprodukte

Kurz gesagt: Die meisten Unternehmer möchten von Ihnen überhaupt keine ultra-komplexen und stark diversifizierten Anlageprodukte – und Sie können die Zeit dafür sinnvoller einsetzen, indem Sie zum Beispiel die Situation des Unternehmerkunden (anhand unserer 7 Fokusthemen) noch genauer analysieren, sich in das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungskette einarbeiten, sich über die Nachfolgeplanung Gedanken machen etc. Denn Unternehmer möchten eher ein Angebot wie das My-Müsli-Sortiment, das ich schon einige Male als Beispiel herangezogen habe: Eine überschaubare Anzahl an Standardprodukten (Haferflocken, Nüsse, etc.), die individuell kombiniert werden können und so Individualität sowie Übersichtlichkeit ermöglichen.

Nutzen Sie eine Kombination aus individuell zusammengestellten, übersichtlichen Standardprodukten und -dienstleistungen sowie persönlichem Mensch zu Mensch (MzM), um sich bei Ihren Unternehmerkunden einzigartig zu positionieren. Denn Ihr Unternehmerkunde ist eher dazu bereit, sein Geld in verständliche Anlagen zu stecken – genau so, wie er vermutlich in einem Restaurant mehr Vertrauen in die Küche hat, wenn sich diese auf 7 oder 8 Standardgerichte mit unterschiedlichen Beilage-Optionen spezialisiert, anstatt fünfzig Gerichte italienisch, indisch, französisch und chinesisches auf einer Karte anzubieten. Denn dass der Koch das dann alles wirklich gut kann und alle Zutaten frisch sind, ist mehr als fraglich.

Machen Sie Ihren Unternehmerkunden auch klar, dass Sie verstehen, welche Mühen hinter dem hart erarbeiteten Privatvermögen stecken. Denn dieses musste mit Leistung erarbeitet werden und der Unternehmer wird es nur ungern jemandem anvertrauen, der den Eindruck macht, dass er es in ein komplexes, für den Unternehmer nicht nachvollziehbares Anlagekonzept investiert.

Übrigens: Der Berater in unserer Eingangsgeschichte ist schließlich auf genau denselben Gedanken gekommen. Er beschränkte sich beim zweiten Gespräch statt wie ursprünglich auf 20 ausgefeilte Sonderprodukte nun auf 5 Standard-Produkte, die er individuell kombinierte und gewichtete. Der Unternehmer war dann auch hell auf begeistert von dem neuen, deutlich übersichtlicheren Angebot. Das Angebot wirkte, trotz der wenigen Produkte, deutlich durchdachter als das vorherige. Der Berater hat sich „K.I.S.S.“ (Keep it short and simple) zu Herzen genommen. Und es kam schließlich zum Abschluss in hoher einstelliger Millionenhöhe, da der Berater so seine Vertrauenswürdigkeit demonstrieren konnte. Wir sehen also: Manchmal ist weniger Komplexität doch mehr Wohlfühlfaktor!

Firmenkundenberatung und Private-Banking-Beratung: Halten Sie Ihre Versprechen an Top-Kunden? Oder vergraulen Sie sie nur?



Firmenkundenberatung und
Private-Banking-Beratung

**Halten Sie Ihre Versprechen
an Top-Kunden? Oder
vergraulen Sie sie nur?**

DIRK WIEBUSCH

Seit jeher beschäftigen wir uns im Verstehen-Magazin mit der Frage, wie viel Standard und wie viel Premium im Angebot Ihres Instituts stecken und welche Kunden davon am meisten angesprochen werden. Wie wichtig es ist, sich darüber Gedanken zu machen, sehen Sie spätestens, wenn Ihre Top-Unternehmerkunden plötzlich abspringen, weil sie das Gefühl haben, dass nicht genug Premium im „Premium“-Angebot steckt. Solche Fälle lassen sich in praktisch jedem Marktbereich finden, bis hin zum einfachen Autokauf.

Der Blick des Unternehmers: Warum für Premium zahlen, wenn Standard drin ist?

Vor Kurzem hatte ich in meiner Eigenschaft als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) wieder einmal die Freude, mich mit einem Top-Unternehmer zu unterhalten, den wir als Mandanten betreuen. Im Gespräch erzählte er mir ganz nebenbei davon, dass er gerade vor der Erneuerung des Leasingvertrags für seinen Dienstwagen steht. Der Unternehmer schaute sich also das Angebot an Modellen, möglichen Extras und Konfigurationen eines renommierten Premium-Herstellers an. Und ihm fiel auf: Viele der besonders hochpreisigen Ausstattungsmerkmale waren durchweg für alle Modelle des Herstellers erhältlich.

Der Unternehmer setzte sich also mit seinem Berater im Autohaus zusammen und sie erstellten gemeinsam den Dienstwagen mit allen gewünschten Extras. Und danach schauten die beiden, ob eine identische Konfiguration auch für ein günstigeres Automodell umsetzbar war. Und siehe da: Zumindest der Großteil der Ausstattungsliste war 1-zu-1 auch für kleinere Modelle erhältlich. Und das auch noch zu einem günstigeren Gesamtpreis.

Der Grund dafür: Wo technische Neuerungen und Extras früher noch vor allem in Premium-Fahrzeugen verbaut wurden, werden diese heutzutage vor allem in die neuesten Modelle integriert – ungeachtet, ob es sich dabei um Premium- oder Standard-Modelle handelt. Für den Unternehmer stellte sich jetzt die Frage: „Warum soll ich dann überhaupt noch für einen Premium-Wagen zahlen? Wo ist da der Mehrwert für mich?“

„Premium“ ist ein Versprechen

Dieselbe Situation ergibt sich auf ähnliche Weise auch im Bereich der Finanzdienstleistungen: Gerade die Top-Unternehmerkunden in den Segmenten Firmenkundenberatung und Private Banking, die gewillt sind, für Premium-Service auch Premium-Preise zu zahlen, fragen sich zunehmend nach dem Mehrwert. Denn in manchen Fällen bekommen Sie zwar eine exklusive Kundenkarte – aber dann doch nur einen Service, der dem Service für Standard-Kunden verdächtig zu ähneln scheint. Und selbstverständlich lässt sich da im Bereich der Produkte wenig ändern. Sie verkaufen ja schließlich vorgefertigte Finanzprodukte. Daran lässt sich auch bei einer ganzheitlichen Beratung nichts machen. Leider ist (zu) oft auch eine individuelle Beratung auf Honorarbasis am Ende in der Umsetzung wieder nur „Standard“.

Und auch in Sachen Prozesse und Abläufe ist eine gewisse Standardisierung absolut sinnvoll und wirtschaftlich notwendig. Ihr Institut ist schließlich ebenfalls ein Wirtschaftsunternehmen und maximal individuelle Prozesse sind auf dieser Basis schlichtweg nicht umsetzbar. Das kennen wir auch aus anderen Bereichen. Wussten Sie zum Beispiel, dass die meisten Sternerestaurants selbst gar nicht rentabel sind? Sie werden üblicherweise als Anhängsel von Luxushotels mitfinanziert – allein würde sich das Premium-Angebot gar nicht rechnen. Wahre Cash Cows sind hingegen diejenigen Restaurants, die eine gute Mischung aus Premium-Qualität und Standard-Prozessen finden. Restaurants, die zwar Top-Gerichte und herausragenden Service bieten, aber auch eine eher überschaubare Karte. Auf Sonderwünsche kann dann immer noch eingegangen werden – und einen Michelin „Bib Gourmand“ haben sich auch diese Restaurants redlich verdient – aber prinzipiell sind die Gerichte allesamt fest vordefinierte Produkte.

Denn in Restaurants stehen die Inhaber, wie auch die Vorstände und Führungskräfte in Ihrem Institut, verständlicherweise unter einem enormen wirtschaftlichen Druck, Abläufe und Prozesse zu standardisieren.

Aber rechnen wir nur mal die Zahlen vor: Ein Kunde legt 100.000 Euro bei Ihrem Institut an bzw. nimmt 100.000 Euro Kredit in Anspruch – bei 1 % Marge sind das 1.000 Euro Deckungsbeitrag für Sie. Ein anderer Kunde legt 1.000.000 Euro an bzw. nimmt einen entsprechenden Kredit in Anspruch und steuert damit 10.000 Euro Deckungsbeitrag bei. In diesem Beispiel unterschlagen wir der Einfachheit halber die Betriebswirtschaftsrechnung der Bank (Risikobildung, Rücklagenbildung etc.), aber es stellt sich dennoch die Frage: Wie sollte sich der Service für diese beiden Kunden unterscheiden? Und ich meine damit wirklich mehrwertige Unterschiede, denn Unternehmer sind wirtschaftlich denkende Menschen. Ob Sie mit ihnen das Kundengespräch in der Filiale haben, in der Jugendstilvilla bei Kaffee und Kuchen oder in der Firma, macht für Unternehmer kaum einen Unterschied. Worauf es wirklich ankommt: Kann man mal eben schnell in der Bank anrufen und bekommt gleich den Berater zu sprechen oder landet man in derselben Hotline-Warteschlange wie jeder andere Kunde auch? Wird man auf Wunsch zurückgerufen? Meldet sich der Berater vielleicht auch mal von sich aus mit einem Zwischenstand der Bearbeitung des Anliegens? Wenn „ganzheitliche Beratung“ angeboten wird, ist die Beratung dann auch wirklich „ganzheitlich“? Oder sind aufwendig gestaltete Bestandsaufnahmen, Konzeptionen und Pläne dann doch nur ein Vehikel, um Standardprodukte gemäß Zielkarte zu verkaufen?

Handlungsempfehlung: Premium muss Premium bleiben, trotz standardisierter Prozesse für alle

Wichtig für die echten Premium-Kunden – die Top-Unternehmerkunden – sind eine starke Kundenzentrierung und eine effektive Kundenreise auf allen Service-Leveln. Dazu muss man sich zunächst fragen, ob die Rahmenbedingungen für eine solche Kundenreise auf allen Leveln gegeben sind: Gibt es genug gut ausgebildete Mitarbeiter, ist die nötige Technik vorhanden etc.?

Danach können Sie einfach mal auf einem Flipchart aufzeichnen, wie die „Reise“ des Kunden denn nun eigentlich abläuft. Und an welchen Stellen man insbesondere für die Top-Kunden noch das gewisse Etwas als Premium-Angebot herauskitzeln kann.

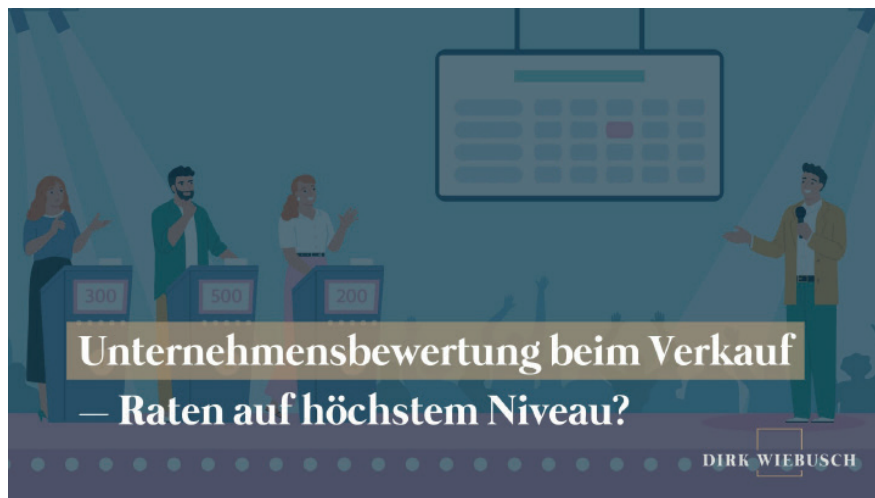
Exemplarisch seien hier vermeintlich kleine Dinge genannt, die aber eine große Wirkung erzielen (oder bei Nichteinhalten eher negative Erlebnisse beim Kunden erzeugen):

- Erreicht der Kunde Sie? Wenn ja, über welche Kanäle (Telefon, Mail, WhatsApp etc.)?
- Rufen Sie Top-Kunden sicher und zeitnah zurück?
- Gibt es eine persönliche (!) Eingangsbestätigung für E-Mails?
- Geben Sie zwischenzeitlich Bescheid über den Fortschritt der Bearbeitung?
- Liefern Sie einen persönlichen After-Sales-Service?

Solche persönlichen Maßnahmen lassen sich einerseits gut dosieren und sorgen andererseits für das zusätzliche Mensch zu Mensch (MzM), das heutzutage das Zünglein an der Waage sein kann, auch wenn die eigentlichen Finanzprodukte nahezu aller Anbieter aus Sicht Ihrer Kunden sehr gleichartig und austauschbar erscheinen. Sie bieten damit einen merkbaren Mehrwert für den wirtschaftlich denkenden Unternehmer, ohne sich dadurch die Standardprozesse zu zerschießen. Halten Sie mit solchen Kleinigkeiten das Versprechen von „Premium-Qualität“ ein und binden Sie Ihre wichtigsten Kunden langfristig an sich, statt sie zu vergraulen!

Vergleichen Sie es gern einfach ´mal mit Ihren eigenen Erlebnissen, wenn Sie an einem Samstag mitunter spontan zu zweit ins Restaurant gehen wollen. Wie empfinden Sie da Ihre eigene „Reise“? Von der Reservierung über Anfahrt – Parkplatz – Begrüßung – Begleitung zum Platz – Abnahme der Garderobe – Service – Wartezeiten – Umgebung/Einrichtung – Verabschiedung – Heimfahrt (Taxi?). Sie sehen: Es gibt viele Elemente, die den subjektiven Wohlfühlfaktor beeinflussen. Ach ja, schmecken sollte das Essen auf jeden Fall auch noch.

Unternehmensbewertung beim Verkauf – Raten auf höchstem Niveau?



Für die Global Player unter den Geschäftsleuten ist der Verkauf eines Unternehmens oft eine Kleinigkeit. Doch aufseiten der Familienunternehmer gestaltet sich das Thema schon deutlich komplizierter. Und emotionaler, denn Familienunternehmer sind ganz normale Menschen, die ihre Firmen mitunter über Jahrzehnte aufgebaut haben. In diesem Artikel werfen wir einen Blick hinter die Kulissen der Familienunternehmen und schauen uns an, welche Aspekte einen größeren Einfluss auf den Verkaufspreis aus Sicht der Unternehmerfamilien haben, als man sich als deren Finanzberater zunächst denkt.

Wichtig für den Unternehmensverkauf: Die 7 Fokusthemen

In meinen Artikeln nehme ich immer wieder Bezug auf die 7 Fokusthemen, die aktuell für Familienunternehmer eine große Rolle spielen. Und ich lege Ihnen regelmäßig ans Herz, sich als Berater ebenfalls mit diesen 7 Themen gut auseinanderzusetzen. Denn auch beim Unternehmensverkauf werden sie wieder wichtig werden:

1. Geschäftsmodell: Wie funktioniert die Wertschöpfungskette (heute, morgen, übermorgen)?
2. Digitalisierung: Wie viel Digitalisierung ist notwendig (Produktion/Verwaltung)?
3. ESG und Nachhaltigkeit: Wie lässt sich ökologisch, ökonomisch und sozial arbeiten?
4. Personal: Wer wird dazu benötigt (heute, morgen, übermorgen) und an welcher Stelle?
5. Nachfolge: Wer übernimmt die Firma später?
6. Privatvermögen: Wie baut man das Privatvermögen auf und schützt es?
7. Asset und Family Protection: Wie sichert man Firma/Privatvermögen (auch digital) ab?

Seite 28

Vor allem die ersten vier dieser eng miteinander verwobenen Themen werden beim Unternehmensverkauf besonders wichtig. Im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) haben wir zum Beispiel einen Mandanten, der ein Familienunternehmen lenkt, das unter anderem als Zulieferer für ein sehr großes, internationales Technologieunternehmen tätig ist. Die Auflagen von diesem haben sich in den letzten Jahren drastisch verschärft, wenn es um Punkte wie Nachhaltigkeit oder ESG geht. Um heute noch Aufträge zu bekommen, muss das Familienunternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette lückenlos ESG-Konformität nachweisen. Und um das gewährleisten zu können, bräuchte es satte 50 Millionen Euro an zusätzlichen Investitionen.

Das sind 50 Millionen Euro, die sich nicht so einfach wieder reinholen lassen. Denn die können nicht ´mal eben so auf das Unternehmen des Mandanten umgelegt werden – und dessen Kunden werden es nicht einsehen, Nachhaltigkeits-Zertifikate „mitzufinanzieren“, die sie so noch gar nicht gefordert haben. Das Unternehmen stand also vor der Wahl: 50 Millionen investieren oder ihren größten Kunden verlieren. Der Familienrat ging einen dritten Weg: Das Unternehmen wurde an eine Firma verkauft, die größer aufgestellt ist und durch Synergieeffekte die 50 Millionen Euro besser auffangen kann.

Im Falle eines (geplanten) Unternehmensverkaufs sollten sich also alle Beteiligten mit den 7 Fokusthemen auseinandersetzen – und insbesondere mit den ersten vier. Für Sie als Berater ist es außerdem wichtig, sich vor Augen zu halten, dass sich ein Großteil an Unternehmensverkäufen eher weniger auf Milliarden-Niveau abspielt. Bedenken Sie, dass von 3,45 Millionen Unternehmen in Deutschland gerade mal 0,5 % (ca. 17.000 Unternehmen) einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro vorweisen können. Und da sind Konzerntöchter von globalen Unternehmen schon miterfasst.

Anzahl der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen

Dieses Diagramm zeigt die Anzahl der Firmen in Deutschland nach Umsatzgrößenklassen im Jahr 2021 in Millionen Euro.



Grafik: I istiflix.de • Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Unternehmensregister, Rechtliche Einheiten nach Umsatzgrößenklassen • Daten herunterladen • Einbetten • Erstelle mit Datawrapper

10 Regeln für die Unternehmensbewertung beim Verkauf

Sie als Berater haben es in den meisten Fällen mit Familienunternehmen zu tun, die zwar stabile Umsätze, gute Margen und gute Erträge haben, aber eben nicht Tausende und Abertausende von Mitarbeitern. Das kann dann dazu führen, dass man als Unternehmen in eine Größenklasse fällt, bei der der Kauf durch eine Einzelperson ausgeschlossen ist, weil man zu groß ist – aber um von einem Großinvestor gekauft zu werden, ist man zu klein.

Um sich dennoch ein Bild davon zu machen, wie es bei Preisverhandlungen oft zugeht, gibt es 10 einfache Regeln:

1. Ein Unternehmen ist grundsätzlich so viel wert, wie der Käufer zu zahlen bereit ist. Fragen Sie den Unternehmer am besten mal: „Was würde mit Ihrem Markt passieren, wenn Sie gestern abgeschlossen hätten?“ Ist die Antwort „nichts“, dann wird sich der Preis wahrscheinlich eher aus Sachwerten berechnen.
2. Wer in Kaufverhandlungen den ersten Preis nennt, verliert!
3. Der Preis richtet sich danach, wer der Käufer ist und wie dringend er das Unternehmen haben möchte – in der Regel nicht nach den (utopischen) Wunschvorstellungen des Verkäufers (siehe Regel 1).
4. Unternehmenskäufe und -verkäufe finden nahezu immer im Verborgenen statt, nicht in aller Öffentlichkeit wie in „Die Höhle der Löwen“.
5. Nur wenige Personen sind direkt involviert. Nicht beteiligte Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken müssen jedoch schnellstmöglich und ausreichend im Anschluss bzw. situationsbedingt informiert werden.
6. Was gekauft wird – Gebäude, Maschinen, Know-how, Personal, Kunden, etc. – entscheidet der Käufer und nicht der Verkäufer.
7. Es gibt kaum eine Situation im Unternehmerleben, die so emotional erlebt wird, und dennoch so rational wie möglich ablaufen sollte.
8. Je mehr der Verkäufer versucht, seine Interessen auch nach dem Verkauf noch umgesetzt zu wissen, desto geringer wird der Kaufpreis sein.
9. Je komplizierter das Kaufobjekt aufgestellt ist (z.B. Unternehmensverschachtelungen) und je mehr Sonderschleifen vorhanden sind (z.B. extrem hohe individuelle Einzelproduktionen), desto geringer der Kaufpreis.
10. Für den Familienunternehmer ist der reine Kaufpreis oft nicht die einzige Priorität – siehe Punkt 8.

Die Beweggründe des Unternehmers beim Verkauf verstehen

Ich hoffe, diese 10 Punkte zur Einschätzung des Verkaufspreises geben Ihnen in Verbindung mit unseren etablierten 7 Fokusthemen ein Gefühl dafür, welche Parteien beim Unternehmensverkauf welche Ziele verfolgen und was den Verkaufspreis maßgeblich mit beeinflusst. Vergessen Sie bitte niemals die Innensicht Ihrer Unternehmerkunden.

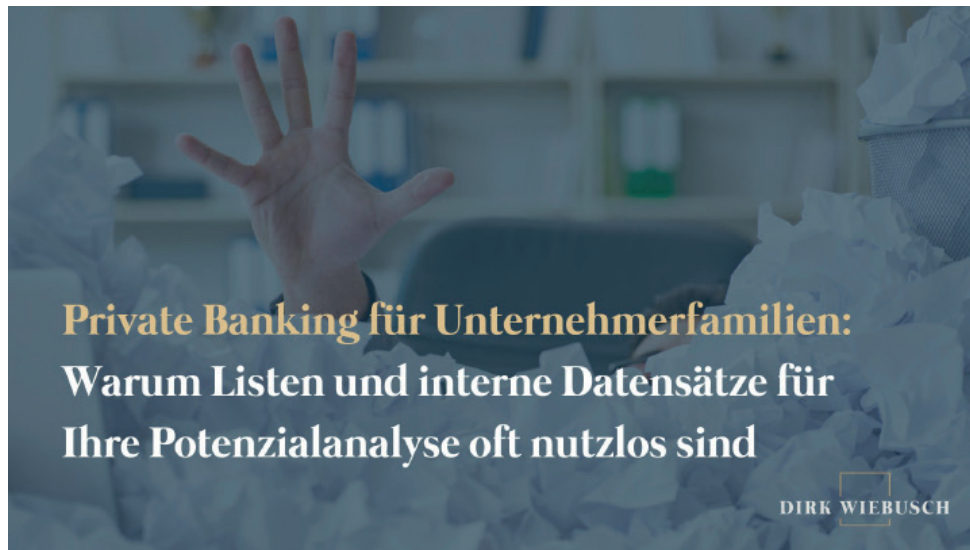
Ich habe mal miterlebt, dass ein Familienunternehmer bei den Verkaufsverhandlungen immer wieder abgeblockt hat und der potenzielle Käufer versuchte es ganz pragmatisch mit immer neuen Preiserhöhungen. Es stellte sich dann heraus, dass der Unternehmer gar nicht wegen des Preises blockte. Vielmehr hatte er immer wieder (vergeblich) darauf gepocht, dass der Käufer der Belegschaft gewisse Sicherheiten zusagen sollte. Denn die Belegschaft war mitunter schon in der zweiten Generation im Unternehmen tätig und der Verkäufer hatte Bedenken, dass „seine Leute“ vielleicht vom neuen Eigentümer entlassen würden, um die Gewinne zu maximieren. Sobald dies offen angesprochen wurde, wurde eine entsprechende Passage im Vertrag eingefügt, um die Mitarbeiter zu schützen. Anschließend ging der Verkauf zügig über die Bühne. In diesem Fall war auch maßgeblich, dass der Verkäuferunternehmer und seine Familie Zitat „schon ohne Verkaufserlös über Generationen finanziell ausgesorgt“ hatten.

Und denken Sie immer auch an unsere Regel Nummer 7. Denn der Unternehmensverkauf muss so weit wie möglich rational bestimmt bleiben. Ich erinnere mich oft an eine Situation, in der ein mir bekannter Unternehmer seiner Familie Sonntag morgens am Frühstückstisch freudestrahlend eröffnete, dass er in Zukunft noch mehr Zeit für seine Familie haben werde, da er die Firma verkaufen werde. Ich saß damals mit dabei, und war davon ausgegangen, dass der Unternehmer seine Frau und Kinder im Vorfeld informiert hatte. Ihre Gesichter in diesem Moment sprachen jedoch eine ganz andere Sprache. Insbesondere seiner Frau war offenbar klar: 24 Stunden am Tag einen nach Beschäftigung suchenden Power-Alpha-Rentner-Gatten im Haus zu haben, wäre für beide Leben wohl eher disruptiv als positiv. Sie sprach also mit ihm darüber, dass er alles aufgeben würde, was bislang sein Leben erfüllt hatte; darüber, dass er damit seine Belegschaft, seine Kunden und seine Partnerunternehmen in die Hand des neuen Eigentümers geben würde... Eines der besten „Verkaufs“-Gespräche, das ich je erleben durfte.

Und nach langem Ringen mit sich stand der Unternehmer dann eines Tages vor seiner FührungscREW und erklärte ihnen freudestrahlend, dass er die Firma nun doch nicht verkaufen würde. Ich stelle mir vor, dass man dort wiederum sehr ähnliche überraschte Gesichter machte. Denn der Deal war schon längst in der Planung und offen in der FührungscREW kommuniziert (anscheinend aber nicht der Familie mitgeteilt), es gab sogar schon potenzielle Nachfolger für den Geschäftsführer, die ihrerseits Nachfolger für ihre jeweiligen Bereiche bestimmt hatten. Kaum verwunderlich, dass in der Folgezeit die Stimmung im Unternehmen immer weiter kippte und einige Top-Führungskräfte die Firma verließen. Am Ende wurde das Unternehmen dann doch verkauft – aber diesmal aus der Not heraus und zu einem Bruchteil des vorherigen Kaufpreises.

Sie sehen: Ein Blick in die Bücher reicht bei Familienunternehmern oft einfach nicht aus – es braucht einen Blick hinter die Kulissen, um zu verstehen, wie der Unternehmer als Mensch tickt. Und ein Gespür dafür, wann (und wie) man ihn wieder auf rationalen Boden zurückholt. Denn sonst wird der Verhandlungsprozess zäh und langwierig. Und die Preisfindung wird ein Raten auf höchstem Niveau.

Private Banking für Unternehmerfamilien: Warum Listen und interne Datensätze für Ihre Potenzialanalyse oft nutzlos sind



In der Vergangenheit galt eine Vermögensgrenze von 1 Million D-Mark, heute etwa 500.000 Euro, als Richtwert für den Zugang zum Private Banking. Diese Summe wurde nach der damals verwendeten Einkommens- und Vermögenspyramide als Synonym für wohlhabende Menschen betrachtet. Zudem sollte sie das erforderliche Vermögen widerspiegeln, um die personalintensiven Dienstleistungen, die mit dem qualitativen Private Banking einhergehen, wirtschaftlich anbieten zu können.

Aus verschiedenen Quellen zu Beginn der 2000er Jahre geht hervor, dass man seinerzeit mit einem Nettovermögen von etwas über 600.000 Euro zu den vermögendsten 10 % der Bevölkerung in Deutschland zählte. Da Private-Banking-Dienstleistungen zu dem Zeitpunkt das Nonplusultra in der individuellen Beratung sein sollten, kann man zumindest grob davon ausgehen, dass so in etwa die Schwellen-Summe festgelegt wurde. Doch mit den Jahren haben sich die Kriterien für den exklusiven Private-Banking-Bereich gewandelt.

Neue Maßstäbe für Private-Banking-Kunden

Dieser Artikel soll per se gar nicht so sehr auf die konkrete Herleitung des Private Banking – bzw. die damit verbundenen Summen eingehen – aber er soll zum Vergleichen animieren und beleuchten, wie sich der Sektor in den vergangenen 20 bis 25 Jahren verändert hat. Denn in der Vergangenheit gab es auch immer wieder Institute, die andere Maßstäbe an ihre Premium-Kunden angelegt haben, um ihnen Private-Banking-Dienstleistungen anzubieten. Was genau hinter diesen Dienstleistungen steckt, bzw. was sie beinhalten, haben wir bereits ausführlich in anderen Artikeln, eBooks und Podcasts beleuchtet – auch das soll daher nicht Thema des heutigen Beitrags sein.

Beispielsweise fokussiert sich die Commerzbank seit 2017 nicht mehr starr auf die Anlagevolumina ihrer Private-Banking-Kunden, sondern richtet ihren Blick vielmehr auf die Beratungskomplexität. Andere Banken, wie die Berenberg Bank, sorgten vor Jahren wiederum für Aufsehen, indem sie Kunden mit weniger als 1 Million Euro Anlagekapital schlichtweg mitteilten, dass man auf sie verzichten wolle. Zudem wurde der Begriff „Wealth Management“ aufgegriffen, um sich als „Exklusiv-Anbieter“ von der Konkurrenz abzugrenzen.

Für viele Institute gilt dennoch weiterhin die 500.000-Euro-Marke für liquide Anlagen in Form von Depotanlagen als Grundlage für den Private-Banking-Zugang. Doch auch hier zeigen sich Verwässerungstendenzen: So werden teilweise schon Potenzial-Kunden mit 200.000-Euro-Anlage, aber höheren Geldern bei Drittinstituten, akzeptiert. Und nur ein paar wenige Anbieter machen es zur Auflage, dass man innerhalb eines definierten Zeitraums auf die Mindesteinlage erhöhen muss. Sogar noch weniger sind bei Nichterfüllung durch den Kunden so konsequent, ihn dann gar nicht mehr zu betreuen oder über eine andere Abteilung bedienen zu lassen. In der Regel erhält der „Kassenpatient“ dann ohne dafür zu zahlen die „Chefarzt-Behandlung“.

Diesen Umstand gebe ich seit Jahrzehnten immer wieder zu Bedenken. Mein Hinweis: Den Porsche für 150.000 Euro können Sie auch nicht für 50.000 Euro mitnehmen, dem Händler sagen „Rest kommt“ und der sagt „Ok, klar, kein Problem“ – und wenn die „echten“ Top-Kunden das mitbekommen, sind sie zu Recht sehr sauer. Werfen Sie analog dazu doch auch mal einen Blick auf das Modehaus Gucci und seine aktuellen Probleme.

Volumendefinition ist keine sinnvolle Größenordnung

Ich persönlich vertrete schon seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten, die Meinung, dass eine Volumendefinition keine sinnvolle Größenordnung ist. Das ist auch der Grund, warum es innerhalb der mittleren und größeren Institute immer wieder zu großen Kundenwanderungen kommt, wenn diese feststellen, dass in den Filialen Kunden mit Anlagevolumen von mehr als 500.000 Euro und im Private Banking Kunden mit weniger als 500.000 Euro betreut werden – dann gibt es große Verschiebungen. Am Ende ist es zwar immer wieder eine große Bewegung, aber für das Gesamtinstitut ergibt sich in der Regel kein spürbarer Mehrwert im Ertragsbereich. Denn es kommt dabei (zu) oft vor, dass die theoretischen Potenzialkunden bei näherer Betrachtung dann doch wieder nicht passen. Oder man hat zwar einmalig einen Abschluss im Private Banking erzielt, der Kunde selbst hat aber dauerhaft keinen Beratungsbedarf und auch kein Potenzial für Mehrertrag sowie Volumensaufstockungen. So wird aus der Filial-„Karteileiche“ eine Private Banking-„Karteileiche“.

Wenn man nun aber den Einstieg für die Premiumleistungen im Private Banking und Wealth Management nicht anhand des Depotvolumens oder des Anlagevolumens definiert, sondern aus drei Kriterien kombiniert, dann wird die Premium-Abteilung „Private Banking“ zu einem qualitativen Profit-Center. Das sind:

1. Beratungskomplexität
2. Dauerhafter Beratungsbedarf
3. Deckungsbeitrag

Zur Verdeutlichung möchte ich eine stark vereinfachte Beispielrechnung anführen: Gehen wir davon aus, dass die Private-Banking-Abteilung pro Jahr eine Vollkostenrechnung in Höhe von 500.000 Euro hat. Bei einer Cost-Income-Ratio von 50 % muss die Abteilung Brutto-Erträge in Höhe von 1 Mio. Euro generieren. Nehmen wir weiter an, man bekommt durchschnittlich 0,85 % pro Jahr an Brutto-Einnahmen bezogen auf das gesamte Kundenportfolio, dann würde das bedeuten, dass das gesamte betreute Depotvolumen alleine in dieser Abteilung circa 120 Mio. Euro umfassen müsste. Bricht man diese Summe nun auf das Minimum von 500.000 Euro pro Kunde beziehungsweise pro Depot herunter, dann bräuchte man 240 Kunden.

Noch ein weiterer „Fun-Fact“: Egal, welchen Private-Banking-Leiter ich frage – abgesehen von einigen Ausnahmen –, wie viele Kunden bei ihm mehr als 5 Mio. Euro im Depot haben, ist die Antwort nahezu immer „wenige“ oder „nur eine Handvoll“. Das bedeutet, in der Realität kressen die meisten Abteilungen eher bei 500.000 bis 1,5 Mio. Euro herum. Bitte nicht falsch verstehen: Das ist sehr viel Geld und absolut respektabel, dieses aufgebaut zu haben!

Ganzheitliches Private Banking bedingt eine Mischkalkulation

In zahlreichen Artikeln, Podcasts oder auch im eBook zum Thema „Private Banking für Unternehmerfamilien“ bin ich immer wieder darauf eingegangen, dass vor allem Unternehmervermögen aus zwei wesentlichen Bausteinen bestehen, nämlich:

1. aus der Firma
2. aus Immobilien

Wenn sich also eine Private-Banking-Einheit für Unternehmerfamilien einzig und allein über Wertpapiererträge finanzieren soll, dann haben wir die oben genannten Grundsummen.

Wenn man aber ganzheitliches Private Banking anbietet – also inklusive Immobilien (Analysen, Beratung, An-/Verkauf etc.) und Generationenmanagement bei der Unternehmens- und Vermögensnachfolgeplanung – kommt man an einer Mischkalkulation nicht vorbei. Denn hier wird es paradox:

- Auf der einen Seite müssen die Mitarbeiter extrem gut ausgebildet werden.
- Das führt zu höheren Investitionen und Gehältern.
- Das wiederum führt dazu, dass die Kosten innerhalb der Abteilung sich erhöhen.
- Das hat zur Folge, dass der Break-even-Point für die Assets under Management (AuM) steigt.
- Daraus resultiert, dass man entweder mehr Kunden oder größere Volumina pro Kunde braucht.
- Das wird jedoch schwieriger, da Unternehmer zwar durchaus vermögend, aber selten liquide sind – das gilt vor allem für Unternehmer, die Produktionsunternehmen haben und vollinvestiert sind (auch die besonders Vermögenden sind nicht unendlich und jederzeit hoch liquide, so wie z.B. Donald Trump, der ja Probleme hatte, seine Kautions in Cash aufzubringen).

Wenn man sich hingegen auf eine Gesamtdeckungsbeitragssumme konzentriert, die man mit dem Unternehmer und darauf aufbauend mit seinem kompletten Familienstamm erzielen möchte und das auf sämtliche Vermögenswerte exklusive Firma (denn das ist ja Firmenkunden-Geschäft) bezieht, dann bekommt man über diese Summen einen klar definierten Vorgang, ab wann ein Kunde die Premiumdienstleistungen eines Instituts nutzen kann.

Warum habe ich hier so weit ausgeholt? Es ist vollkommen egal, welche Rechtsform Ihr Institut oder Sie als Anbieter haben. Sei es eine börsennotierte AG, eine Tochtergesellschaft eines ausländischen Anbieters, eine Genossenschaft, ein öffentlich-rechtliches Institut oder ein privates Unternehmen – Sie alle haben eins gemeinsam: Sie sind Wirtschaftsunternehmen, die auf Basis von ökonomischen Gegebenheiten mindestens ihre Kosten wieder erwirtschaften müssen. Finanzinstitute in der heutigen Zeit, egal welcher Couleur sie entsprechen, sind auf Gewinnerzielung, wenn nicht sogar auf Gewinnmaximierung, konditioniert. Sie sind Wirtschaftsunternehmen mit Geschäftszweck „Finanzberatung“.

Was ist das Geld dann überhaupt (noch) wert?

Nehmen wir nun als nächstes an, im Jahr 2002 galt für das Private Banking eine Einstiegsgröße von umgerechnet 500.000 Euro. Und nehmen wir nun die Inflationsraten in Deutschland seit dem Jahr 2002. Dann wären 500.000 Euro aus dem Jahr 2002 bis Ende 2023 in der Kaufkraft auf 329.000 € gesunken. Oder umgekehrt: Heute entsprächen 757.000 Euro der Kaufkraft der besagten 500.000 Euro aus 2002.

Das bedeutet aber auch, dass Institute oder Anbieter, die „Private Banking“ schon für Einstiegsvolumina ab 250.000 Euro oder sogar 125.000 Euro anbieten, sowohl den Begriff als auch die Exklusivität deutlich verwässern. Es sei denn, man definiert „Private Banking“ als „individuell auf den Kunden zugeschnitten“ – dann können auch die „kleineren“ Summen passen. Allerdings wird das umgangssprachlich „Individualkundenbetreuung“ genannt. Private Banking und Wealth Management verfügen hingegen über eine klare Definition dessen, was sie fachlich und im Ansatz beinhalten sollten.

Gleiches gilt übrigens auch für Einstiegssummen, die nicht über das Anlagevolumen kommen, sondern über das sogenannte Haushaltsnettoeinkommen. Auch hier sollte man beachten, dass die in den letzten 20 Jahren sowie durch Inflation und Gehaltssteigerungen kolportierten 5.000 Euro netto, 7.500 Euro netto oder 10.000 Euro netto im Verhältnis zu heutigen Einkommensklassifizierungen betrachtet werden müssen. Hier finden Sie beispielsweise einen guten Überblick über die aktuellen Top 10 % der Verdiener in Deutschland. Und bedenken Sie bitte, wie lange es dauert, bis jemand, der 2.500 € pro Monat spart, dann die Einstiegssumme von 500.000 Euro oder inflationsbereinigt 750.000 Euro erreicht. Ist das dann wirklich „Private Banking“?

Der Schlüssel zur Profitabilität

Lassen Sie uns an dieser Stelle noch einmal die obenstehende Beispielrechnung aufgreifen: Stellen wir uns eine typische Private-Banking-Einheit mit einer Leitung, einer Assistenz und drei Beratern vor. Bei einem jährlichen Ertragsziel von 1 Million Euro sollte der Fokus nicht mehr allein auf dem Depotvolumen liegen. Stattdessen ist der bezahlte Deckungsbeitrag, etwa in Form von Beratungshonoraren, laufenden Vergütungen und Einmalprovisionen sowie Zinsergebnisse auf Anlagen und (Immobilien-)Krediten, der entscheidende Faktor.

Damit eine solche Premiumberatung auf Dauer qualitativ hochwertig bleibt, müssen die Mitarbeiter bestens ausgebildet sein. Unter dieser Prämisse benötigt die Einheit rund 100 Topkunden, die jeweils einen Bruttodeckungsbeitrag von 10.000 Euro pro Jahr beisteuern, um profitabel zu wirtschaften. Der Schlüssel liegt also nicht in einer starren Vermögensgrenze, sondern in einem dauerhaften ausgewogenen Verhältnis von Erträgen und Qualität bei überschaubarer Kundenzahl.

Diese beispielhafte Kalkulation bzw. deren Herleitung erhebt, wie bereits erwähnt, keinen Anspruch auf eine tatsächliche Bemessungsgrundlage für Private-Banking-Einheiten. Vielmehr soll sie verdeutlichen, dass eine reine Listenbetrachtung davon, wer Kunde ist und wer die 500.000-Euro-Marke überschreitet, zwar nicht gänzlich doch nahezu nutzlos ist, da sie nicht die wahren Potenziale dieser exklusiven Beratungsform offenbart. Stattdessen gilt es eher, durch ganzheitliche Analysen die Komplexität der Beratungsanforderungen und die damit verbundenen Ertragsaussichten zu evaluieren. Nur so lassen sich die wirklich lukrativen Private-Banking-Potenziale zielgerichtet identifizieren und bestmöglich ausschöpfen.

Zahlreiche Wettbewerber im Private-Banking-Segment

Der Private Banking und Wealth Management Markt in Deutschland wird in den kommenden Jahren eine deutliche Angebotserweiterung erfahren. Während genaue Zahlen fehlen, lässt sich aus den Initiativen der Sparkassen und Volksbanken eine steigende Anzahl an Akteuren ableiten.

Denn die rund 350 Sparkassen implementieren derzeit flächendeckend das Projekt „PB2.0“ zur Etablierung eigener Private-Banking-Angebote. Parallel dazu rollen die etwa 690 Volksbanken ihre Version von „PB2.0“ sukzessive bis 2025 aus. Zu den über 1.000 Instituten aus dem Sparkassen- und Genossenschaftssektor gesellen sich zahlreiche Großbanken, Privatbanken, Privatbankiers, ausländische Anbieter, freie Vermögensverwalter sowie Finanzberater von DVAG, AWD, MLP und weiteren Gesellschaften, die mindestens Private Banking, wenn nicht sogar Wealth-Management-Services anbieten wollen. Insgesamt ist daher von 1.200 bis 1.300 Private-Banking-Akteuren in Deutschland auszugehen.

Demgegenüber stehen laut einer Studie der Sparkassengruppe lediglich etwa 1,5 % der Erwachsenen in Deutschland mit einem Nettovermögen von über einer Million Euro – wohl- gemerkt: inkl. Immobilien und je nach Auslegung sogar inkl. Firmenwert. Dadurch wird das Potenzial sehr überschaubar, wer für „echtes“ Private Banking, respektive Wealth Management in Frage kommt – insbesondere, wenn man zusätzlich davon ausgeht, dass die meis- ten dieser Personen bereits mindestens einen Anbieter als Geschäftspartner haben.

Die Potenziale liegen bei den Unternehmern

Die größten Potenziale für hochwertige Private-Banking-Dienstleistungen liegen seit jeher bei Unternehmern und Unternehmerfamilien. Auch bei Personen oder Familien, die aktuell kein operatives Unternehmen besitzen, aber als vermögend gelten, lässt sich der Wohl- stand in den allermeisten Fällen auf unternehmerische Aktivitäten in der Vergangenheit zurückführen. Häufig stammt der Reichtum aus dem Verkauf eines von den Vorfahren ge- gründeten Unternehmens, dessen Erlöse anschließend in Immobilien oder andere Anlagen investiert wurden.

Gerade für Institute mit einer Firmenkundensparte ergibt sich daher ein potenzieller Vorteil beim Zugang zu vermögenden Personen, da diese gemäß obiger Herleitung überwiegend aus der Unternehmenskundschaft stammen dürften. Dieser Wettbewerbsvorteil wird je- doch seit Jahrzehnten von den meisten Anbietern nicht konsequent genutzt.

Regionale Nähe als Erfolgsfaktor

Unternehmer bzw. Unternehmerfamilien verfolgen in der Regel drei Hauptziele:

- Aufbau und Wachstum des eigenen Betriebs
- Erwerb von Immobilien
- Steuererleichterungen

Zudem sind sie meist stark regional verwurzelt und engmaschig vernetzt. (Warum das so ist, habe ich ja bereits mehrfach in Artikeln und Podcasts erläutert.) Dies wiederum spielt regional aufgestellten Instituten mit einer Firmenkundenabteilung und entsprechenden Immobilienkompetenzen in die Hände.

Der aktuell wirklich relevante Zielkunde für hochwertige Private-Banking-Dienstleistungen ist der Unternehmensgründer, der heute ca. 45/50 Jahre alt oder älter ist und seit 20 Jahren oder länger mit der Firma am Markt ist. Warum? Diverse Statistiken zeigen, dass nach 20 Jahren nur 1 von 500 Existenzgründungen noch erfolgreich vorhanden ist. Vermögen aufzubauen, braucht Geduld, Hartnäckigkeit, dauerhafte Power, Stress- und Niederlagenresilienz.

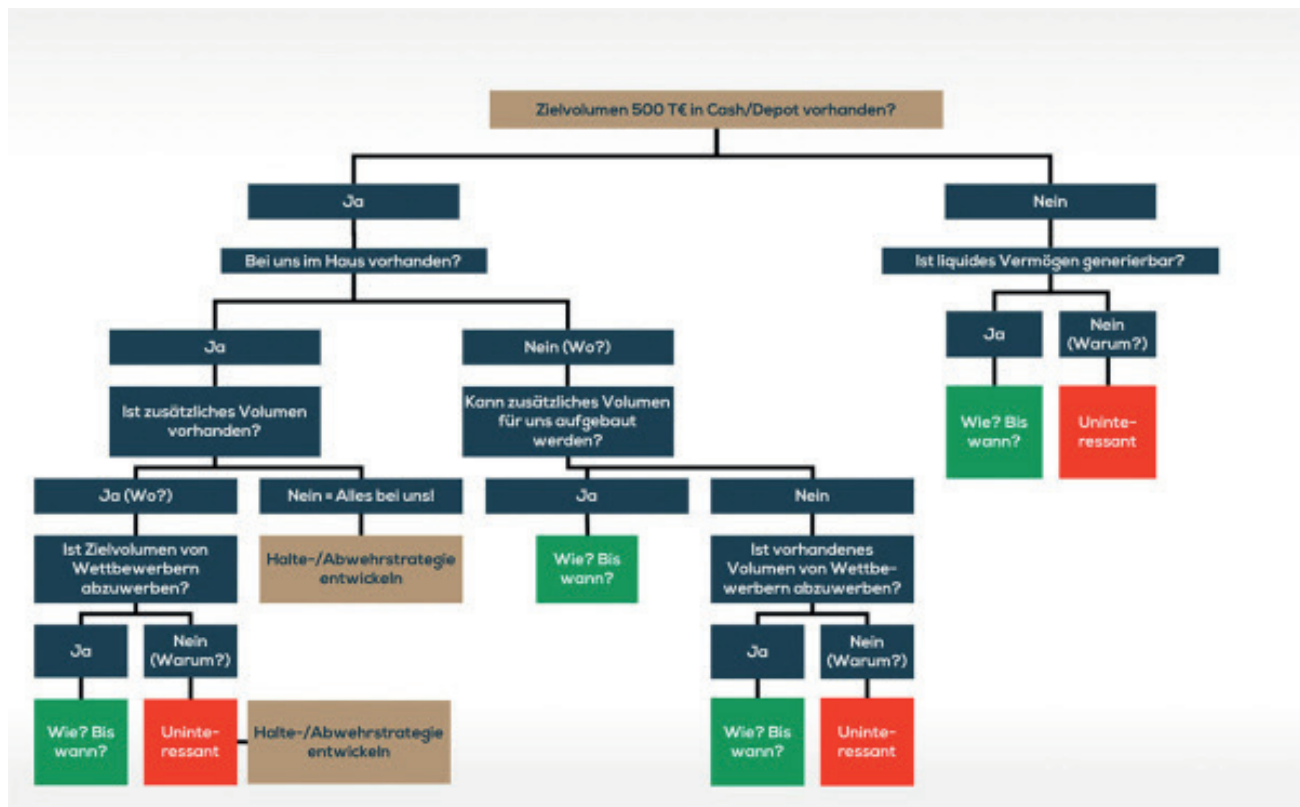
Nicht umsonst finden sich in Rankings der 500 reichsten Personen in Deutschland oder auch weltweit häufig die sehr betagten Gründerpersönlichkeiten an der Spitze. Der Aufbau eines substanziellen Vermögens jenseits des Firmenwerts benötigt in den meisten Fällen Jahrzehnte unternehmerischen Schaffens.

Andererseits gehören aber auch jüngere Inhaber, die bereits einer Erbgeneration angehören, zur priorisierten Zielgruppe.

Am Rande: Die aktuelle „Erbengeneration“ sind Personen, deren Eltern aktuell zwischen 75 und 90 Jahre alt sind. D.h. sie sind ungefähr 40 bis 60 Jahre alt. Es sind also nicht die 20-jährigen. Die werden dann wohl eher ab 2045 erben.

Eindeutig bleibt jedoch: Die Schnittstelle zu Firmenkunden und Immobilien ist und bleibt der „Treiber“ und Erfolgsgarant für ein funktionierendes, qualitatives und profitables Private Banking.

Die Listen und ihre zweifelhaften Aussagen



Diese Grafik ist ein Überblick darüber, wie Potenziale anhand reiner „Volumina“ zu Fehlentscheidungen im Aufbau bzw. der Optimierung eines Private Bankings führen kann.

Beispiel: Ein Kunde hat bei Ihnen 50.000 Euro Termingeldanlage. Bei einem anderen Institut hingegen 3 Millionen Euro im Depot. Wenn dieses nun nicht in Ihrer EDV eingetragen wurde, erscheint dieser Kunde nicht in der Liste.

Viele Banken stützen sich bei der Einschätzung ihrer Private Banking Potenziale meines Erachtens auf fehlerhafte oder zumindest zu hinterfragende Grundannahmen. Basierend auf Volumenslisten und unvollständigen Datenbankinformationen werden Mitarbeiterkapazitäten geschätzt – ein kostspieliger Prozess, der die Suche, Qualifizierung, Bezahlung und Auslastung neuer Fachkräfte erfordert. Zudem gewinnt der Aufbau spezialisierter Private-Banking-Einheiten für Unternehmerfamilien (kurz: PBUF) seit einigen Jahren kontinuierlich an Bedeutung, was zusätzliche Personalressourcen bindet.

Häufig resultieren daraus starre Zuordnungen wie „Jeder Kunde aus den Segmenten ‚Unternehmens- und Firmenkunde‘ bei Sparkassen oder jeder Kunde aus den Segmenten ‚oberer Mittelstand/Mittelstand‘ bei Volksbanken oder jede Großkundenbeziehung bei Geschäftsbanken muss einem Private Banker zugewiesen werden“. Dies führt zu Ineffizienzen: So muss – exemplarisch – sich ein Private Banker für Unternehmerfamilien beispielsweise mit einem Unternehmer (aus dem bankeninternen Firmenkunden-Top-Segment) und dessen drei Festgeldanlagen herumschlagen, obwohl dieser Kunde keine weiteren Bedürfnisse hat und auch nicht an Leistungen aus dem Private Banking interessiert ist. Stattdessen, zu hartnäckig verteidigten Konditionen gezwungen, verschwenden die top ausgebildeten und qualifizierten Berater wertvolle Zeit in internen Eskalationsschleifen (bis hin zu intensiven Diskussionen mit Vorständen), anstatt sich den wirklichen Potenzialkundenbedürfnissen zu widmen.

Lukrative Unternehmernkunden mit Millionenumsätzen und -gewinnen werden dadurch übersehen, da sie im Institut selbst nur minimale Anlagen haben. Mir ist eine Situation bekannt, in der ein hochqualifizierter Private Banking Berater intern von Pontius zu Pilatus laufen musste, um die knallharten Wettbewerbskonditionen eines 3-Monatstermingeldes durchzuboxen. Den Unternehmernkunden, der mit seiner Firma 2 Millionen Euro Umsatz macht und 600.000 Euro Gewinn nach Gehältern ausweist, aber nicht kontaktiert, weil dieser in der Menge seines Firmenkundenberaters untergeht und im Institut nur 75.000 Euro als Cash liegen hat und auf keiner „Liste“ aufgetaucht ist. Dessen Vermögenspositionen mögen in (alten) Kreditakten dokumentiert sein, wurden aber nicht strukturiert erfasst oder digitalisiert und sind daher für die Potenzialanalysen nicht nutzbar.

Da hilft es auch nicht, sich damit zu rühmen: „Wir haben ein digitales Aktenarchiv und jeder kann es einsehen.“, wenn dieses seinerzeit in einer Massenaktion eingescannt wurde. Und aus Effizienzgründen wurden dann auch noch alle papierhaften Kundenakten in einem Rutsch eingescannt – nicht inhaltlich sortiert, sondern mit dem Datum des Scantages erfasst und digital abgelegt. Um die oben erwähnte Informationslücke zu schließen, bleibt vielen Private Bankern derzeit nur der manuelle Abgleich von Hunderten PDF-Seiten.

Fazit: Der Private Banking Sektor steht vor einer Neuordnung

Bislang waren die Marktanteile im Private Banking und Wealth Management unter den Instituten eher überschaubar verteilt. Diese Konstellation wird sich jedoch in den kommenden Jahren grundlegend ändern, denn die regionalen Sparkassen und Volksbanken drängen zunehmend mit Wucht in diesen Sektor. Zudem haben allein in den letzten 2 bis 3 Jahren einige höchst angesehene ausländische Anbieter wie LTG, Pictet, JP Morgan, Goldman Sachs sich in Deutschland „niedergelassen“ und/oder ihre Präsenz ausgebaut. Das bedeutet, immer mehr Anbieter suchen nach ertragreichen Kunden. Zudem werden in den kommenden Jahren zunehmend qualifizierte Private Banker benötigt und gesucht. Auf die Beratung von Unternehmern spezialisierte „Private Banker für Unternehmer & Unternehmerfamilien“ (PBUF) werden ebenfalls in den kommenden Jahren dringend benötigt werden.

Vor diesem Hintergrund wird der Aufbau dedizierter Generationenmanagement-Einheiten künftig an Bedeutung gewinnen. Entscheidend wird es sein, von starren Herangehensweisen abzurücken und die Ressourcenallokation dynamisch an den tatsächlichen, realistisch zu erwartenden Potenzialerträgen auszurichten. Nur so lassen sich Fehlinvestitionen und ein Verfehlen überzogener Erwartungen von Anfang an vermeiden. Der „Klassiker“, die Optimierung der Schnittstelle zwischen Firmenkundenberatung und Private Banking sowie die daraus gebildeten Beratertandems, wird in den kommenden Jahren mehr denn je über Erfolg und Misserfolg im Private Banking entscheiden.

Bitte lassen Sie mich zum Abschluss noch etwas spitz formulieren: So wichtig Listen auch sind – denn sie sind zumindest eine gute Basis für Grobschätzungen – sind meines Erachtens manuelle, systematische Potenzialüberprüfungen der Unternehmernkunden deutlich zielführender, wenn auch anstrengender. Und gegen „Gehirn einschalten“ ist nach wie vor kein Kraut gewachsen.

Cybercrime-Risiken bei Ihren Unternehmenskunden — die bekannte und dennoch unterschätzte Gefahr



Cybercrime ist ein wichtiges Thema für Unternehmen, und das nicht erst, seit der Branchenverband Bitkom jedes Jahr den geschätzten Schaden durch Cyberangriffe öffentlich macht – aktuell jährlich 206 Milliarden Euro, davon allein 72 % durch reine Cyberattacken. Zum Größenvergleich: Das deutsche BIP lag 2023 bei 4.122,2 Milliarden Euro. Oder noch anders ausgedrückt: Wäre dieser Schaden eine Branche, wäre sie die sechstgrößte in Deutschland.

1. Automobilindustrie – 506,15 Milliarden Euro
2. Chemisch-pharmazeutische Industrie – 261,2 Milliarden Euro.
3. Maschinenbau – 244 Milliarden Euro.
4. Elektrotechnikbranche – 225 Milliarden Euro.
5. Ernährungsindustrie – 219 Milliarden Euro.

Dennoch wird dem Thema in Gesprächen zwischen Finanzberatern und Familienunternehmen bislang wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Warum das so ist und wie Sie als Finanzdienstleister das Thema bei diesen wichtigen Kunden forcieren können, erfahren Sie heute in diesem Artikel.

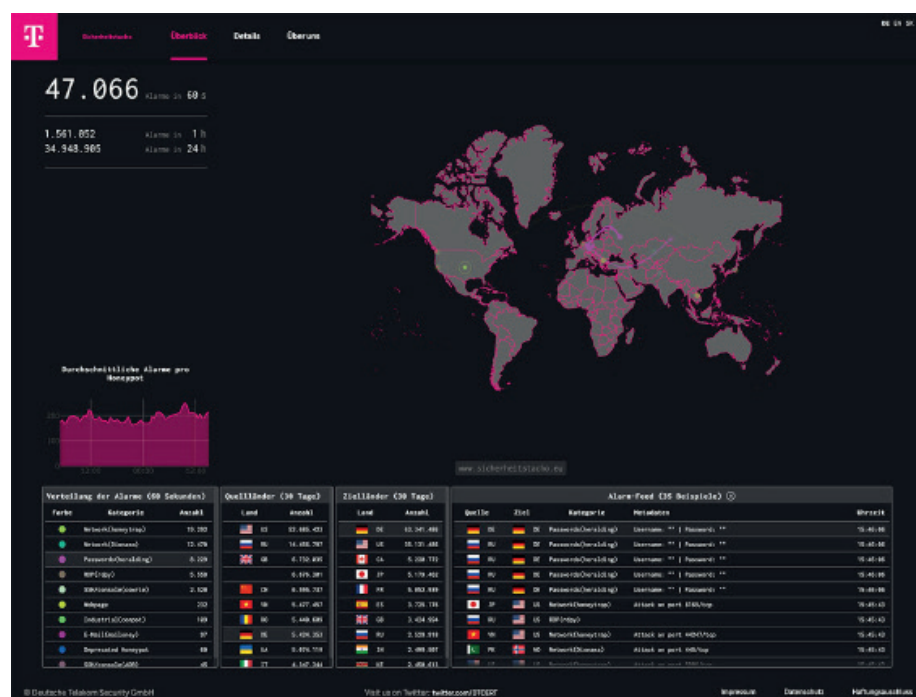
Die Cybercrime-Sachlage

Im deutschsprachigen Raum gibt es aktuell vier Arten, wie Unternehmer auf das Thema Cybercrime blicken:

1. Kein Gespür für Cybersicherheit und die eigene Angreifbarkeit
2. Wichtig, aber niedrige Priorität, weil andere Schwerpunkte im Tagesgeschäft
3. Erkenntnis und Wille vorhanden, aber es fehlt das interne Personal in Quantität und Qualität
4. Schutz gegen Cybercrime bereits umgesetzt

Bei Unternehmern der ersten drei Arten merkt man immer wieder, dass es meist bei Absichtsbekundungen bleibt, wenn man als Finanzberater das Thema anspricht. Vonseiten der Finanzdienstleister wird das Thema nämlich durchaus angesprochen, meist im Rahmen der Jahres- und Strategiegespräche. Und auch an Unternehmerveranstaltungen zu diesem Thema geizt die Finanzindustrie bei weitem nicht. Vorträge jeglicher Couleur inkl. Live-Hackerangriffe etc. wurden und werden von nahezu jedem Institut, jeder IHK und jedem Branchenverband angeboten. Doch aus den oben genannten Gründen kommt es oft nicht zur Umsetzung.

Um zu verstehen, wie wichtig das Thema ist, reicht es bereits, mal den Telekom Sicherheits-tacho zu verfolgen. Hier werden verwundbare Lockvogel-Systeme an das Internet angeschlossen, um in Echtzeit Cyberangriffe gegen diese vermeintlich lukrativen Ziele nachzuvollziehen.



Die EU hat bereits mit neuen Richtlinien wie NIS-2 auf das gestiegene Cybersicherheits-Risiko reagiert und es gibt klare Vorschriften, die festlegen, inwieweit bei angriffsbedingten Schäden auf schlecht geschützte Systeme eine Geschäftsführerhaftung besteht.

Gerade in mittelständischen Betrieben hält sich hartnäckig die Annahme, dass Cybersicherheit nur ein Thema für Großunternehmen ist. Ein Trugschluss, selbst wenn wir die gehäuften Schäden durch Ransomware-Angriffe in den letzten Jahren ignorieren. Denn auch die „Kleinen“ sind oft mit den „Großen“ eng verwoben. Als Zuliefererbetrieb bekommt man zum Beispiel geheime Produktionsdetails von seinen Kunden – also kann man im Gegenzug zu Cybersicherheits-Maßnahmen verpflichtet werden. Ähnlich haben wir es beim Thema ESG und Nachhaltigkeit gesehen.

Was kann geleistet werden?

Wie bei ESG und Nachhaltigkeit sieht man als Außenstehender auch oft nicht das ganze Bild von der Situation der Unternehmer. Da wird dann davon ausgegangen, dass eine Firma nur wollen muss, um sich abzusichern. Dass aber nicht jeder Betrieb jederzeit Top-IT-Fachkräfte finden bzw. jeden Preis für externe Dienstleister zahlen kann – das verstehen die Wenigsten.

Ich sehe oft, dass sich Geschäftsführer/Unternehmer mit ihren kaufmännischen Leitern, IT-Chefs und Firmenkundenberatern, häufig flankiert durch richtig gute Versicherungskollegen „vom Fach“, zusammensetzen, um das Thema durchzudiskutieren. Aber wirklich in die Tiefe können sie alle nicht gehen, weil keiner von ihnen ein ausgewiesener Sicherheitsexperte ist. Als Finanzberater kann man in letzter Instanz oft doch nur eine Cyberversicherung anbieten, für die der Kunde jedoch bei genauer Prüfung gar nicht qualifiziert ist, weil diese bereits zum Schutz des Versicherers eine gewisse IT-Sicherheit voraussetzt. Doch um diese Sicherheitsvorkehrungen in die Wege zu leiten, benötigt es wiederum fachkundige Experten, die Angriffsvektoren identifizieren und ganzheitliche Sicherheitslösungen ausarbeiten. Und zu den Angriffsvektoren zählen nicht nur Phishing-E-Mails, sondern auch Zukunfts-Risiken – zum Beispiel täuschend echte Deep-Fake-Videoanrufe, wie sie vor kurzem einem Unternehmen in Hong Kong zum Verhängnis wurden.

Wir müssen aber gar nicht ins so weit entfernte Hong Kong schauen. Erst neulich berichtete mir ein Experte aus der IT-Cyber-Security-Branche, dass bei einem fingierten Angriff in einem Familienunternehmen 46 von 50 Mitarbeiter des Unternehmens nicht nur die täuschend echte, perfekt formulierte E-Mail geöffnet haben, sondern ein großer Teil dann auch noch routiniert Logindaten eingegeben hat. Eben weil alles so „richtig“ und „echt“ aussah. Folge: Der – in diesem Fall fingierte – Angreifer hatte innerhalb von Minuten Zugang zum gesamten Unternehmen inkl. Geheiminformationen. Und auch die Möglichkeit, alles komplett „abzuschließen“.

Ein anderer Cyber-Experte berichtete mir, dass allen Mitarbeitern einer Firma eine „ganz ganz tolle App“ angepriesen wurde, mit der man aus seinem Selfie ein eigenes Emoji machen kann. Es kam, wie es kommen musste. Zahlreiche Personen haben ohne zu zögern die App heruntergeladen. Ohne zu hinterfragen, warum eine Bildgenerator-App Zugriff auf Kontakte, Dateien, Musik etc. haben möchte (schauen Sie dazu gerne auch mal in unseren Artikel zu Temu).

Gehen wir mal davon aus, dass entsprechendes Fachpersonal gefunden werden konnte und eine Versicherung umsetzbar ist. Dann ist es im Weiteren wichtig, zu wissen, dass sich die Versicherungsbedingungen oft nur auf den Lösegeldbetrag beziehen. Verlangt eine Ransomware-Gruppe also 10.000 Euro in Kryptowährung, dann zahlt die Versicherung diese 10.000 Euro. Doch was, wenn die Firma aufgrund des Angriffs wochenlang komplett von ihren Systemen abgeschnitten ist? Was, wenn hochsensible Daten entwendet wurden wie es zum Beispiel bei Motel One vor kurzem geschehen ist? Was, wenn keine Backups zur Wiederherstellung der Systeme bereitstehen? Was, wenn Lieferfristen nicht eingehalten werden konnten (wodurch enorme Strafzahlungen entstehen), wenn E-Mail-Konten gesperrt und Telefonnummern abgeschaltet wurden etc.? Viele Versicherungen springen für diese kaum voraussehbaren kaskadierenden Kosten gar nicht ein. Wie leicht das zur Insolvenz führen kann, ist nach meiner Einschätzung noch nicht tief im Bewusstsein vieler Unternehmer verankert – und auch nicht in den Kreditprozessen der Banken. Oder rechnen Sie, liebe Leserinnen und Leser aus den Bereichen Vorstand, Banksteuerung, Risikomanagement und Marktfolge-Aktiv (Kreditabteilung) automatisch mit entsprechenden Kreditausfällen, wenn die Kunden-Systeme nicht ausreichend geschützt sind? Was passiert dann eigentlich, wenn ein Unternehmen durch so einen Angriff zahlungsunfähig wird und Sie einen Kreditausfall, sagen wir mal in Höhe von 5 Mio. Euro zu verzeichnen haben und abschreiben müssten? Wie würde die BaFin in so einem Fall mit Ihnen diskutieren, wenn sich z.B. herausstellt, dass in den Kreditbedingungen so eine Absicherung nicht verankert wurde?

Der Aufwand für den Unternehmer

Stellen Sie sich vor, Ihr Kunde befindet sich inmitten eines groß angelegten Wertschöpfungsprozesses. Dann bekommt er als Zulieferer von seinen Kunden Vorgaben gemacht, welche Maßnahmen er in den Bereichen ESG und Nachhaltigkeit durchzuführen hat. Diese Anforderungen treffen womöglich auf eine IT-Infrastruktur, die gar nicht in der Lage ist, sie logistisch zu erfassen. Also muss eine komplett neue IT-Infrastruktur aufgebaut werden, um ESG- und Nachhaltigkeitssoftware zu installieren. Dadurch enthält das gesamte System wiederum noch mehr sensible Daten über Abläufe, Lieferketten, Mischverhältnisse, Wareneinsatz etc. – und wird immer interessanter als Ziel für Cyberkriminelle. Also fordert der Kunde wiederum ein, dass der Zulieferer nun ein gewisses Level an Cybersicherheit vorweisen muss... Diese Vorgabe wird mit Sicherheit weit über das Maß einer Absicherung gegen Massenspams hinausgehen. Denn dann geht es um gezielte Spionage, Sabotage und Erpressung. Und jetzt stellen Sie sich vor, all diese Komplexitäten treffen auf ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern. Ein Unternehmen, in dem vielleicht nur eine einzige Person für die IT verantwortlich ist – und das auch nur, weil sie unter allen Mitarbeitern noch am wenigsten ahnungslos ist, wenn es um Detailfragen der Informatik geht. Oder böse ausgedrückt: Die Person bekommt schon Herzrasen, wenn es wieder ein Softwareupdate gibt und es nicht sofort funktioniert.

Was bedeutet das für Finanzdienstleister?

Die gesteigerte Notwendigkeit von Cybersicherheit kann Ihrem Institut zusätzliche Erträge versprechen – durch Kredite oder Versicherungen. Allerdings erfordert sie auch, dass Sie Ihre Kreditengagements überprüfen. Denn gehen Ihre Kreditnehmer aufgrund eines Cyberangriffs insolvent, dann bleiben Sie hinterher auf Ihrem Kreditengagement sitzen, wie oben skizziert.

Ich rate Ihnen, sowohl im Interesse Ihrer Unternehmern Kunden als auch in Ihrem eigenen Interesse, Ihre Unternehmern Kunden über die Risiken eines Cyberangriffs zu informieren. Da viele Unternehmer erfahrungsgemäß diese Informationen aufnehmen, aber dann nicht handeln, kann es sinnvoll sein, hier Dienstleister einzuschalten, die zum Beispiel (mit Einverständnis!) Angriffspunkte beim Unternehmen suchen. Viele Dienstleister, die diesen Service anbieten, bieten dann auch Schulungen an („Nicht auf Links in E-Mails klicken“), nehmen Sicherheitsupdates für den Kunden vor oder überwachen die IT des Unternehmens sogar durchgehend. Lassen Sie Ihre Unternehmern Kunden nicht mit der Erkenntnis allein, sondern bieten Sie gleich Lösungen mit an, die über eine Versicherung hinausgehen, sodass die eigentlichen Auslöser und nicht nur die Symptome bekämpft werden können!

ESG-Score — vom theoretischen Training zu handfesten Erträgen



Als Apple Ende 2023 ankündigte, von seinen proprietären Thunderbolt-Anschlüssen auf USB-C umzusteigen, verkaufte der kalifornische Technikriese diesen Schritt als technologische Innovation. Tatsache ist jedoch: Dahinter stecken neue EU-Auflagen, die für alle in Europa verkauften Neugeräte USB-C-Anschlüsse zwingend vorschreiben – zur Vermeidung von Elektroschrott. Und auf genau diese Weise wird das Thema ESG in Zukunft auch für diejenigen Unternehmen und Zulieferer relevant, die sich vielleicht aus eigenem Antrieb nie um Nachhaltigkeit gekümmert hätten, doch Teil der Lieferkette und demnach ebenso unter Zugzwang sind. Viele Unternehmen sehen zwar den Handlungsbedarf, haben aber im Tagesgeschäft (vermeintlich) wichtigere Themen aufzuarbeiten. In diesem Artikel möchte ich Ihnen einen Blick hinter die Kulissen der Familienunternehmen geben und Ihnen zeigen, warum das Thema ESG immer wieder aufgeschoben wird und wie für Sie als Finanzdienstleister wichtige Erträge dabei herauspringen können.

ESG im Gespräch mit dem Familienunternehmer — Mission Impossible?

Bedingt durch gesetzliche Vorgaben und selbst auferlegte Maßstäbe sind derzeit nahezu alle Institute dabei, ihre Vertriebsmitarbeiter (mindestens die Firmenkundenberater) tief in das Thema ESG-Scores einzuarbeiten. Darum höre ich in letzter Zeit häufig aus den Banken, Volksbanken, Sparkassen und anderen Institutsgruppen, dass die Firmenkundengespräche zum Thema ESG zwar oft sehr interessant sind, aber am Ende vielfach nur Lippenbekenntnisse von den Familienunternehmern produzieren.

Wie kann das sein? Aufmerksame Leser des Versteher-Magazins bzw. Hörer des Versteher-Podcasts wissen: ESG ist zwar ein wichtiger Teil unserer sieben Fokusthemen, aber eben (noch) nicht deren Haupttreiber. Akut wird es erst dann, wenn ESG plötzlich vorgeschrieben ist. Sie wissen, dass nahezu alle deutschen Familienunternehmer irgendwo entlang einer Wertschöpfungskette stehen – die klassischen Zuliefererbetriebe. Wenn also der Familienunternehmer von einem großen Kunden ESG-Auflagen bekommt, dann hat der Unternehmer schlagartig ein Interesse daran, dieses Thema umzusetzen. Umso mehr, wenn kreditgebende Banken sowie Versicherungen ebenfalls ESG-Richtlinien einzuhalten haben.

Selbst Unternehmer, die dem Thema eher skeptisch gegenüberstehen, müssen nun schauen, wie sie die Aufgabe und Herausforderung betriebswirtschaftlich sinnvoll umsetzen.

Die wichtigsten Fragen für den Unternehmer

Ich habe schon häufig darauf hingewiesen, dass sich für den Unternehmer in einer solchen Situation eigentlich nur vier Fragen stellen:

1. Wer in der Firma soll das machen bzw. kennen wir kompetente Externe?
2. Was wird das Ganze kosten?
3. Wie lange wird die Planung/Umsetzung dauern?
4. Woher bekommen wir die Investitionsmittel?

Subventionen der Bundesländer werden dabei besonders wichtig, denn für Punkt 4 gibt es wiederum nur fünf Optionen:

1. Förderzuschüsse (müssen nicht zurückgezahlt werden)
2. Fördermittel-Kredite
3. Bankkredite
4. Eigenkapitalzuschuss
5. Leasing

Kompliziert wird es, da sich manche Optionen gegenseitig ausschließen. Überschätzen Sie nicht, wie tief sich die Finanzbuchhaltung eines mittelständischen Familienunternehmens tatsächlich in derart komplexe Finanzkonstrukte einarbeiten kann.

Ein Beispiel

Laut einer Pressemitteilung von 2021 verfügt der Weltkonzern Continental über rund 7.000 Lieferanten und verarbeitet etwa 170.000 unterschiedliche Teilenummern mit einem Gesamtvolumen von rund 165 Milliarden Einzelteilen. Jetzt stellen Sie sich vor, dieser Riese muss sich nun zusätzlichen ESG-Richtlinien fügen. Dann wird er zunächst die Treppe von oben kehren und die Vorgaben entsprechend dem Geschäftsvolumen an die Zulieferer weiterreichen. Selbst wenn Ihr Kunde als kleines Familienunternehmen also „nur“ Zulieferer des Zulieferers ist, wird er dieselben Auflagen erfüllen müssen, wenn auch zeitlich verzögert.

Wahrscheinlich erkennt der Unternehmer heute schon, dass hier bald Handlungsbedarf bestehen wird. Aber nach dem Motto „Ein Pferd springt nur so hoch, wie es muss“ gibt es nun mal noch keinen akuten Handlungsbedarf. Darum ist für Sie aktuell die größte Herausforderung, den Unternehmer dazu zu bringen, sich (auch ohne Druck) aktiv mit dem Thema zu beschäftigen. Ich bin jedoch überzeugt, dass es ab 2025 oder spätestens 2026, wenn die Banken (getrieben durch den Gesetzgeber) die entsprechenden Kennzahlen einfordern, keiner bewussten Veränderung im Denken der Unternehmer mehr bedürfen wird. Spätestens wenn der Druck von allen Seiten (Zulieferer, Kunden, Banken, Versicherungen, usw.) da ist, wird dann auch handfest umgesetzt.

Dann werden auch die nötigen Investitionen stattfinden, und ich halte es bis dahin weder für sinnvoll noch betriebswirtschaftlich umsetzbar, diese Entwicklung zu überstürzen. Wie immer gilt: Ein Familienunternehmen ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Die Frage ist somit nicht „ob“, sondern „wann und wie schnell“ ESG bei einem Großteil Ihrer Firmenkunden umgesetzt werden muss.

Wie man ESG heute schon bearbeitet und damit Erträge generiert

Ich empfehle, das Thema ESG nicht einzeln anzusprechen – und schon gar nicht mit der Begründung „Der Gesetzgeber verlangt das von uns“, denn das tut er ja in dieser Schärfe noch gar nicht. Vielmehr sollte ESG als Teil ganzheitlicher Strategie- und Jahresgespräche diskutiert werden. Denn aktuell kann man das Thema nicht losgelöst betrachten, sondern nur als Teil der sieben Fokusthemen.



Das Gute daran: Da (noch) kein Grund zur Eile gegeben ist, haben Sie ausreichend Zeit, sich in das Thema individuell einzuarbeiten. Ich empfehle, das in Branchenblöcken zu organisieren. Sie kümmern sich also zum Beispiel in den nächsten Monaten erst mal um alle Kunden aus dem Bereich Maschinenbau – das hat den Vorteil, dass Sie sich dann recht schnell in die Komplexitäten dieser spezifischen Branche einarbeiten können. Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich dann ganz konkrete Geschäftsansätze zusammenfassen (Kredit, Versicherungen, Generationenmanagement etc.). Und anschließend konzentrieren Sie sich auf die nächste Branche. So kommen Sie Stück für Stück und systematisch voran. Sie werden sehen, das ist produktiver und ertragreicher für Sie, als dass der Firmenkundenberater 10 Kunden pro Monat auf ESG ansprechen soll, die aber alle unterschiedlichen Größen, Branchen und Voraussetzungen sowie Notwendigkeiten haben.

Des Weiteren bin ich davon überzeugt, dass sich die notwendigen Kompetenzen – Vernetzungskompetenz, Lösungskompetenz, Komplexitätskompetenz – so wunderbar trainieren lassen. Haben Sie an dieser Stelle bereits Lust, dies systematisch und strukturiert anzugehen, dann empfehle ich unseren Impulstag/Fachaustausch. Wie dieser aussehen kann, welche Themen und Schwerpunkte dort bearbeitet werden und wie sich das alles vor Ort umsetzen lässt, können Sie gerne bei mir nachfragen. Gerade wenn Sie Kunden haben, die noch denken „Das betrifft uns ja nicht“, obwohl sie längst Teil einer großen Lieferkette sind, dann erfahren Sie hier auch, wie man beim Kunden heute schon ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Themas ESG schafft.

Neulich beim Kunden — Vom Krankenhaus zur Bank: wenn der Unternehmer unter fragwürdigem Zeitmanagement leidet



Ich denke, dass sich jeder von uns schon einmal auf einen anderen Menschen verlassen musste und sich bald darauf fragte: „War das wirklich eine gute Idee?“ Vielleicht haben Sie sogar schon einmal Ihre Gesundheit in die Hände von jemandem legen müssen, der so unorganisiert erschien, dass Sie zwischenzeitlich befürchteten, einen schlimmen Fehler begangen zu haben. So ähnlich ist es einem Mandanten (aus der Branche Logistik kommend) des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) neulich im deutschen Gesundheitssystem ergangen. Was das mit Ihrer internen Organisation und Ihrem persönlichen Zeitmanagement zu tun hat, erfahren Sie in diesem Artikel.

Erster Eindruck: wenig vertrauenerweckend

Versetzen wir uns einmal gemeinsam in die Position dieses Familienunternehmers: Stellen Sie sich vor, Sie müssen operiert werden und konnten den OP-Termin glücklicherweise so legen, dass Sie noch komfortable sechs Wochen Zeit haben, um sich auf den Termin vorzubereiten.

Jetzt stellen Sie knapp vier Wochen vor dem Termin fest, dass das Datum eigentlich die einzige handfeste Information ist, die Sie bekommen haben. Sie rufen also zur Sicherheit beim Hausarzt an und fragen, ob es denn nicht vorher noch Organisationsbedarf gebe. Er kann Ihnen jedoch nur empfehlen, direkt im Krankenhaus nachzufragen.

Proaktive Vorbereitung

Gesagt, getan: Sie rufen direkt bei der Assistenz des Chefarztes an, der Sie operieren wird. Und in der Tat gibt es einige wichtige Tipps, worum Sie sich persönlich kümmern sollten – oder sogar müssen. Einen Fahrdienst bestellen, Physiotherapien selbst organisieren etc.

Hervorragend, jetzt ist also alles perfekt organisiert! Oder doch nicht? Eine Woche vor der OP rufen Sie noch mal an und fragen, ob Sie zur Vorbereitung noch etwas tun sollten. Von der Assistenz erhalten Sie nur die schnippische Antwort: „Ist ja wohl klar: Die Unterlagen müssen Sie schon noch beibringen.“ Die geforderten Informationen sind also offenbar so selbstverständlich, dass Ihnen das bislang niemand erklärt hat – aber gleichzeitig nicht so selbstverständlich, dass sich das Krankenhaus die Unterlagen selbstständig organisieren kann. Aber kein Problem, Sie haben ja alle Daten! Sie fragen also, ob Sie die Informationen per E-Mail schicken oder als QR-Codes mitbringen können. Daraufhin hören Sie nur ein leises Lachen am anderen Ende der Leitung: Nein, natürlich dürfen die Unterlagen nur in Papierform eingereicht werden, höchstens noch als Fax oder auf CD. Wegen Datenschutz & Co. Außerdem sei man noch nicht wirklich digitalisiert.

„Klar, Digitalisierungsweltmeister Deutschland“, denken Sie sich. Aber die Informationen sind ja schnell ausgedruckt. Sie schicken die wichtigen Unterlagen also ans Krankenhaus und erhalten nun einen Termin vor Ort zur Vorbesprechung. Doch rechtzeitig im Krankenhaus angekommen dauert es dann erst mal noch, bis Sie drankommen. Auf die Nachfrage, warum Sie denn trotz Termin noch warten müssen, hören Sie nur: „Man hat Ihnen doch gesagt: Bringen Sie Zeit mit.“

Unorganisierte Nachbetreuung

Die OP ist schließlich erfolgt und einige Tage später kommen Sie zur Nachbesprechung. Man speist die Daten aus Ihrer Krankenkarte ein, lässt Sie noch ein Formular ausfüllen und dann sitzen Sie wieder da. 45 Minuten lang im Wartezimmer – und das, obwohl Sie den ersten Termin-Slot an diesem Tag haben. Und endlich ins Wartezimmer geführt müssen Sie der Assistenz wiederum 15 Minuten lang Fragen beantworten, die schon längst hätten geklärt werden können.

Eine geschlagene Stunde nach Ihrem eigentlichen Termin kommt der Arzt endlich in den Raum, begrüßt Sie nur kurz und schaut sich still Ihre Röntgenbilder an. Und dann dürfen Sie erneut Fragen beantworten. Denn es stellt sich heraus: Die Informationen, die Sie jetzt schon doppelt und dreifach übermittelt haben, wurden nirgends für den Arzt einsehbar abgespeichert.

Parallelen zum Banking drängen sich auf

Das Überraschende an der Erzählung des Unternehmers war jedoch, dass die OP selbst und alle dazugehörigen Behandlungen einwandfrei durchgeführt wurden. Lediglich die Organisation rund um die OP ließ zu wünschen übrig.

Und hier zog der Unternehmer von sich aus Parallelen zu seinen Erfahrungen mit seinen drei Banken – unabhängig davon, ob es ums Private Banking oder die Firmenkundenberatung geht: Die Erreichbarkeit sei sehr schlecht geworden, man könne sich nicht mehr auf Rückrufe verlassen und auf E-Mails gebe es höchstens automatisierte Eingangsbestätigungen. Auch hier seien die eigentlichen Dienstleistungen einwandfrei – doch die schlechte Organisation überschatte jede erbrachte Leistung.

Handlungsempfehlung: mehr pragmatische Organisation wagen!

Als Unternehmer weiß man natürlich genau, dass schlechte Organisation ein absoluter Produktivitätskiller sein kann. Ähnliches sehe ich auch in meinen Workshops, wenn in den Pausen alle Teilnehmer gleichzeitig ihre E-Mails und WhatsApps überprüfen – und jedes Mal fällt mir dabei auf, wie unorganisiert diese oft sind. Oft genug Ansporn für mich, spontan nach der Pause einige Minuten über E-Mail- und Kalenderstrukturen sowie vernünftige Textbausteinsysteme zu sprechen.

Man glaubt gar nicht, wie viel Arbeitszeit man sich allein damit einsparen kann. Stellen Sie sich nur mal vor, Sie könnten 10 % der Zeit an Ihrem Arbeitsplatz effizienter nutzen, weil Sie sich besser organisieren. Dann haben Sie bei 230 Arbeitstagen im Jahr schon 23 volle Arbeitstage durch eine effizientere Organisation hinzugewonnen. Wie viel effizienter wäre es zum Beispiel, E-Mails automatisch in Ordner für die jeweiligen Kunden sortieren zu lassen? Dann müssten Ihre Kunden auch nicht von morgens um 9:00 bis mittags um 12:00 warten, bis sie eine Antwort bekommen, weil bei Ihnen mittlerweile 30 neue E-Mails das Postfach verstopfen.

Was meinen Sie wohl, wie viele Geschäfte Ihnen allein dadurch entgangen sind, dass Sie nicht (oder nicht rechtzeitig) zurückgerufen oder die E-Mail zu spät gelesen haben etc. – oder weil Ihre Urlaubs- und Krankheitsvertretung ebenso in der Abarbeitung schwimmt. Überlegen Sie mal – auch auf Basis Produktivitätskiller, die ich hier auf LinkedIn gepostet habe –, wie viel Zeit Ihnen verloren geht, weil interne Besprechungen und Abläufe einfach nicht gut organisiert sind.

Ich möchte Sie deshalb dazu aufrufen, ganz ehrlich zu reflektieren und zu analysieren, wo sich bei Ihnen im Institut, in der Abteilung und auch bei Ihnen persönlich eventuell noch Abläufe optimieren lassen, um zum Beispiel rechtzeitig persönliche Eingangsbestätigungen an Ihre Kunden zu senden oder sicherzustellen, dass Sie auch wirklich zurückrufen, wenn Sie das versprochen haben. Dann gehen Sie schrittweise diese Punkte durch und fangen mit den schnell erzielbaren Resultaten ohne großen Aufwand an:

- Prozesse für rechtzeitigen/zeitnahen Rückruf implementieren
- E-Mails organisieren und Postfach aufräumen
- Bestätigungen an Unternehmernkunden senden
- weitere Produktivitätskiller finden und beseitigen

Und wenn Sie sich mal fragen „Wozu mache ich das alles?“, dann denken Sie gerne an den Unternehmer aus unserem Erfahrungsbericht zurück: Nach allem, was er im Vorfeld seiner OP durchgemacht hat – glauben Sie nicht, dass er vielleicht doch noch mangels Vertrauen einen Rückzieher gemacht hätte, wenn es nicht um eine wichtige OP gegangen wäre?

Unternehmensnachfolge – was man vom FC Bayern (nicht) lernen kann



(Image credit: Fingerhut / Shutterstock.com)

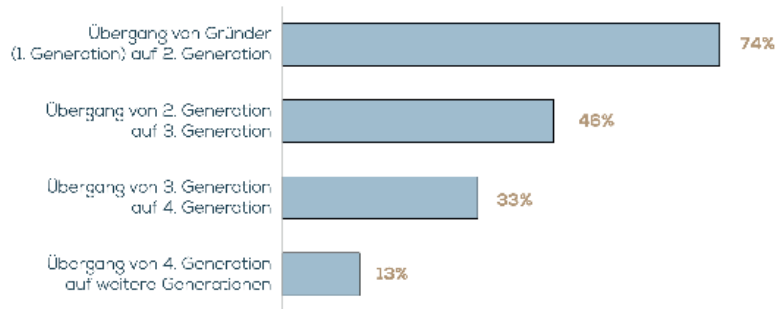
Aufmerksame Leser des Versteher-Magazins und Hörer meiner Podcasts kennen mich vielleicht als „nebenberuflichen“ Fußballfan, der gerne mal Analogien aus der Welt des runden Leders nutzt. Für das heutige Thema – die Unternehmensnachfolge – drängt sich genau solch ein Vergleich geradezu auf. Denn nicht wenige Fußballvereine haben mit ganz ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen wie Ihre mittelständischen Familienunternehmerkunden. Darum möchte ich auch gleich zu Beginn klarstellen: Natürlich hätte man auch einen anderen Verein als den FC Bayern zum Vergleich heranziehen können. Doch ich denke, dass ich als Ruhrpott-Kind mit entsprechenden fußballerischen Loyalitäten dennoch als Unparteiischer in diesem Vergleich akzeptiert werde.

Von Beginn an erfolgreich?

Die Geschichte des FC Bayern beginnt in den Worten seiner heutigen Homepage mit einer „Rebellion“: 11 junge Männer spalten sich im Jahr 1900 vom „Männer-Turn-Verein“ ab, um sich dem damals noch „neumodischen“ Fußball zu widmen. Und Sie feiern auch bald die ersten regionalen Erfolge. Eben genau so, wie bei vielen Familienunternehmen in der Gründungsphase. Doch im Fußball wie in der Wirtschaft gibt es die wenigsten damals gegründeten Strukturen heute noch. Statistisch existieren von 100 Existenzgründungen schon nach fünf Jahren nur noch 20. Nach zehn sind es noch 4 und nach zwanzig Jahren nur noch 1 Unternehmen von 500. Bei geschätzt 30 Jahren pro Generation sind das über 125 Jahre mindestens vier Generationenwechsel.

Seite 58

Von 100 Familienunternehmen schaffen



Nur ca. 13% der Familienunternehmen überleben noch die 4. oder spätere Generationen!

Die großen Erfolge lassen erst auf sich warten

Würde es Sie überraschen, zu hören, dass der FC Bayern nach seiner Gründung noch 32 Jahre (also eine Generation) warten musste, bis er den ersten Meistertitel erringen konnte? Genau wie bei erfolgreichen Unternehmen vergisst man heute leicht, dass Erfolg auf jahrelangem Durchhalten, Erfahrung-Sammeln, Resilienz-Aufbauen und Leid-Ertragen aufbaut. Wenn Sie in den vergangenen Jahren unsere Sommer-Serie über den typischen Werdegang eines Unternehmers verfolgt haben, dann haben Sie einen Eindruck davon, wie schwer gerade die ersten Jahre für eine Existenzgründung sein können. Und jetzt stellen Sie sich das Gleiche für ein Unternehmen vor, das um 1900 gegründet wurde – da kommen noch ganz andere Erfahrungen in der Unternehmenschronik dazu. Zum Beispiel die leidvollen Jahre des Nationalsozialismus, die die DNA der Unternehmen maßgeblich mitgeprägt haben.

Langsames, stetiges Wachstum

Heute verfügt der FC Bayern über eine beachtliche Titelsammlung. Kaum zu glauben, dass dies auch damit zusammenhängt, dass man 1963 eben nicht als Gründungsmitglied in die Bundesliga aufgenommen wurde. Der damalige Präsident Neudecker setzte mangels finanzieller Strukturen auf die Jugend. Und Jungtalente wie Franz Beckenbauer oder Gerd Müller trieben daraufhin die Entwicklung hin zum nächsten Meistertitel 1969.

In der Generation nach dem Zweiten Weltkrieg finden sich viele Parallelen bei den Familienunternehmen. Auch hier musste zunächst wiederaufgebaut werden – Produktionsstätten, Lieferketten, Mitarbeiter, Kundenstrukturen. Das bedeutete Jahrzehnte, wenn nicht sogar eine ganze Generation am seidenen Faden, um den Grundstein für zukünftige Erfolge zu legen.

Ein Ausnahmetalent führt das Unternehmen endgültig zum Erfolg

Wenn ich mit Unternehmern spreche, dann erkenne ich immer wieder, dass in der Historie der Firma irgendwann ein absoluter Profi erscheint, der das Unternehmen langfristig in neue Gefilde des Erfolgs katapultiert. Nationale bzw. internationale Expansion, deutliche Ausweitung des Geschäftsvolumens – all das wird häufig von einem echten Macher angeführt, der seinen Weg in die Firma gefunden hat. Und auch hier tun sich wieder Parallelen zum Fußball auf:

Als Uli Hoeneß 1979 das Management des FC Bayern übernahm, da existierte der Verein bereits seit 80 Jahren und hatte 16 nationale sowie internationale Titel gesammelt – und ein Olympiastadion als erheblichen Wettbewerbsvorteil, denn Zuschauereinnahmen waren zu diesem Zeitpunkt mitunter die Haupt-, wenn nicht sogar die einzige Einnahmequelle. Dennoch litt der Verein unter einer Schuldenlast von 7 Millionen D-Mark (3,6 Millionen Euro – inflationsbereinigt heute etwa 9,9 Millionen Euro), während der Jahresumsatz bei 12 Millionen D-Mark lag (6,1 Millionen Euro – inflationsbereinigt 16,9 Millionen Euro). Man bewegte sich damals also noch auf einem schmalen Grat der Wirtschaftlichkeit, wie es auch Familienunternehmen jahrzehntelang tun.

Uli Hoeneß führt zum langfristigen wirtschaftlichen Erfolg

Unabhängig von persönlichen Meinungen lässt sich über Uli Hoeneß eines objektiv sagen: Er hat sowohl für den FC Bayern als auch für den nationalen und internationalen Fußball Außergewöhnliches geleistet. Und das vor allem durch seine aggressive und risikofreudige Art. Wenn Uli Hoeneß der Konkurrenz die besten Spieler weggeschnappt hat, dann hat er damit auch nicht anders gehandelt als diejenigen Familienunternehmer, die sich besonders lange am Markt halten konnten. Lassen Sie sich vom Begriff „Familienunternehmen“ nicht täuschen: Wenn es darum geht, sich gegenüber der Konkurrenz außerhalb der Familie (und der „erweiterten Familie“) durchzusetzen, dann wurde und wird immer mit harten Bandagen gekämpft.

Wie bei Familienunternehmen auch hat das enorme Wachstum des FC Bayern jedoch nicht nur zu positiven Entwicklungen geführt. Es liegt in der Natur des Wachstums, dass man das „Mia san Mia“-Gefühl verliert, wenn der Bolzverein plötzlich zum millionenschweren Wirtschaftsunternehmen wird. Und auch anhaltender Dauererfolg bringt nicht nur Gutes mit sich. Vom Erfolg wird man bekanntlich satt und träge.

Bei Familienunternehmen sieht man diese Entwicklung häufig in der Personalstruktur. Wenn auf allen Ebenen 40- und 50-Jährige sitzen, die seit Jahrzehnten dabei sind und auch noch 20 Jahre weiterarbeiten möchten, dann wird es schwierig für junge Talente, in diesem „geschlossenen Verein“ die Karriereleiter zu erklimmen. So ähnlich war die Situation in der aktuellen Saison auch beim FC Bayern: Man hatte es mitunter schwer, noch hochkarätige Spieler oder Trainer zu finden. Wichtige Positionen sind mit verdienten, scheinbar unantastbaren Spielern „besetzt“. Das schreckt natürlich potenzielle neue Leistungsträger ab.

Das Problem mit der Nachfolge

Uli Hoeneß führte den FC Bayern in ein goldenes Zeitalter. Doch was passierte danach? Nun, zunächst wurden als Ersatz für Hoeneß und Rummenigge Oliver Kahn und Hasan Salihamidžić in die Führungsetage geholt – in der Hoffnung, die beiden ehemaligen Spieler könnten die großen Fußstapfen durch ihre Außenwirkung und ihr unternehmerisches Geschick ausfüllen.

Ich will es ganz offen sagen: Meines Erachtens war das einer der größten Fehler in der Nachfolgeplanung, die ich in den letzten Jahren (oder sogar Jahrzehnten) gesehen habe. Denn zu glauben, dass ehemalige Spieler einfach so in die Führungsetage einsteigen können, ist genauso fatal wie zu glauben, dass die Unternehmerkinder einfach so in die Geschäftsführung eines Unternehmens „aufrücken“ und quasi automatisch einen guten Job machen können.

Im Fall des FC Bayern muss man sich auch vor Augen halten, welche unterschiedlichen Situationen Uli Hoeneß und Oliver Kahn „geerbt“ haben: Hoeneß übernahm 1979 noch einen Fußballverein – Oliver Kahn hingegen ein weltweit verflochtenes Unternehmen mit mehreren hundert Millionen Euro Umsatz im Jahr und über 1.000 Mitarbeitern. Eben kein Verein mehr, sondern ein globales Wirtschaftsunternehmen mit Geschäftszweck Fußball-Entertainment.

Bald wurde die Reißleine gezogen und Kahn sowie Salihamidžić wurden durch Finanzmanager ersetzt – also Menschen, die genau wissen, wie man ein globales Unternehmen führt. Doch dadurch tut sich nun eine neue Herausforderung für den Verein auf: Diese geballte Kompetenz muss jetzt auch mit einer kompetenten Kommunikation nach außen verbunden werden. Denn in der Führungsetage tummeln sich nun zwei ehemalige Finanzmanager und ein Aufsichtsratsvorsitzender, der ehemals bei einem großen Sportartikelhersteller im Vorstand war. Also alles kompetente Köpfe, aber nicht unbedingt die charismatischen Figuren, die der Verein für die Außendarstellung braucht. Denn Image- und Markenpflege sind mittlerweile ein bedeutender Teil des Fußballs geworden. Man steht nicht mehr nur auf dem Fußballfeld in Konkurrenz zu einem anderen Club – auf wirtschaftlicher Ebene muss man sich zugleich gegen andere Vereine und deren teils extrem finanzstarke internationale (Staats-)Investoren behaupten.

Und genau das ist auch die aktuelle Herausforderung unzähliger Familienunternehmen, die kurz vor der Übergabe an die nächste Generation stehen oder andere Anpassungsvoraussetzungen erfüllen müssen. Und die Komplexitäten, die diese Herausforderung mit sich bringt, kennen Sie noch von den sieben Fokusthemen, die ich Ihnen an anderer Stelle immer wieder ans Herz gelegt habe. Unter dem Eindruck all dieser komplexen Wechselwirkungen stehen wir meines Erachtens aktuell vor einem riesigen Umbruch. Wir befinden uns auf dem Weg zu großen, globalen Konzernen, die im Moment alles neu strukturieren und die Welt quasi unter sich aufteilen – und gleichzeitig wird der Kreis großer familiengeführter Unternehmen immer kleiner. Wir werden bald schon erleben, dass ein wesentlicher Teil der deutschen mittelständischen Unternehmen wie Putzerfische an den Großkonzernen herumschwimmen wird – durchaus überlebensfähig und profitabel, aber nur noch Unterstützer der Großkonzerne statt selbst Marktführer.

Unternehmenshistorien verstehen – Herausforderungen bei der Nachfolge meistern

In meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) kenne ich zahlreiche (Familien)Unternehmen, die genau die gleiche Entwicklung durchgemacht haben wie der FC Bayern: Zunächst als kleines „Start-up“ im täglichen Existenzkampf über viele Jahre oder Jahrzehnte, bis man sich ein verlässliches Fundament aufgebaut hat. Danach kommt durch Glück oder geschickte Strategie ein echter Macher in die Firma, der ihr auf Basis dieser finanziellen Sicherheit zum echten Durchbruch verhilft (Hoeneß). Und dann kommt in der Nachfolge oft jemand ans Ruder, der mitunter gut ausgebildet ist, aber eben nicht über die Erfahrung verfügt, um das mittlerweile deutlich gewachsene Unternehmen effizient zu führen (Kahn / Salihamidžić).

Bei den Unternehmen sehe ich dann häufig, wie ein 28 bis 30 Jahre alter Mensch plötzlich die Leitung über ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern übernehmen soll, weil der Unternehmer gerne möchte, dass die eigenen Kinder die Firma weiterführen. Dann frage ich diese Unternehmer gerne: „Würden Sie Ihr Unternehmen auch einem 30-jährigen Menschen anvertrauen, wenn er oder sie nicht das eigene Kind wäre?“ Und dann findet sich meist auch das Einsehen, das dem FC Bayern vielleicht bei der Nachfolgefrage nach Hoeneß fehlte. Dann sagen die Unternehmer nämlich: „Nein, dazu müsste der Nachfolger besser vorbereitet werden.“

Nutzen Sie diese Einblicke, um sich bei Ihren Unternehmern als einzigartiger Sparingspartner zu positionieren, der dessen Herausforderungen wirklich ganzheitlich versteht und mit dessen Hilfe die Generationenaufgabe der Nachfolge erfolgreich gestaltet werden kann.

Was die "Telephobie" mit Ihrem stagnierenden Unternehmerkundengeschäft zu tun hat – und was Sie dagegen tun können!



Kennen Sie „Telephobie“ – oder „Telefonphobie“? Populärwissenschaftlich ist damit die Angst davor gemeint, Gespräche am Telefon zu führen. In der Psychologie spielt dieses Phänomen zwar nur als Teil umfangreicher Sozialängste eine Rolle. Doch wer von uns kennt nicht mindestens eine Person, die Schweißausbrüche bekommt, wenn sie jemanden telefonisch kontaktieren soll? Schade nur, wenn es sich dabei um einen Finanzberater-Kollegen handelt. Denn auch Ihr Institut ist aktuell darauf angewiesen, dass sich Berater aus allen Segmenten aktiv bei den Kunden melden. Also lassen Sie uns das Phänomen der Telephobie ergründen und herausfinden, wie wir damit umgehen können – von der Führungskraft bis zum Berater.

Wenn das Handy zehnmal klingelt ...

Ich bemerke in meiner Position als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) immer wieder, dass bei den Finanzberatern (zu) wenig proaktiv bei den wichtigen Unternehmern Kunden angerufen wird. Das hat zutiefst menschliche Gründe, die grob von der Generation der Berater abhängig sind:

- Die jüngste Generation der Finanzberater ist aktuell typischerweise noch im Azubi- und Trainee-Stadium oder noch als „Nachwuchskraft“ in den eher unteren Unternehmern Kundensegmenten beschäftigt. Dabei handelt es sich um eine Generation, die von Kindesbeinen an anders kommuniziert hat: Weniger direkt anrufen, mehr über WhatsApp und andere Messenger schreiben, sprechen und demnächst per Videobotschaft kommunizieren. Sie haben tendenziell weniger Übung in der verbalen Kommunikation und deshalb fühlen sie sich unsicher, wenn es um die feinen Unterschiede in der Betonung etc. geht. Diese Unsicherheit lässt sie solche Kommunikationssituationen meiden. Eine direkte Kommunikation per Telefon, Videotreffen oder analog kann schnell zu einem Hin und Her werden. Und wer das nicht gewohnt ist, wird es vermeiden, wo er nur kann. Da wird dann schnell der Mailweg als Ausweg gesucht und gefunden.
- Die Generation ca. über 50 ist mit dem Telefon als Kommunikationsmittel aufgewachsen. Und „mal eben zum Kunden fahren“ kennt sie und weiß dieses auch zu schätzen. Sie ist es gewohnt, auch proaktiv zum Hörer zu greifen und jemanden anzurufen. Doch leider sorgt die hohe Auslastung bei diesen Beratern oft dafür, dass gar keine Zeit mehr für Telefonate bleibt. Insbesondere (gefühlte) nicht für solche, bei denen am Ende kein klares Ergebnis steht. Frage ich im Seminar mal nach, wann denn das letzte Mal ein Kunde „einfach nur so, kurz vor seinem Urlaub“ angerufen wurde, ist bei fast 100 % ein Schulerzucken die Antwort.
- Die Generation dazwischen wurde in vielen Fällen während der letzten 3 bis 5 Jahre des Booms auf dem Immobilienmarkt (Firmenkundenberater) angestellt. Oder aber während der Zeit des Verwarentgeltes bzw. während des Zinsanstiegs (Private Banker). Damals wurden vor allem analytisch denkende und routineaffine Menschen gesucht, die gut mit Zahlen umgehen konnten – Social Skills wurden damals nicht im selben Umfang gebraucht, da die Kundenanfragen praktisch von alleine reinkamen (mitunter auch einfach nur per Mail) und dann diszipliniert und analytisch genau abgearbeitet werden mussten.

Diese Kombination sorgt dafür, dass insgesamt immer noch zu wenig proaktiv auf die (Potenzial-)Kunden zugegangen wird. Doch genau das brauchen wir heute: mehr Berater, die aktiv zum Hörer greifen (nicht nur E-Mails schreiben) und es dann auch emotional vertragen können, wenn von 10 angerufenen Kunden 8 abwimmeln. Man kann sich heute nicht mehr darauf verlassen, dass am Tag passiv 10 Rückrufbitten von Unternehmerkunden bearbeitet werden. Das bedeutet auch, dass man sich eine thematische Strategie zurechtlegen sollte. Einem Unternehmer eine E-Mail schreiben, dass man mal irgendwann wegen des ESG-Scores schauen müsste? Da können Sie die Mail auch gleich in den Papierkorb werfen. Aber direkt anrufen und ein strategisches sowie dynamisches Gespräch über die Ist- und Zukunfts-Situation des Unternehmers handfest planen – darauf erhalten Sie wahrscheinlich wesentlich positivere Antworten.

Einfache Lösungen für Führungskräfte und Berater

Keine Sorge: Als Berater werden Sie nicht plötzlich völlig entgegen Ihrer Persönlichkeit bzw. Ihrer Typologie arbeiten müssen. Und als Führungskraft brauchen Sie keine Umschulungen oder Neubesetzungen zu planen. Die Herausforderung der Telephobie lässt sich viel leichter lösen.

Führungskräfte

Als Führungskraft empfehle ich Ihnen, zunächst lediglich die Kundenportfolios zu analysieren. Welcher Kunde braucht eventuell eine proaktivere Herangehensweise, wird aber zurzeit lediglich „abgearbeitet“? Danach schätzen Sie die Typologien Ihrer Berater ein: Wer im Team greift gerne mal proaktiv zum Hörer und wer nicht? Diese Berater und Kunden können Sie dann miteinander kombinieren: Bringen Sie Kunden, die viel Proaktivität brauchen, mit expressiven Beratern zusammen und lassen Sie Kunden, die nach wie vor abgearbeitet werden wollen, mit Beratern zusammen, deren Stärken eher im analytischen Bereich liegen.

Ein „Perfect Match“ werden Sie so nicht immer schaffen können. Doch allein der Ansatz, auf diese Weise bessere Synergien zu schaffen, kann bereits einen großen Unterschied machen. Überlegen Sie mal: In vielen Instituten wird der Top-Kunde grundsätzlich vom dienstältesten Berater betreut. Warum eigentlich? Wer sagt denn, dass der Berater am besten zum Kunden passt, nur weil er der dienstälteste ist? Vielleicht würde eine andere Kombination zu einer viel besseren Zusammenarbeit führen. Die externen Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren so stark verändert, dass „Ich betreue den Kunden schon immer“ nicht mehr sinnvoll und erfolgreich sein kann.

Berater

Den Beratern unter Ihnen empfehle ich: Bleiben Sie authentisch und ehrlich mit sich selbst. Überwinden Sie sich zur Proaktivität bei denjenigen Kunden, zu denen Sie bereits eine engere Beziehung haben. Also bei den Kunden, bei denen Sie die Selbstsicherheit haben, sich auf natürliche Weise proaktiver heranzuwagen. Vielleicht finden Sie sogar Ihre innere „Ram-pensau“, von der Sie nie wussten, dass sie existiert. Es kann helfen, sich zusammen mit Ihrer Führungskraft einen Gesprächsleitfaden zusammenzustellen, an dem Sie sich dann im Telefonat entlanghangeln können. Sie müssen lediglich realisieren, dass Sie vielleicht etwas introvertierter sind als andere und von einem solchen Leitfaden mehr Sicherheit erhalten könnten. Ich bin mir sehr sicher, dass es mit einem Leitfaden und etwas Übung zu schnellen Erfolgserlebnissen kommen wird.

Für diejenigen unter Ihnen, die gerne proaktiver wären, aber aus Zeitmangel nicht sein können, empfehle ich den Versteh-er-Podcast. Hier finden Sie neben vielen weiteren spannenden Themen auch eine Diskussion über 8 Produktivitätskiller, die Sie mit einfachen Mitteln vermeiden können, um sich Zeit für mehr proaktiven Kundenkontakt freizumachen.

Und vor allem der jüngeren Generation sage ich: Sie sind noch jung und flexibel. Trauen Sie sich, anzurufen! Die Interaktion von Mensch zu Mensch (MzM) ist für viele Unternehmerkunden mittlerweile das entscheidende Zünglein an der Waage. Denn bei der fortschreitenden Digitalisierung, Automatisierung und KI-Implementierung ist das Mensch zu Mensch oft der einzig übrig gebliebene individuelle Faktor, den man noch selbst beeinflussen kann. Je früher Sie sich überwinden und Ihre Kunden doch proaktiv anrufen, desto einfacher geht Ihnen diese für die Zukunft ungemein wichtige Fähigkeit ins Blut über.

Gehen Sie auf Ihre Kunden zu

Wir befinden uns in einer Situation, in der man als Berater wieder mehr proaktiv auf die wichtigen Unternehmerkunden zugehen sollte. Das steigert nicht nur den subjektiven Wohlfühlfaktor beim Kunden, sondern lässt Sie auch Potenziale ausschöpfen, von denen Sie ohne einen Anruf vielleicht gar nicht wussten. Denn neue Erträge und Erfolge sprudeln nicht mehr von alleine in die Institute – es liegt an Ihnen, diese zu entdecken und zu ergreifen. Ich wünsche Ihnen dazu viel Erfolg mit den hier präsentierten Strategien zur Überwindung Ihrer persönlichen Telephobie.

Neulich beim Kunden: Kundenbegeisterung ist Chefsache!



In der Geschäftswelt dreht sich alles um Beziehungen. Dies zeigt sich besonders deutlich in der Sommerzeit, wenn viele Unternehmer eine Auszeit nehmen. Im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) nutzen wir diese Zeit, um mit unseren Mandanten nicht nur über Berufliches und konkrete Themen innerhalb der Firma zu sprechen, sondern auch, um auf einer persönlicheren Ebene in Kontakt zu treten. Wir erkundigen uns nach ihrem Wohlbefinden, ihren Urlaubserlebnissen und allem, was sie sonst noch beschäftigt. Diese Gespräche bieten oft überraschende Einblicke und führen zu wertvollen Erkenntnissen.

Ein besonders aufschlussreiches Gespräch hatte ich kürzlich mit einem erfolgreichen Familienunternehmer. Während wir über die Urlaubszeit ins Plaudern kamen, berichtete und schwärmte er von einem Berater-Tandem seiner Bank, bestehend aus einem Firmenkundenberater und einem Private Banking Berater. Was ihn so begeisterte, war nicht eine einzelne Situation, sondern das Gesamtpaket: die Art und Weise, wie die Berater mit ihm umgingen, Dinge organisierten, Probleme lösten und ihre eigenen Standpunkte vertraten. Er hatte immer den Eindruck, mit beiden auf Augenhöhe kommunizieren zu können.

Unternehmenskultur als Schlüssel zum Erfolg

Ich wunderte mich zunächst, warum er das erwähnte und so betonte, doch dann brachte der Unternehmer es auf den Punkt: „Gute Führung und Kultur toppen alles“. Er erkannte, dass die herausragende Leistung der Berater direkt mit der Unternehmenskultur und Führung der Bank zusammenhing. Denn so wie er selbst immer wieder versuche im Unternehmen die richtigen Impulse zu setzen und hoffe, dass entsprechende Umsetzungen zielführend sind, sei es aus seiner Sicht absolute Chefsache, dass Kunden nicht nur zufrieden, sondern begeistert sind. Er selbst legt also großen Wert darauf, eine Kultur der Kundenorientierung zu etablieren. Ein Schild in seinem Büro mit der Aufschrift „Qualität heißt, dass der Kunde zurückkommt und nicht die Ware“ verdeutlicht diese Philosophie.

Die positive Ausstrahlung und die spürbare Freude an der Zusammenarbeit mit Kunden waren für ihn nicht nur bei den direkten Beratern, sondern auch bei deren Führungskräften und dem Vorstand der Bank deutlich zu spüren, wenn er diese persönlich träfe. Diese durchgängige positive Einstellung hob sich deutlich von seinen Erfahrungen mit anderen Banken ab. Er betonte, er sei regional und generell mit anderen Unternehmern sehr gut vernetzt und tausche sich regelmäßig mit diesen aus. Dabei stelle er fest, dass das scheinbar nicht immer gegeben sei – und das branchenübergreifend.

Vom Supermarkt lernen: Kundenorientierung im Alltag

Die Bedeutung von Kundenorientierung lässt sich auch im Alltag beobachten, etwa beim Einkaufen. Mir geht es zum Beispiel so, dass sich in etwa gleicher Entfernung zu meinem Wohnort zwei Supermärkte befinden – und ich in einen wesentlich lieber gehe. Mein bevorzugter Supermarkt zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Persönliche und freundliche Atmosphäre
- Pünktlicher und vollständiger Start des Geschäftsbetriebs
- Kundenorientierte Öffnungszeiten ohne vorzeitigen Abbau von z.B. Gemüsetheke
- Stets gut gefüllte Regale und Theken

Im Gegensatz dazu fiel mir der weniger attraktiver Supermarkt bereits häufiger durch unpersönliches Auftreten, unvollständige Vorbereitung bei Ladenöffnung und vorzeitigen Abbau vor Ladenschluss negativ auf.

Ein weiteres Beispiel: Sucht man im bevorzugten Markt etwas, gehen die Mitarbeiter mit dem Kunden gemeinsam zum Regal oder auf die Suche. Im anderen Markt wird einem die grobe Richtung gezeigt mit dem Satz: „Da hinten müsste es sein.“

Kennt man die beiden Betreiber der Märkte, erkennt man schnell: Kundenorientierung wird vom Chef vorgelebt – oder halt eben nicht.

Übertragung auf Banken und Finanzdienstleister: Exzellenz in der Kundenbetreuung

Die Prinzipien herausragender Kundenbetreuung lassen sich direkt auf Banken und Finanzdienstleister übertragen. Um sich als bevorzugter Partner für Unternehmer zu etablieren, sind einige Aspekte von entscheidender Bedeutung – wie bereits das Beispiel des oben erwähnten Unternehmers aufzeigt.

Erreichbarkeit und Proaktivität

Kunden schätzen Berater, die erreichbar sind und zeitnah auf Anfragen reagieren. Noch besser ist es, proaktiv den Kontakt zu suchen und regelmäßig über relevante Themen zu informieren. Dies zeigt echtes Interesse am Erfolg des Kunden und fördert eine langfristige Partnerschaft.

Ganzheitliche Beratung

Eine umfassende Beratung, die alle relevanten Aspekte des Unternehmens und der persönlichen Situation des Unternehmers berücksichtigt, schafft Mehrwert. Indem Berater die „7 Fokusthemen“ im Blick behalten, können sie maßgeschneiderte Lösungen anbieten, die weit über einzelne Produkte hinausgehen.



Authentizität und Lösungsorientierung

Kunden schätzen Berater, die authentisch auftreten und echtes Interesse an ihrem Geschäft zeigen. Die Fähigkeit, kreative und effektive Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln, ist dabei von großer Bedeutung.

Krisenmanagement und Unterstützung

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig verlässliche Finanzpartner in Krisenzeiten sind. Banken und Finanzdienstleister, die in dieser schwierigen Phase proaktiv Unterstützung anboten, schnelle Prozesse etablierten und mit menschlichem Verstand sowie viel Empathie auf die Bedürfnisse ihrer Unternehmernkunden reagierten, haben sich als wahre Partner erwiesen.

Kundenbegeisterung als übergeordnetes, gemeinsames Ziel

Richard Branson bringt es auf den Punkt: „Nicht der Kunde kommt zuerst, sondern der Mitarbeiter. Kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeiter, diese kümmern sich um Ihre Kunden.“ Diese Erkenntnis unterstreicht, dass inspirierte und engagierte Mitarbeiter der Schlüssel zu begeisterten Kunden sind – denn sie bringen die nötige Leidenschaft und das Engagement mit, um über die Erwartungen der Unternehmer hinauszugehen. Die Zusammenarbeit mit Unternehmern bietet dabei spannende Einblicke in verschiedenste Branchen und Geschäftsmodelle. Sie ist vergleichbar mit Sesamstraße, Sendung mit der Maus und Löwenzahn für Erwachsene – lehrreich, faszinierend und voller Überraschungen.

Seien Sie sich zudem Ihrer persönlichen großen Bedeutung bewusst – Ihrer Wichtigkeit für Unternehmer, deren Firmen und die Regionen. Sie unterstützen Ihre Unternehmern Kunden dabei, ihr Lebenswerk aufzubauen, ermöglichen Expansion und halten ihnen den Rücken frei für die wichtigen Dinge in ihrem Tagesgeschäft. Außerdem tragen Sie durch Ihr Engagement maßgeblich zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Regionen bei. Dies schafft eine Win-Win-Situation: Florierende regionale Wirtschaftsräume bieten wiederum ein fruchtbares Umfeld für das Wachstum und den Erfolg von Finanzinstituten.

Fünf Gründe, warum Ihre Berater-Tandems nicht (mehr) funktionieren



Die Tandem-Beratung zwischen Firmenkunden- und Private-Banking-Berater ist ein probates Mittel, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen und Potenziale für zusätzliche Erträge mit Unternehmerkunden zu erschließen. Doch wie bei einem echten Tandem-Fahrrad gilt auch hier: Das Tandem will gepflegt und aktiv genutzt werden. Sonst rostet es ein. Und: Es sollten schon beide in die Pedale treten, sonst macht es keinen Spaß.

Schon 2022 habe ich 10 Herausforderungen der Berater-Tandems beschrieben und 2023 vor einem Rückfall in alte Muster gewarnt – und heute sehen wir, dass genau diese Situation vermehrt bei den Finanzinstituten eintritt: Berater-Tandems wurden entweder nie ausreichend eingefahren, um heute noch zu funktionieren, oder sie liefen mal gut geschmiert, wurden aber in der Folgezeit nicht ausreichend gepflegt. Heute möchte ich mit Ihnen einen Blick auf die fünf Gründe werfen, warum Ihre Tandems eingerostet sind. Oder warum aktuell nur einer strampelt – oder beide sogar in verschiedene Richtung wollen. Und genauer beleuchten, wie aktuelle Herausforderungen diese Entwicklung begünstigt haben.

Wenn das Berater-Tandem in der Garage rostet

Die Idee des Berater-Tandems – das enge Zusammenspiel zwischen Private-Banking-Berater (PBB) und Firmenkundenberater (FKB), um wertvolle Unternehmenskunden ganzheitlich zu beraten – hatte schon immer mit grundsätzlichen Herausforderungen zu kämpfen. Typisch ist zum Beispiel ein unzureichendes Zusammenspiel der Führungskräfte oder eine gesamt-strategische Ausrichtung, die nicht zur Arbeit im Tandem passt. In einigen Tandems wurde der PBB außerdem nie wirklich vollumfänglich in die Beratung integriert. Das Verwahrentgelt beispielsweise gab einen hervorragenden Ansporn, den PBB beim Unternehmenskunden einzuführen – aber bei vielen Tandems blieb es auch dabei.

Als die Zinsen wieder stiegen und das von Unternehmern so geliebte Geschäft mit Immobilien stockte, wurden Anlage-Zinsprodukte für die Unternehmer plötzlich wichtiger. Eigentlich ein guter Grund, den PBB wieder stärker zu involvieren. Doch was wir erlebt haben, ist, dass der Verkauf von Zinsprodukten dann in vielen Instituten weitestgehend vom Firmenkundenberater abgewickelt wurde – obwohl das eigentlich gar nicht sein Metier ist. So verschwand das Berater-Tandem langsam, aber sicher in der Garage. Diese grundsätzliche Problematik haben aktuelle Entwicklungen sogar noch verschärft:

1. Wandel im Alltagsgeschäft des Firmenkundenberaters

Firmenkundenberater erleben in letzter Zeit deutliche Veränderungen bei den Themen, die sie zu bearbeiten haben. In den letzten Jahren kümmerte man sich hier vor allem um Kredite für Immobilien, Windkraft und Photovoltaik, weil ESG ein so wichtiges Thema geworden ist. Im klassischen Firmenkundengeschäft (Mensch, Maschinen, Material und Gebäude) wurden dementsprechend weniger Abschlüsse erzielt. Auch weil Unternehmer in Zeiten des Verwahrentgeltes Investitionen in Cash gezahlt haben und aktuell sich eher mit Erweiterungsinvestitionen zurückhalten.

Dann brach der Immobilienmarkt und somit die Nachfrage nach Krediten drastisch ein. Somit waren Immobilienkredite und Unternehmenskredite auf einmal beide Mangelware. Um weiterhin ihre Kontakte mit den Unternehmern zu pflegen, fingen viele Firmenkundenberater nun damit an, auch Termingeld- und Tagesgeldanlagen direkt zu verkaufen. Also eigentlich genau das, wofür der Private-Banking-Kollege hinzugezogen werden könnte. Doch die PBB treten mittlerweile kaum noch in Erscheinung. Oft fragt der FKB lediglich noch die Konditionen beim Kollegen an und gibt sie dann selbst an den Kunden weiter.

2. Private Banking an den 7 Fokusthemen vorbeigeplant

Ich habe in letzter Zeit immer wieder betont, dass für die Unternehmerekunden mittlerweile sieben Themen klar im Fokus stehen – und damit auch von den Beratern fokussiert werden sollten:

1. Geschäftsmodell
2. Digitalisierung
3. ESG und Nachhaltigkeit
4. Personal
5. Nachfolge
6. Privatvermögen
7. Asset und Family Protection

In den Private-Banking-Einheiten wurde jedoch vermehrt der Fokus auf liquide Anlagen gelegt. Das rächt sich jetzt, denn diese stehen aktuell für die Unternehmerekunden nicht wirklich im Fokus. Oder einfach ausgedrückt: Man hat sich auf ein Thema spezialisiert, das für die meisten Unternehmerekunden aktuell kaum eine Bedeutung hat.

3. Wissensunterschiede zwischen PBB und FKB

Die Firmenkundenberater haben sich im Vergleich zu den Private-Bankern stark auf die Fokusthemen spezialisiert – darunter vor allem aktuelle Themen wie ESG, Nachhaltigkeit und CO₂-Reduktion. Häufig wurden deshalb die Firmenkundenberater mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen auf den Umgang mit diesen Themen trainiert – nicht jedoch die Private-Banking-Berater. Das hat dazu geführt, dass der PBB (vermeintlich) weniger gut Bescheid weiß und deshalb in Gespräche zu diesem Thema kaum noch mitgenommen wird.

4. Zeit- und Personalmangel

Zumindest subjektiv müssen die Institute aktuell mehr Arbeit mit weniger Personal bewältigen. Das mag objektiv betrachtet nicht in 100 % der Fälle korrekt sein, doch knappe Zeit und ein Gefühl der Überwältigung sind überall bemerkbar. Der Abbau von Assistenzen in den letzten Jahren hat sicher dazu beigetragen, dass zumindest in vielen Fällen tatsächlich eine höhere Auslastung auf die Berater zugekommen ist. Und im Private-Banking-Bereich hat das dazu geführt, dass der Berater immer seltener an den wichtigen Unternehmertreffen teilnimmt – zum Beispiel an den Jahres- und Strategiegesprächen. Wenn im Vorfeld schon klar wird, dass eigentlich aktuell dort nichts zu holen ist, verzichtet der eine oder andere PBB auch darauf, „einfach mal mitzufahren“ – vor allem, wenn inkl. Hin- und Rückfahrt alles locker einen halben Arbeitstag beansprucht.

Und auch Firmenkundenberater müssen die „fallabschließende Beratung im Markt“ mittlerweile oft selbst durchführen, zusätzlich zu ihren übrigen Aufgaben. Durch den (gefühlten) höheren Workload bei immer geringer werdendem Zeitpensum sind einige Berater dazu übergegangen, Themen, die nicht sofort erledigt werden müssen, zunächst auf das Wartegleis zu schieben. Darunter leidet leider oft der Vertrieb – bedenken Sie nur mal, wie viele Ressourcen in den letzten 10 Jahren in die Prozessoptimierung gesteckt und wie wenig echte und effektive „vertriebsaktive Zeit“ dadurch gewonnen wurde.

5. Mehr Standard, weniger individuelle Vorbereitung?

Ich betone immer wieder, wie wichtig es ist, nicht nur das große Ganze im Blick zu behalten, sondern auch die spezifische Situation Ihrer Kunden vor Ort. Denn die wirtschaftlichen Tendenzen können je nach Region und Branche sehr unterschiedlich sein. Aufgrund der großen Belastung durch zusätzliche Aufgaben glauben viele Berater, für eine solche individuelle Herangehensweise im Tandem kaum noch Zeit zu haben. Hier hat sich in manchen Fällen eine Art innere Ablehnung herausgebildet, die es unbedingt zu überwinden gilt.

In den aktuellen Tandem-Coachings, die ich regelmäßig mit den unterschiedlichsten Finanzdienstleistern durchführe, sehe ich übrigens immer wieder, dass Private-Banking-Berater den vermeintlichen zeitlichen Aufwand bei der Sammlung und Auswertung von großen Datensammlungen für eine individuelle und ganzheitliche Beratung scheuen. Denn gemäß ihrer Typologie fällt es vielen PBB weniger leicht, sich in umfangreiche Kreditakten einzufühlen und daraus relevante Informationen zu ziehen. Da werden 30 Minuten Einarbeitungszeit schon als Bedrohung empfunden und es kommt unweigerlich die Frage auf: „Rechnet sich der Zeitaufwand überhaupt?“

Wenn Sie sich schon einmal dieselbe Frage gestellt haben, dann bedenken Sie einfach Folgendes: Ein Kunde, der 50.000 € oder deutlich mehr Deckungsbeitrag pro Jahr beisteuert, ist es sicher wert, dass man sich intensiver mit ihm beschäftigt als mit einem Kunden, der – überspitzt formuliert – den Unterschied zwischen brutto und netto nicht kennt.

Berater-Tandems sind jetzt gefragt, um zusätzliche Erträge zu erwirtschaften

Es gibt sicher zahlreiche Gründe, warum Berater-Tandems in den letzten Monaten und Jahren langsam aber sicher weniger Aufmerksamkeit in den Instituten gefunden haben. So, wie man vielleicht auch mal den Winter über das Tandem-Fahrrad in der Garage stehen lässt, weil es draußen gerade zu kalt ist. Doch wenn dann der Frühling kommt, sind die Ketten verrostet und die Muskulatur untrainiert.

Bei der Finanzdienstleistung geht es nicht nur darum, ein paar schöne Fahrradausflüge zu zweit zu unternehmen, sondern es geht um handfeste Erträge, die Ihnen durch die Finger rutschen, weil Ihr Tandem nicht (mehr) funktioniert. Darum lege ich Ihnen nahe, das Tandem-Prinzip wieder fest ins Auge zu fassen und Berater-Tandems aus PBB und FKB wieder zu forcieren. Eine Starthilfe dafür kann zum Beispiel mein Online-Workshop „Agieren statt reagieren: Tandem-Power jetzt!“ am 8. Oktober sein, bei dem wir direkt darauf eingehen, wie man die fünf oben aufgezählten Gründe für eine nicht funktionierende Tandem-Beratung überwindet. Und als Online-Workshop brauchen Sie dazu nicht einmal anzureisen – so passt die umfangreiche Auseinandersetzung mit der Tandem-Thematik sicher auch in Ihre Zeitplanung.

Der Erfolgsgarant: Ihre Unternehmer-Leidenschaft!



In meiner Rolle als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) beobachte ich derzeit eine interessante Dynamik: Sowohl Familienunternehmer als auch Führungskräfte und Berater in Finanzinstituten scheinen in einer Art Seitwärtsphase gefangen zu sein. Es herrscht in zahlreichen Branchen und vielen Regionen eine deutlich zunehmende, indifferente Stimmung – vergleichbar mit einer Akkumulationsphase an der Börse: zermürbend und auf den entscheidenden Ausbruch wartend.

Die Vorbereitungen sind getroffen – und nun?

Viele Finanzinstitute haben in den vergangenen Jahren enorme Anstrengungen unternommen. Sie haben sich restrukturiert, umfangreiches Fachwissen z. B. im Bereich ESG aufgebaut und ihre Mitarbeiter in neuen Richtlinien geschult. Doch jetzt stellt sich die Frage: Was kommt als nächstes? Wie kann der ersehnte Ausbruch gelingen? Wie gelingt es, die aufgebaute Power nun vom Reagieren zum Agieren umzuwandeln?

Die Herausforderung liegt darin, dass diese gut vorbereiteten Berater auf Unternehmer treffen, die zunächst eher zurückhaltend reagieren. Es fehlt an Aufbruchstimmung auf beiden Seiten. Gepaart mit der sprichwörtlichen „German Angst“ führt dies zu einer Situation, in der viel geredet, aber wenig gehandelt wird. Typische Gesprächsverläufe in solchen Zeiten sind: „Eigentlich müsste man ...“, „Wenn erst ..., dann aber ...“. Und da viele Familienunternehmen in Wertschöpfungsketten integriert sind, deren Gelingen i.d.R. abhängig von (globalen) Großunternehmen ist, warten die Unternehmer meist selbst auf ein Aufbruchzeichen ihrer Kunden und Lieferanten.

Der Weg aus der Lethargie: Weniger Reden, mehr Handeln!

Es ist an der Zeit, Elvis' berühmte Worte zu beherzigen: „A little less conversation, a little more action please“. Oder um es mit den Worten Jürgen Klopp zu sagen: „Du musst Bock haben, zu kicken“. Diese Einstellung ist entscheidend, um aus der aufgekommenen Lethargie auszubrechen. Dies gilt sowohl für Familienunternehmen als auch für Sie, die Finanzberater, seien Sie im Bereich Firmenkunden oder Private Banking tätig.

Stellen Sie sich vor, Sie waren einst ein engagierter Sportler, voller Energie und Motivation. Doch mit der Zeit schleicht sich eine gewisse Lethargie ein. Die regelmäßigen Trainingseinheiten werden seltener, die Motivation schwindet und Sie finden sich in einer Komfortzone wieder, die zwar bequem, aber wenig erfüllend ist. Eines Morgens stehen Sie dann vor dem Spiegel und sind unzufrieden mit dem, was Sie sehen. Oder Sie schalten den Fernseher ein und sehen einen Athleten in Höchstform, der Sie daran erinnert, was Sie einst selbst erreichen wollten. Plötzlich wird Ihnen bewusst, was Sie verloren haben – nicht nur die körperliche Fitness, sondern auch das Gefühl von Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und persönlichem Wachstum.

„Es läuft ja. Und genug zu tun habe ich ja auch“. Und dann ein überraschender Realitätsmoment, in dem einem bewusst wird, was vernachlässigt wurde und welche Konsequenzen das hat. Das war bzw. ist auch typisch für die wirtschaftliche Situation, in der wir uns in Deutschland in den Jahren 2012 – 2022 befunden haben und jetzt befinden.

Rückbesinnung auf die ursprüngliche Motivation und die 7 Fokusthemen

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Rückbesinnung auf die ursprüngliche Motivation. Erinnern Sie sich an Ihre letzte Betriebsbesichtigung? Ihre Lust darauf, Dinge zu sehen, die andere Menschen nicht erleben dürfen. Zu sehen, wie Produkte hergestellt werden, die Millionen Menschen tagtäglich nutzen. Mit Unternehmern durch deren Betrieb zu gehen und zu erleben, wie jemand, der sonst eher der stille Typ ist, auf einmal „quasselt“ und voller Euphorie von seinen Produkten spricht, ja regelrecht schwärmt. Ich wette, Sie haben gerade ein Lächeln im Gesicht! Diese Leidenschaft – IHRE Leidenschaft – für das Unternehmertum, die Lust auf Erfolg und der Wunsch nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung sind es, die den Ausbruch ermöglichen.

Konzentrieren Sie sich auf die 7 Fokusthemen und die damit verbundene Komplexität. Wenn Sie dem Unternehmer glaubhaft vermitteln können, dass Sie diese verstehen (wollen) und bei der Lösung unterstützen, wird sich seine Einstellung von lethargisch zu euphorisch wandeln. Denn genau diese Unterstützung und den Glauben an ihn und seine Visionen/Ziele braucht er.



Neue Chancen in einer sich wandelnden Marktdynamik

Für Sie als Berater eröffnen sich dadurch ganz neue Ertragsmöglichkeiten, die Ihre Motivation zusätzlich steigern. Und das Timing könnte nicht besser sein: Wir befinden uns wieder in einer Zinssenkungsphase, was bedeutet, dass in nächster Zeit von allen Seiten wieder mehr investiert wird.

Erinnern Sie sich daran, was Sie wollten:

- Ein unverzichtbarer Partner für Unternehmer zu sein
- Entscheidende Entwicklungen in Ihrer Region und teils auch der Welt mitzugestalten
- Einblicke zu bekommen, die sonst niemand erhält
- Die ganz großen Erträge zu erwirtschaften und Ihre Karriere auf das nächste Level zu heben

Der Aufruf zum Handeln: Seien Sie der Ausbruch!

All das ist möglich, wenn Sie sich bei Unternehmen richtig positionieren. Zweifelsohne waren die letzten Jahre sehr intensiv und mit erheblichen unerwarteten externen Einflüssen verbunden, die Finanzinstitute permanent unter Strom und „abgelenkt“ hielten. Es wurde hart an vielen Stellen gearbeitet und – um in unserem Börsenbild zu bleiben – akkumuliert.

Doch jetzt ist es an der Zeit zu sagen: Genug akkumuliert, genug Seitwärtsphase!

Es ist Zeit für den Ausbruch. Seien Sie dieser Ausbruch!

Gehen Sie zum Unternehmer und seien Sie an seiner Seite bei der Bewältigung der 7 Fokusthemen!

Lassen Sie sich von den Erfahrungen anderer inspirieren

„Als Private Banking Berater für Unternehmerfamilien habe ich gelernt, dass der Schlüssel zum Erfolg darin liegt, wirklich in die Welt der Unternehmer einzutauchen. Ich fokussiere mich auf ihre komplexen Herausforderungen und biete ganzheitliche Lösungen an. Und das hat nicht nur meine berufliche Entwicklung enorm vorangetrieben, sondern mir auch tiefe Einblicke in wirtschaftliche Zusammenhänge ermöglicht. Es ist unglaublich bereichernd, Erfolgsgeschichten von Unternehmerfamilien aktiv mitzugestalten.“ – (Anonym)

„In meiner Rolle als Firmenkundenberater für Familienunternehmen habe ich erkannt, wie wichtig es ist, proaktiv zu sein und ständig am Ball zu bleiben. Ich setze mich intensiv mit den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmen auseinander und entwickle maßgeschneiderte Strategien. Diese Herangehensweise hat meine Arbeit nachhaltig verändert und im Ergebnis stehen langfristige, vertrauensvolle Beziehungen sowie die Möglichkeit, einen echten Unterschied in der Geschäftswelt zu machen. Schon als junger Berater fand ich Betriebsbesichtigungen spannend – und auch heute, nach 25 Jahren im Job, ist es immer wieder ein Highlight zu sehen, mit welcher Energie und welchem Enthusiasmus meine Kunden ihre Unternehmen nach vorne entwickeln.“ – (Anonym)

Beide Berater möchten aufgrund ihrer erreichten Erfolge anonym bleiben. Bei Interesse stelle ich gerne den Kontakt her.

Nutzen Sie die Chance, die sich Ihnen bietet. Entfachen Sie Ihre Leidenschaft für das Unternehmertum neu und werden Sie Teil einer aufregenden Marktdynamik. Der Ausbruch aus der Seitwärtsphase liegt in Ihren Händen – ergreifen Sie die Initiative!

Oder um es mit dem plattesten, aber noch immer gültigen Vertriebspruch zu sagen: „Kontakte schaffen Kontrakte“.



dirkwiebusch.de

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch