

A large, dark, semi-transparent hand in a suit sleeve is reaching out from the left side of the frame. The background is a dark blue-grey with faint, light blue line graphs and bar charts, suggesting a financial or business theme. The overall mood is professional and stabilizing.

DIRK WIEBUSCH

Stabilität im Dauerstress

Wie Finanzdienstleister im Zeitalter von
Handelskrieg, Marktumbrüchen und Informationsflut
wieder handlungsfähig werden

Ausgabe 8 | 13 Artikel

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

dirkwiebusch.de

Inhaltsverzeichnis

- 2025: Es wird rau und ruppig – und das ist Ihre Chance! | [Seite 5](#)
- Das Märchen vom Marktanteil – und welche Kennziffer Sie stattdessen nutzen können (müssen?) | [Seite 13](#)
- Tandem-Optimierung 2025: Wie Institute jetzt Schätze heben können | [Seite 18](#)
- Handelskrieg: Ihr Fahrplan als Firmenkundenberater für Unternehmernutzen | [Seite 25](#)
- Die neue Marktarchitektur: Wenn Systeme kippen – was Private Banker jetzt mit ihren Unternehmernutzen besprechen sollten | [Seite 32](#)
- Neulich beim Kunden: Wenn die Personalabteilung zum Erfolgsfaktor wird | [Seite 40](#)
- Keller aufräumen! Mehr Zeit für Unternehmernutzen, mehr Zeit für Erfolg | [Seite 44](#)
- Segmentieren im Private Banking – aber mit Sinn und Verstand: Der Dummy-Schlüssel hilft! | [Seite 49](#)
- Mit einem Dummy-Depot Gelder zögerlicher Unternehmernutzen akquirieren | [Seite 53](#)
- Globale Zölle, lokale Wirkung: Was Firmenkundenberater jetzt mit ihren Kunden besprechen sollten | [Seite 58](#)
- Der stille Ausverkauf: Wenn unsere besten Familienunternehmen zu globaler Ware werden | [Seite 63](#)
- Schluss mit E-Mail-Overkill und Informationsflut – darum haben Sie keine Zeit für Kunden | [Seite 70](#)
- Insolvenzen: Die Einschlüsse kommen näher – handeln Sie jetzt! | [Seite 75](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

Jetzt das Versteh-Magazin abonnieren: dirkwiebusch.de/versteh-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



2025: Es wird rau und ruppig – und das ist Ihre Chance!



Willkommen im Jahr 2025! Ich hoffe, Sie hatten alle ein schönes Weihnachtsfest und einen guten Rutsch ins neue Jahr. Zwar ist es im Januar üblich, zunächst das vergangene Jahr Revue passieren zu lassen. Doch ich möchte mich im heutigen Artikel nur insofern der Vergangenheit widmen, als sie uns beim Blick in das vor uns liegende Jahr helfen kann. Denn 2025 wird meines Erachtens kein Zuckerschlecken.

Eine (Volks-)Wirtschaft auf dem Drahtseil

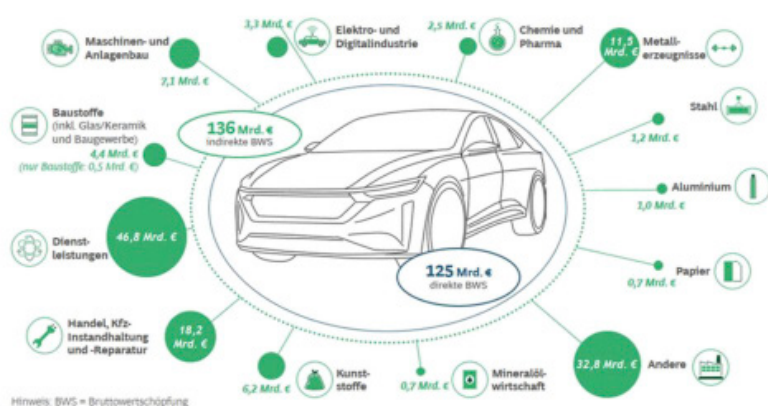
Das Bruttoinlandsprodukt wird gerne als Maßstab dafür genutzt, welchen Herausforderungen sich die einzelnen Wirtschaftsregionen des Landes stellen müssen. Für das Jahr 2025 überlasse ich das jedoch lieber den Volkswirten und richte vielmehr den Blick auf die regionalen Wirtschaftslenker. Im Sommer 2024 hatte ich bereits in einem LinkedIn-Post geschrieben, dass sich allgemeine Trends sowie regionale Besonderheiten besonders gut erkennen lassen, wenn man sich auf die individuelle Ebene begibt.

Basierend auf mittlerweile über 60 tiefgreifenden Gesprächen, die ich im vergangenen Jahr mit den Firmenkundenchefs deutscher Finanzinstitute führen durfte, kristallisierte sich ein ganz konkreter Trend heraus: Nach vielen Jahren des Wachstums trifft es mittlerweile deutlich mehr Unternehmen deutlich härter als bislang. Die Umsätze gingen bereits 2024 zurück und für 2025 kann nicht mit einer Erholung gerechnet werden. Viele Unternehmen haben sich bislang auf ihre Bestandskunden verlassen. Doch was, wenn die Bestandskunden plötzlich wegbrechen? Akquiselisten fehlen dann meist in den Unternehmen – und so auch neue Aufträge.

Welcher Maßstab kann angelegt werden?

Aktuell kriselt es bei allen fünf deutschen Top-Wirtschaftstreibern – Automobil, Chemie, Maschinenbau, Immobilien und Handel. Das hat Auswirkungen auf die gesamte Wirtschaftsleistung und ganz konkret auf viele mittelständische Unternehmen, die vor allem Zulieferbetriebe sind. Nehmen wir den DAX als Beispiel: Die dort gelisteten Unternehmen sind in der Regel globale Konzerne mit Stammsitz in Deutschland. Aber schauen Sie gerne mal nach, wie wenig Umsatz diese Konzerne wirklich in Deutschland machen. Von den 3,45 Millionen Unternehmen in Deutschland weisen nur die größten 18.000 einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro aus (und da sind die DAX- und MDAX-Konzerne schon enthalten – sowie auch Global Player, die nicht börsennotiert sind, wie ALDI, LIDL, Würth & Co.). Weitere 55.000 befinden sich im Bereich 10 bis 50 Millionen Euro.

Wenn nun einer dieser Konzerne – wie aktuell VW – sagt, dass ihm 500.000 Autobestellungen fehlen, um wirtschaftlich zu sein, dann muss man sich vor Augen führen, wie viele Einzelteile das sind. Jedes Automodell benötigt zwischen 15.000 und 18.000 Teile (nimmt man jedes Kleinteil hinzu, sind es über 30.000). Für VW sowie unzählige direkte und indirekte Zulieferer bedeutet das, dass bereits gekaufte Einzelteile für die Produktion nun in den Lagern herumliegen und auf Produktionsaufträge warten. Das wiederum heißt, dass VW weniger Teile bestellen muss – was sich bei den Zuliefererbetrieben niederschlägt.



Vorbereitung auf die Kaskadiereffekte

2025 wird stark von Kaskadiereffekten in diesem Zusammenhang geprägt sein: Unternehmen, die Ende 2024, Anfang 2025 noch volle Auftragsbücher haben, werden später kämpfen müssen, da sie aufgrund wirtschaftlicher Abhängigkeiten erst dann die Auswirkungen der zurückgegangenen Auftragslage zu spüren bekommen.

Stellen Sie sich mal ein Unternehmen mit 6 Millionen Euro Jahresumsatz vor, das 800.000 Euro davon durch die Herstellung von Gummidichtungen erwirtschaftet. Diese Dichtungen werden an eine Firma verkauft, die sie zu Bauteilen weiterverarbeitet, die im Verlauf einer Wertschöpfungskette am Ende an VW verkauft werden. Wenn VW plötzlich keine solchen Bauteile mehr braucht, weil nicht genug Autos verkauft werden, dann äußert sich das zunächst beim Hersteller der Bauteile – und erst mit Verzögerung beim Hersteller der Gummidichtungen. Er erkennt vielleicht zu spät, dass die 800.000 Euro Umsatz akut gefährdet sind.

Langfristig wird es hier zu einer Marktbereinigung kommen. Das heißt: Die Kunden sparen bei bestimmten privaten Konsumgütern – insbesondere bei teuren Anschaffungen wie Autos, Immobilien oder auch Küchen, Wohn- und Schlafzimmer sowie Reisen etc. Dadurch entsteht weniger Nachfrage, wodurch wiederum die Insolvenzen zunehmen. Und schließlich wird sich auf mittlere Sicht der Markt von einem Arbeitnehmer- zu einem Arbeitgebermarkt wandeln.

Soziales und Medien 2025

Dass der Fokus der Medien auf hohe Auflagen dazu führt, dass praktisch nur noch Aufreger-Themen im gesellschaftlichen Diskurs relevant sind und dass dieser Effekt bei Online-Medien dank Algorithmen sogar automatisiert wird, dürfte Ihnen aus dem privaten Bereich bekannt sein. Und das betrifft nicht nur digitale Welten, sondern auch analog im „echten Leben“ ist der Ton untereinander härter geworden. Das wird sich 2025 noch mal verschärfen und im sozialen Bereich noch deutlicher zu spüren sein. Gepaart mit der Überlastung der Schulen und Krippen sowie dem beruflichen Druck im Rahmen der kränkelnden Wirtschaft dürfte das insbesondere Eltern an ihre Belastungsgrenzen bringen.

Politische Aussichten

Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Artikels befinden wir uns bereits mitten im vorgezogenen Wahlkampf in Deutschland – hoffentlich weniger von Hass geprägt als der Wahlkampf 2024 in den USA. Bestenfalls konzentrieren sich die Kandidaten Merz, Scholz, Habeck, Lindner und Weidel darauf, die Wähler auf positive Ideen einzustimmen. Da keiner der genannten Kandidaten ein Klopp'sches Kommunikationstalent ist, bleibt mir da nur zu hoffen.

Generell würde ich mir für 2025 wünschen, dass sich die Politik wieder stärker auf ihre Kernaufgaben konzentrieren würde: die Gestaltung der Rahmenbedingungen durch Infrastruktur, Bildung, Gesundheitssystem und innere Sicherheit. Die nächste Bundesregierung wird mit diesen Themen ohnehin genug zu tun haben, ohne zusätzlich den Unternehmen die Marschrichtung vorzugeben. Der internationale Wettbewerb zeigt, dass wir uns innerhalb der notwendigen Transformationen (Nachhaltigkeit, Soziales, Digitalisierung etc.) keine politikseitigen Verzögerungen erlauben dürfen.

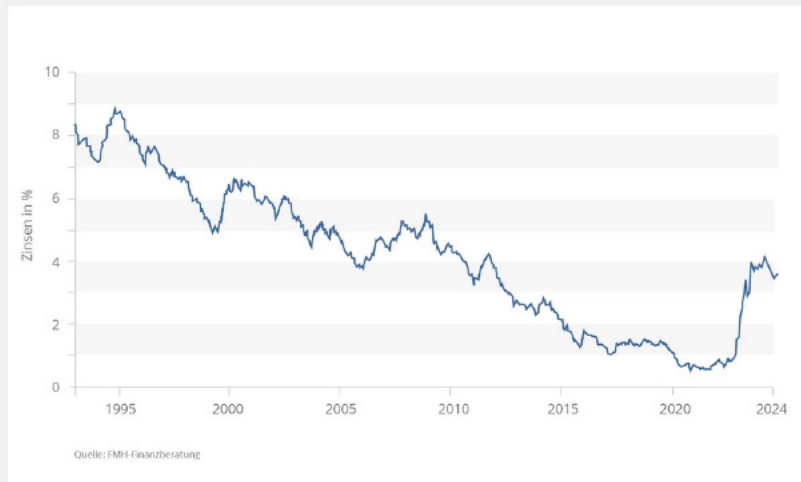
Banken und Finanzdienstleister

Den Finanzdienstleistern wird in den kommenden 12 bis 24 Monaten noch mehr Bedeutung zugewiesen werden. Denn für jeden Betrieb, der Gewinn aus den aktuellen Krisen schlagen kann, wird es mindestens einen geben, der den Anschluss verpasst. Ein Teil Ihrer Firmenkunden wird neue Investment-Optionen suchen, ein anderer Teil in die Insolvenz gehen oder zumindest in Kurzarbeit. Beide sollten Sie frühzeitig identifizieren und ansprechen.

Auch in Ihrem Institut wird es zu Transformationen kommen. Der akute Fachkräftemangel sorgt für mehr Druck bei der Digitalisierung, zunehmend auch bei der Implementierung von KI. Und mangels Nachfrage nach Unternehmenskrediten oder Anlagemöglichkeiten abseits vom Tagesgeld wird ein Paradigmen- sowie Kulturwechsel stattfinden – weg vom Reagieren und hin zum Agieren.

Immobilien

Die Immobilienkrise geht in ihr drittes Jahr und auch 2025 ist kein Ende in Sicht. Ein Blick zurück zeigt, dass Immobilienpreise und Zinsen historisch gesehen schon immer Schwankungen unterlagen. Dennoch wurde gebaut – und das wird auch in Zukunft so bleiben.



Drei wesentliche Treiber – nachhaltige Eigen-Stromversorgung, energetische Maßnahmen und Digitalisierung – bleiben dabei entscheidend für die zukünftige Vermietbarkeit von Immobilien. Gleichzeitig sorgen politische Unabwägbarkeiten dafür, dass Immobilienbesitzer und Projektentwickler keine stabile Kalkulationsbasis mehr haben.

Für 2025 sehe ich vor allem eine steigende Beliebtheit von einfach vermietbaren Zwei- und Dreizimmerwohnungen sowie eine höhere Nachfrage nach gehobenen oder luxuriösen Mietobjekten. Die Betonung liegt dabei auf „Miet-“, denn viele potenzielle Käufer werden aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen und politischen Lage vom Kauf absehen. Ich höre immer mehr von einem interessanten Trend: Gutverdiener im Top- und Mittelmanagement von Großunternehmen verkaufen ihre Eigenheime zu guten Preisen, ziehen in gehobene oder Luxuswohnungen zur Miete, um a) liquide zu sein (der Verkaufserlös wird zu guten Zinsen „geparkt“) und b) beruflich örtlich flexibel zu sein.

Wie sieht es 2025 im Firmenkundengeschäft aus ...?

In diesem Jahr werden sich die Trends aus der Vergangenheit fortführen und verstärken. Für Sie bleiben die 7 Fokusthemen entscheidend. Und machen Sie sich darauf gefasst, dass sich die Spreu weiter vom Weizen trennen wird. Denn für die Berater wird es eine Herausforderung sein, Themenkomplexe wie ESG oder Cybersecurity noch weiter zu vertiefen. Aufgrund der schwächelnden Wirtschaftslage werden auf Unternehmerseite Restrukturierung und Finanzierung noch an Bedeutung gewinnen – und damit auch die Bedeutung der Sanierungsabteilungen bei Ihnen.

Beachten Sie im Zuge der anstehenden Zunahme von Insolvenzen und Kurzarbeit auch, dass die Mitarbeitenden Ihrer regionalen Unternehmerkunden gleichzeitig Privatkunden bei Ihnen sein können. Ich empfehle eine Gesamtbetrachtungsanalyse, um zum Beispiel laufende Kredite gefährdeter Mitarbeiter Ihrer Firmenkunden zu identifizieren. Zudem sollte die Inanspruchnahme von KK-Linien deutlich engmaschiger überwacht werden, um frühzeitig ins Cross-Selling oder in die Risikoprävention überzuleiten.

Bedenken Sie: Wenn ein Unternehmen derzeit Unterlagen einreicht, sind es vermutlich die Jahresabschlüsse 2023 (!) sowie BWA Oktober 2024. Die darauf aufbauenden Ratings – womöglich Verschlechterungen – sind damit wenig aussagekräftig ob der derzeitigen echten Lage im Unternehmen. Die anstehenden Jahres- und Strategiegespräche werden weiterhin Treiber Ihrer Provisionserträge sein. Bereiten Sie sich gut vor! Und gehen Sie deutlich stärker wieder zu Betriebsbesichtigungen. Zusatztipp: Fragen Sie Ihre Unternehmer nach ihren Akquiselisten bzw. denen ihrer Vertriebler. Denn überspitzt formuliert: Wer 2 Jahre lang seinen AB nicht abgehört, keine Mailanfragen beantwortet und auch kaum Kontakte „gesät“ hat, wird von selbst keinen Umschwung hinbekommen. Da schmilzen die in den letzten Jahren aufgebauten Eigenkapitalmittel und die aktuellen Cashpositionen wie Butter in der Sonne.

... und was erwartet die Private Banker?

Auch im Private Banking wird es unruhig werden. Angesichts der anstehenden Herausforderungen und wirtschaftlichen Unsicherheiten werden sich Unternehmerkunden im Privaten scheu zeigen. Das betrifft insbesondere Anlagen in Wertpapiere. Doch die Vermögen sind im privaten Bereich weiterhin vorhanden. Es gilt also, die wertvollen Kunden aktiv anzusprechen! Um diese zu identifizieren, werden typische „Listen“ nicht mehr ausreichen. Es sollte manuell überprüft werden, wer (noch) der passende, bislang nicht angesprochene oder schon länger nicht mehr kontaktierte (Ziel-)Kunde ist. Die berühmte „Extrameile“ wird eine Auferstehung erleben (müssen).

Konzentrieren Sie sich auf drei zentrale Themen: Finanzplanung, Immobilien und Generationenmanagement. Insbesondere letzteres Thema erfordert eine tiefgehende Beratungskompetenz sowie ein starkes Netzwerk, um maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmer und deren Nachfolger zu entwickeln. Das reine Erstellen von Plänen und Ideen wird 2025 längst keine ausreichenden Erträge mehr generieren. Die Gewinner unter den Private Bankern werden diejenigen sein, die zusätzlich konkrete Lösungen präsentieren können.

Stärker im Berater-Tandem – auch 2025

Aufgrund der laufenden Krisen werden auch Berater-Tandems weiter an Bedeutung gewinnen. Eine stärkere Vernetzung von Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater ist erforderlich, um sich stärker miteinander abzustimmen und Ihre Kunden ganzheitlich zu betreuen.

Nutzen Sie digitale Überleitungsgespräche als Chance. Diese kommen bei Unternehmen sehr gut an – sind jedoch immer noch kaum präsent.

Kontaktieren Sie mich gerne für einen kostenlosen Tandem-Digital-Check-up, um Potenziale und Optimierungsansätze dafür in Ihrem Tandem zu identifizieren und Lösungen zu erstellen.

Zeitmanagement

Die Bedeutung eines guten persönlichen Zeitmanagements wird 2025 weiter zunehmen. Angesichts der Flut an Anrufen, Besprechungen und E-Mails sind klare Strukturen gefragt:

- systematische Regeln und automatisierte Abläufe zum Filtern von E-Mails
- bessere Vorbereitung auf und stringenter Durchführung von Besprechungen
- Sortierung von Aufgaben nach Dringlichkeit und Priorität

Bedenken Sie: Schon 10 % mehr Effizienz durch bessere Arbeitsplatzprozesse lassen 100 Mitarbeiter ohne zusätzlichen Aufwand die Arbeit von 110 Mitarbeitern erledigen.

Fazit und Ausblick

2025 wird anstrengend und herausfordernd werden. Der nationale und internationale Wettbewerb wird zunehmen, während gleichzeitig Insolvenzen und Zeitarbeit die deutsche Wirtschaft prägen – wenn auch mit etwas Zeitverzögerung. Dennoch haben wir Grund zu Optimismus: Deutschland hat eine Vielzahl an innovativen und gut positionierten Familienunternehmen, die in der Lage sind, Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Die Meldungen von bereits funktionierenden KI-Lösungen in den Unternehmen nehmen täglich zu. Unsere Familienunternehmen sind in Bewegung. Es wird an allen Ecken und Kanten überprüft, gefeilt, angepasst und mit Innovation sowie professionellem Augenmaß nach vorne geschaut.

Also bedenken Sie: Es gibt in jeder Phase des Wirtschaftslebens Gewinner und Verlierer. Das wird auch 2025 so sein. Darum kommt es jetzt darauf an, proaktiv auf Ihre Kunden zuzugehen und langfristige Beziehungen aufzubauen! Ich wünsche Ihnen bereits jetzt ein erfolgreiches Jahr 2025 mit vielen neuen Möglichkeiten, besonderen Kunden und innovativen Ansätzen, die Ihnen zusätzliche Erträge bescheren werden.

Das Märchen vom Marktanteil – und welche Kennziffer Sie stattdessen nutzen können (müssen?)



Vermutlich seit ich denken kann – und mit Sicherheit seit meinem Einstieg in die Bankenbranche vor ein paar Jahrzehnten – definieren sich Banken, Sparkassen und Volksbanken immer wieder über ihren Marktanteil. Erst kürzlich hörte ich wieder auf der Veranstaltung eines Instituts, dass man X % Marktanteil im Firmenkundenbereich, aber nur Y % im Private Banking habe – und daran wolle man nun mit einer neuen Initiative arbeiten.

Was danach geschah, hat sich auch seit jeher genau so zugetragen: Die Zentralstellen oder Verbände legen auf Basis diverser Analysen große Projekte an, errechnen zukünftige Deckungsbeiträge, passen die Strukturen an, indem Mitarbeiterkapazitäten im IST- und SOLL-Zustand verglichen werden... und wenn das Ganze dann umgesetzt werden soll, stellt sich doch nur wieder heraus, dass die erwarteten Potenziale aus ganz handfesten Gründen doch nicht ausgeschöpft werden können. Warum ist das so?

Der Marktanteil ist im Detail kaum aussagekräftig

Der Marktanteil hat sicherlich seine Berechtigung – allerdings vor allem im überregionalen Bereich. Beispielsweise kann man mithilfe von Bundesbank-Statistiken feststellen, dass es in Deutschland ein betreutes Depotvolumen von 100 Einheiten gibt. Wenn dann ein Verband ermittelt, dass über alle seine Mitgliedsinstitute hinweg X % dieses Volumens betreut werden, dann lässt sich daraus der gesamte Marktanteil des Verbands ableiten. Dieselbe Vorgehensweise lässt sich auch auf andere Segmente anwenden, beispielsweise den Zahlungsverkehr im Firmenkundengeschäft oder den Immobilienbereich. In diesen Situationen kann der Marktanteil ein wichtiger KPI für den Verband sein.

Der Key Performance Indicator (KPI) ist eine Kennzahl, die herangezogen wird, um den Erfolg von Geschäftsprozessen zu messen und darstellbar zu machen. Möchte also zum Beispiel ein produzierendes Unternehmen wissen, wie erfolgreich es ist, kann es die Menge der verkauften Produkte oder den Gesamt-Umsatz pro Monat als Kennzahl für den Erfolg definieren.

Doch je weiter man die Betrachtung regional eingrenzt, desto ungenauer wird der Marktanteil – und meiner Ansicht nach ist er desto unsinniger als Messlatte für das einzelne Institut. Denken Sie mal als Beispiel an eine Bank, die davon ausgeht, einen Marktanteil von 35 % im Firmenkundengeschäft zu haben, weil sie 35 % aller Firmenkunden-Girokonten in ihrer Region führt. Was aber, wenn derselbe Unternehmer bei drei Banken Zahlungsverkehrskonten unterhält? Dann rechnen sich alle drei Banken diesen Kunden selbst zu. Und das verzerrt automatisch den KPI Marktanteil.

Lassen Sie uns noch ein Beispiel betrachten – diesmal im Private-Banking-Bereich, denn dort wird es mitunter noch komplizierter. Stellen wir uns vor, ein Unternehmer besitzt eine Firma, die ihren Zahlungsverkehr auf zwei Konten bei zwei unterschiedlichen Banken aufteilt, und außerdem über Mietobjekte verfügt, die mit unterschiedlichen Beträgen bei beiden Banken finanziert sind. Dazu kommen noch Wertpapierdepots bei beiden Banken sowie noch einer dritten Bank. Die Verteilung sieht dann so aus:

- Bank A: Wertpapierdepot 0,5 Mio. Euro, Immobilien 8 Mio. Euro, Konto 50 % d. Zahlungsverkehrsumsätze
- Bank B: Wertpapierdepot 1,5 Mio. Euro, Immobilien 2 Mio. Euro, Konto 50 % d. Zahlungsverkehrsumsätze
- Bank C: Wertpapierdepot 3,0 Mio. Euro

Mit Blick auf die Wertpapierdepots könnte Bank A nun auf die Idee kommen, sie verfüge nur über 10 % des Marktanteils im Private-Banking-Bereich, während Bank C über 60 % Marktanteil verfügt. Doch tatsächlich handelt es sich hier lediglich um den Depotanteil. Zusammen mit den Immobilien und dem Konto stünde Bank A deutlich besser dar. Hier zeigt sich, wie ungenau der Marktanteil ist, wenn er auf kleinen, regionalen Ebenen für individuelle Teilaspekte des Gesamt-Engagements eingesetzt wird. Beim separaten Blick auf den Depotanteil ist diese Berechnung richtig und sinnvoll. Da wir ja seit Jahren allesamt diskutieren und uns weitgehend einig sind, dass Private Banking deutlich mehr ist als Wertpapierberatung, gehört zumindest das Immobilienvermögen des Unternehmers mit in die Betrachtung (unabhängig davon, wer im Institut dazu berät und/oder die Kredite betreut).

Weg vom Marktanteil – hin zum Kundenanteil

Um einen für den regionalen Bereich sinnvollen KPI zu finden, halte ich es für nötig, sich nicht mehr ausschließlich auf den Marktanteil zu fokussieren, sondern auch die internen Strukturen und Kapazitäten der Mitarbeiter in den Blick zu nehmen. Dazu gibt es verschiedene Vorschläge. Den Begriff „Share of Wallet“ haben Sie sicher schon gehört – er beschreibt in der Finanzbranche den Anteil einer Bank speziell am ausgabefähigen Vermögen eines Kunden.

In unserem regionalen Kontext greift jedoch auch der Share of Wallet noch zu kurz. Präziser ginge es mit der Einführung der „Private Wealth Coverage Ratio“ (PWCR). Dieser KPI beschreibt das von einer Bank verwaltete Privatvermögen im Verhältnis zum gesamten Privatvermögen des Kunden. Und er berücksichtigt dazu alle Vermögenswerte, die nicht explizit der Firma gehören, also auch Immobilien (Miethäuser, Ferienhäuser etc.), Wertpapierdepots und weitere Vermögenswerte (Bargeld, Versicherungen etc.).

Wenn wir uns unter diesem Gesichtspunkt das oben genannte Beispiel nochmal in Erinnerung rufen, entsteht ein ganz anderes Bild:

- Bank A betreut insgesamt 8,5 Mio. Euro – 56,7 %
- Bank B betreut insgesamt 3,5 Mio. Euro – 23,3 %
- Bank C betreut insgesamt 3,0 Mio. Euro – 20,0 %

Und da diese Werte unter Berücksichtigung aller vorhandener Vermögenswerte in Relation zueinander entstehen, sind sie letztlich nachvollziehbarer, präziser und deutlich aussagekräftiger als eine isolierte Betrachtung des Marktanteils.

Nehmen wir an, der Kunde hat bei Ihnen auch noch Lebensversicherungen abgeschlossen. Diese sind nicht direkt bei Ihnen, aber Ihrem Verbundpartner abgeschlossen und betreut. Dann kann man die PWCR auch noch ergänzen. Das Bild wird dadurch noch klarer.

Mitarbeiterkapazitäten

Private Banking sollte mehr sein als reine Wertpapierbetreuung. Daher ist es essenziell, passende Mitarbeiterkapazitäten auf Basis einer detaillierten Bedarfsanalyse zu entwickeln. Ich empfehle den Instituten deshalb, sich ernsthaft mit dem Thema „Private Unternehmerimmobilien“ zu befassen. Und damit meine ich explizit nicht Firmenimmobilien oder private Eigenheime, sondern Immobilien zur Kapitalanlage. Hier zeigt sich immer wieder, dass eine pauschale Marktpotenzialanalyse nicht ausreicht.

Nehmen wir als Beispiel einen Unternehmer, der sein gesamtes privates Immobilienportfolio bei Bank A finanziert, dort aber nur 1 Mio. Euro in Wertpapieren anlegt – eine weitere Million betreut Bank B. Die klassische Marktpotenzialanalyse würde suggerieren, dass für Bank A ein Potenzial von 1 Million Euro besteht. Auf Basis dieser Analyse würde Bank A also Kräfte zur Akquise binden – ohne dabei zu beachten, dass der Berater von Bank B ein enger persönlicher Freund des Unternehmers ist, den er unter keinen Umständen vor den Kopf stoßen würde. Oder vielleicht hat der Unternehmer ein Depot von 1 Mio. Euro bei Bank B, weil es dort als Sicherheit für einen Kredit hinterlegt ist? Ich erlebe immer wieder, dass solche Vermögenswerte auf den internen Ziel-Akquiselisten stehen. Durch Nachfrage beim Firmenkundenberater erfährt man dann aber, dass sowohl dieser als auch sein Kollege der anderen Bank sich mit zwei Kreditgeberbanken sehr wohl fühlt. Es besteht somit keine/kaum eine Chance, das Depot zu übertragen, da es ja mit dem Kredit „verbunden“ ist.

Hier ist es nötig, den Marktanteil als übergreifende Messzahl außer Acht zu lassen und einen individuellen Ansatz zu verfolgen – die detaillierte Analyse jeder einzelnen Kundenbeziehung. Financial Planning und Estate Planning in Kombination mit immer stärker und besser werdenden Planning Tools können dabei helfen, indem sie Transparenz schaffen und Optimierungspotenziale identifizieren. Das ist ein aufwendiger Ansatz, aber eben auch ein deutlich sinnvollerer auf regionaler Ebene. Eine daraus entstehende integrierte Vermögensübersicht bietet Ihnen zahlreiche Vorteile:

- Transparenz über das gesamte Kundenvermögen
- Identifikation von Optimierungspotenzialen
- Verbesserte gezielte Betreuung
- Höhere Effizienz in der Kundenbeziehung

Ein solcher Ansatz hilft darüber hinaus dabei, die Mitarbeiterkapazitäten – insbesondere im Private Banking – effizienter zu gestalten.

Der Marktanteil ist keine Pauschallösung

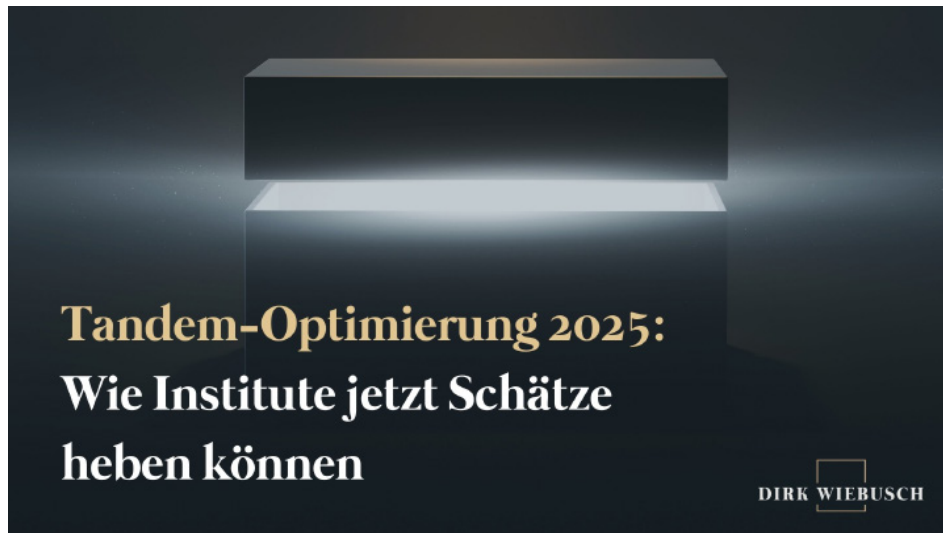
Auf übergeordneter Ebene hat der Marktanteil immer noch seine Existenzberechtigung, wenn es etwa um die allgemeinere strategische Ausrichtung geht. Doch bereits auf Bundesland- und Verbandsebene wird das Konzept (zu) ungenau – und auf regionaler Ebene bzw. auf Personalplanungsebene verzerrt es die Messzahlen schon merklich.

Die individuelle Kundenanalyse liefert gerade auf regionaler Ebene deutlich aussagekräftigere Zahlen. Ein Unternehmer kann zum Beispiel im Firmenkundengeschäft interessant sein, aber kein privates Potenzial mitbringen. Pauschale Kundenzuweisungen aus dem Firmenkundenbereich ins Private Banking sind daher nicht zielführend, nur um dort den Marktanteil zu erhöhen. Die ganzheitliche Betrachtung des Kundenvermögens unter Einbeziehung der PWCR ist die bessere Alternative!

Und ja, ich sehe auch, dass dieses Vorgehen mitunter deutlich aufwendiger als eine pauschale Marktanteilsanalyse ist. Doch um es mit Lessing zu halten: „Beide schaden sich selbst: der zu viel verspricht, und der zu viel erwartet.“

Der Umschwung vom Marktanteil zur integrierten Vermögensübersicht wird sicher nicht von heute auf morgen geschehen (können). Doch er ist langfristig notwendig. Und Sie können schon heute damit beginnen. Ein erster Schritt kann zum Beispiel sein, Besprechungen zwischen Firmenkundenberater und Private Banking Berater zu etablieren, in denen Vermögensaufstellungen der jeweiligen Unternehmernkunden durchgearbeitet werden. Damit bricht man schon mal die übergeordneten und oft unpräzisen Einschätzungen des KPI Marktanteil auf, entdeckt individuelle Komplexitäten und bekommt gute Informationen zum Share of Wallet. Trauen Sie sich, den Einzelkunden in den Fokus zu nehmen!

Tandem-Optimierung 2025: Wie Institute jetzt Schätze heben können



Klassische Vertriebsmethoden verlieren an Wirkung und Firmenkundenberatern fällt es zunehmend schwer, Private-Banking-Berater zu platzieren. Das hat teils strukturelle, teils personelle Ursachen. Tatsache ist aber: Im Tandem liegen auch 2025 hohe Potenziale für die Institute. Hier gilt es, bestehende Prozesse zu evaluieren und das Konzept der Tandem-Beratung für Unternehmerkunden zu optimieren und anzupassen. So lassen sich sukzessiv Marktanteile gewinnen bzw. zurückgewinnen und bislang verborgene Schätze heben.

Im September 2024 hatte ich fünf Gründe aufgezeigt, warum Tandems trotz der hohen Potenziale in der Praxis oft nicht richtig funktionieren. Dieser Beitrag schließt thematisch an und zeigt Strategien auf, wie das Tandem für 2025 von der Gangschaltung bis zur Kette generalüberholt und die Fahrer für neues Wachstum fit gemacht werden können.

Wo Private Banking draufsteht, muss auch Private Banking drin sein!

Der Weg beginnt beim Produkt. Um Unternehmer für die Private-Banking-Beratung zu begeistern, muss diesen auch etwas mit Substanz geboten werden. Entscheidend ist nicht nur das Label, sondern die gelebte Exzellenz. Dazu gehören unter vielen anderen Faktoren:

- Beachtung regionaler Besonderheiten statt allgemeiner Modelle
- Strategische Beratung mit individualisiertem Zuschnitt
- Nachhaltiges Immobilien- und Generationenmanagement
- Analyse der für den Unternehmer aktuellen Baustellen

Besonders der letzte Punkt schafft eine spürbare Verbindung. Werden Themen angesprochen, die für den Unternehmer aktuell besonders im Vordergrund stehen, kann sich dieser damit identifizieren. Er kann sofort Querverbindungen zu den für ihn drängendsten Fragen herstellen. Das eröffnet einen ersten Zugang und schafft eine belastbare Schnittstelle zwischen Firmenkundenberatung und Private-Banking-Beratung.

Die beim Kunden erzeugte Erwartungshaltung kann im nächsten Schritt erfüllt werden. Das bedeutet: maßgeschneidert (mindestens aber Maßkonfektion) statt von der Stange. Für Qualität besteht dann auch die Bereitschaft, angemessen zu bezahlen.

Um die Möglichkeit zu erhalten, mit Qualität zu überzeugen, steht zuvor die effektive und beiderseits vorangetriebene Zusammenarbeit zwischen Private-Banking-Berater (PBB) und Firmenkunden-Berater (FKB) im Fokus. Im Folgenden zeige ich, wie das (noch besser) funktionieren kann.

Gemeinsam aufsitzen und in die gleiche Richtung fahren

Die konventionelle Kundensegmentierung nach starren Vermögensgrenzen wie 500.000 € Liquidität ist für modernes Private Banking überholt, weil zu eindimensional. Ein kritischer Schwachpunkt liegt in der unzureichenden Differenzierung zwischen dem Firmen- und dem Privatkundengeschäft. Firmenkunden mit scheinbar geringen privaten Anlagen unterhalten teils beträchtliche Vermögenswerte bei Wettbewerbern.

Informationen darüber werden typischerweise während Kreditgesprächen beiläufig offenbart, jedoch nicht strukturiert dokumentiert oder qualitativ ausgewertet. Um diese verborgenen Potenziale aufzudecken, sind tiefergehende individuelle Analysen erforderlich, die automatisierte Screeningverfahren zwar nicht überflüssig machen, allerdings darüber hinausgehen.

Um hierfür das richtige Fundament zu legen, müssen die Zahnräder bei FKB und PBB durch gut geölte Ketten als Erfolgsfaktoren verbunden werden. Diese sind:

1. Segmentreinheit: Private Banker sollten ausschließlich Unternehmer betreuen.
2. Zielabgleich: Beide Bereiche müssen die jeweils anderen Ziele im Blick behalten und adaptieren.
3. Deckungsbeitragszuordnung: Gehört zum Firmenkundensegment und wird im Private Banking gespiegelt.
4. Führungsstruktur: Beide Leiter müssen strategisch aufeinander ein- und abgestimmt arbeiten, damit das Tandem funktioniert.

Drei Szenarien als Ausgangspunkte in der Praxis

Sind die gemeinsamen Zielvorgaben geklärt, braucht es als Nächstes einen Überblick darüber, welche Firmenkunden überhaupt Potenzial für die Private-Banking-Beratung haben. Entscheidend ist dabei nicht nur das Vermögen, sondern ob der Kunde Beratung in Anspruch nimmt und bereit ist, dafür zu zahlen. Eine starre Einstufung nach Vermögensgrenzen greift zu kurz.

Hat man nun von beispielhaften 100 Firmenkunden 30 Kunden mit Potenzial für die PBB identifiziert, kommt eines von drei Szenarien als Ausgangslage infrage:

1. Kunde kennt PBB noch nicht.
2. Kunde kennt PBB, nimmt aber (noch) keine Leistung in Anspruch.
3. Kunde wird bereits betreut, aber kein weiteres Geschäft generierbar.

Szenario 1: Kunde kennt PBB noch nicht

Eine erste Positionierung funktioniert entweder „kalt“ oder anlassbezogen. Der PBB kann den FKB zum Firmenkundenjahres- und/oder -strategiegespräch begleiten. Dort hält er sich dezent im Hintergrund, kann aber wertvolle Informationen sammeln. Erst am Ende des Gesprächs kann er sich kurz positionieren. Fehlt der Anlass, funktioniert auch ein Video-Überleitungsgespräch. Gegenüber diesem Format gibt es vonseiten der Institute zwar Vorbehalte, es ist aber eine effiziente Möglichkeit, um den Erstkontakt herzustellen. Dabei ist Fingerspitzengefühl wichtig. Wer selbst Unternehmer ist, hat in der Regel Verständnis für vertriebliche Maßnahmen, aber keine Zeit zu verschenken. Deshalb muss ein solcher Kaltstart zeitlich kurz gehalten werden und kompakte, stark auf den Kern fokussierte Informationen enthalten, die dem Kunden einen qualitativen Mehrwert bieten.

Szenario 2: Unternehmer kennt PBB, nimmt aber (noch) keine Leistung in Anspruch

Die Gründe hierfür liegen häufig in fehlendem Nachhaken. Auch wenn der Kunde grundsätzlich an den Leistungen des PBB interessiert ist, heißt das nicht, dass das auch Priorität auf seiner Agenda hat. Hier muss gezielt nachgefasst werden. Zudem ist es möglich, dass der Mehrwert strategischer Beratung klarer herausgestellt werden muss, weil der Kunde Private Banking nur mit Termingeldern (oder vor längerer Zeit als Überbringer des Verwahrungsgeldes) verbindet. Vielleicht müssen auch Schwerpunkte der Vorteilskommunikation anders gesetzt werden. Was für Kunde A im Fokus steht, kann für Kunde B sekundär sein. Hier lohnt sich eine individuelle Beurteilung und ggf. eine Neubeurteilung, die über standardisierte Parameter hinausgeht. Dazu kommt, dass nach einiger Zeit auch eine personelle Neuausrichtung in Betracht gezogen werden sollte. Unter Umständen kann ein anderer PBB einen besseren persönlichen Kontakt herstellen, der intuitiver funktioniert.

Szenario 3: Kunde wird bereits betreut, aber kein weiteres Geschäft generierbar

Eine der häufigsten Ursachen ist, dass das Geld des Kunden bei der Konkurrenz untergebracht ist. Der Schlüssel liegt nun darin, in Erfahrung zu bringen, warum das so ist. Hierfür müssen die bereits bestehenden Informationen geprüft und konkret nachgefragt werden. Das kann auch über den FKB erfolgen, der idealerweise bereits ein vertrauensvolles Verhältnis mit dem Kunden unterhält. Eine klare Nachfassstrategie, transparente Kommunikation und konsequente Positionierung können hier entscheidend sein, um neues Geschäft zu generieren.

Quick Wins zur Optimierung des Private-Banking-Geschäfts durch die Tandem-Strategie

Quick Wins bieten wirksame Hebel für eine bessere Kundenansprache im Private Banking. Entscheidend ist die gezielte Auswahl und konsequente Umsetzung. Neben den hier genannten können Sie ergänzend den kostenlosen Tandem-Check-up anfragen. Hierbei können Ihre individuellen Umstände berücksichtigt und ein Ausblick auf acht weitere Quick Wins gegeben werden.

1. Analyse der Kreditauszahlungen der letzten sechs Monate

Ein sinnvoller erster Schritt ist die Überprüfung der Kreditauszahlungen der letzten sechs Monate durch den FKB. Der Fokus liegt dabei auf Finanzierungen aus originärem Firmenkundengeschäft. Für den FKB ist der Vorgang und die damit zusammenhängende Datenlage besonders aktuell und aussagekräftig.

Hier benötigt es aber Fingerspitzengefühl für die Wahl des Zeitpunkts, zu dem eine Ansprache stattfindet. Es ist durchaus vorstellbar, dass der Kunde erst in ein paar Monaten wieder zugänglich dafür ist. Die entsprechende Einschätzung kann der FKB liefern. Gemeinsam kann der richtige Zeitpunkt für den Ansatz mit den Optionen aus einem der drei Szenarios oben festgelegt werden.

2. Analyse größerer Kreditratenzahlungen

Weiterhin empfiehlt sich eine vorausschauende Betrachtung anstehender größerer Kreditratenzahlungen für das kommende Halbjahr, die für das Institut jederzeit einsehbar sind. Das eröffnet Gesprächsanlässe bezüglich möglicher Sonderentnahmen oder alternativer Finanzierungsmodelle. Außerdem kann potenzieller Kapitalbedarf frühzeitig erkannt werden. Das gilt unternehmensbezogen genauso wie privat, weshalb PBB und FKB hier Bemühungen bündeln können.

Einfaches Beispiel aus der Praxis: Der Unternehmer ist privater Eigentümer des Firmengebäudes und verpachtet es an die Firma.

Die richtige Assoziation beim Unternehmer erzeugen

Neben den Quick Wins gibt es einige grundsätzliche Empfehlungen, die ein erfolgreiches Tandem nachhaltig zum Laufen bringen können. Dazu gehört es, die richtige Erwartungshaltung von Unternehmern zu erzeugen.

Viele Banken setzen auf Zielvorgaben, die FKB umzusetzen haben. Hier entstehen aber häufig Widerstände. Dabei besteht die Gefahr, dass Maßnahmen nur objektiv wegen der Schlüsselkennzahlen umgesetzt werden, aber kein spürbarer Vorteil für den Kunden entsteht. Das kann im schlimmsten Fall sogar beiden Bereichen schaden.

Wichtig ist die richtige Positionierung. Statt wenig aussagekräftiger Labels wie „Private Banker“, „Vermögensmanager“ oder „Wertpapierexperte“ kann der PBB etwa konkret als „Experte für private Finanzen von Unternehmerfamilien“ betitelt werden. Übliche Abwehrreaktionen à la „Das brauche ich nicht!“ werden dadurch schon initial entkräftet und es findet eine stringente und nachvollziehbare Abgrenzung zum Profil des klassischen Anlageberaters statt.

Gemeinsame Vorbereitung und strategische Ausrichtung

Wenn PBB und FKB mit gemeinsamem Willen und gemeinsamer Zielsetzung an einem Strang ziehen, können viele Potenziale gehoben werden. Zu diesem Zweck kann die Zusammenarbeit institutionalisiert werden. Hilfreich sind feste Prozesse und regelmäßiger Austausch, in dem nicht nur über Produkte gesprochen wird. Es benötigt eine durchdachte Strategie, durch die beiden Bereiche gemeinsam das beste Ergebnis erzielen können. Wenn FKB etwa im Austausch mit dem Kunden gleich mitdenken, wo sich Möglichkeiten für den PBB auftun könnten, sind das häufig genau die Impulse, die zum Erfolg führen.

Individualisierte Kundenbindung statt günstiger Automatisierung

Die größten Vermögen entstehen im Unternehmertum. Entsprechend umkämpft ist der Wettbewerb, was die Kundenansprache deutlich erschwert. Neben der Neukundengewinnung können aber auch in der Bestandskundschaft deutliche Potenziale genutzt werden. Kontakt sowie Vertrauen bestehen bereits und können in einer Tandem-Strategie von FKB und PBB zum beiderseitigen Vorteil genutzt werden.

Um das gezielt erreichen zu können, beginnt der Weg meist schon auf strategischer Ebene:

- Klare Zuordnung des Deckungsbeitrags
- Strategische statt mechanischer Segmentierungen
- Kundendaten bereichsübergreifend und ganzheitlich nutzen

Anstatt wohlhabende Kunden über eine mechanische Segmentierung systematisch in die Massenverwaltung zu überführen, kann alternativ auf persönliche Kundenbindung gesetzt werden. Private Banking kann im Rahmen einer individualisierten, strategischen Kundenbetreuung seinen Teil zur langfristigen Entwicklung beitragen. Statt der automatisierten Regel „Ab 500.000 € ist er ein Kunde“ können folgende Kriterien insgesamt zu nachhaltigerem Erfolg führen, der letztlich auch den Mehraufwand in hohem Maße rechtfertigt:

- Strategische Planung statt kurzfristiger Produktansätze
- Gezielte Zusammenarbeit mit Firmenkundenberatern
- Strukturierte Tandem-Vorbereitung auf Kundengespräche
- Langfristige Kundenentwicklung statt mechanischer Segmentierung

Ich hoffe, dieser Artikel konnte Ihnen wertvolle Impulse zur erfolgreichen Zusammenarbeit im Tandem zwischen FKB und PBB geben.

Handelskrieg: Ihr Fahrplan als Firmenkundenberater für Unternehmerkunden



(Foto: charnsitr, Shutterstock)

Die weltweiten Wirtschafts- und Börsenmärkte sind stark in Bewegung. Mitunter wirkt es überzogen panisch. Die aktuellen geopolitischen Spannungen, drohende Zölle, die US-Zinsentwicklung und deren potenzielle Auswirkungen auf Europa sind allgegenwärtig – in den Medien ebenso wie in Gesprächen mit Familienunternehmern und Bankern. Ich möchte mit Ihnen gemeinsam einen Blick darauf werfen, welche Chancen und Risiken sich daraus für Ihr Institut ergeben. Und daraus abgeleitet für Ihr Kundenportfolio. Immer mit dem Ziel, Erträge zu steigern – vielleicht sogar ganz kurzfristig, aber auch, um (latente) Risiken frühzeitig zu erkennen und anzusprechen.

Die Ausgangslage im Vergleich zum Beginn des Ukraine-Kriegs

Auch wenn mancherorts Parallelen gezogen werden: Die aktuelle Wirtschaftslage unterscheidet sich tatsächlich grundlegend vom Schock des Ukraine-Kriegsbeginns am 24. Februar 2022. Damals erforderten explodierende Energiepreise und berstende Lieferketten sofortiges, branchenübergreifendes Handeln. Es entstand ein Kaskadeneffekt: Energie, Logistik, Preise – alles war gleichzeitig betroffen.

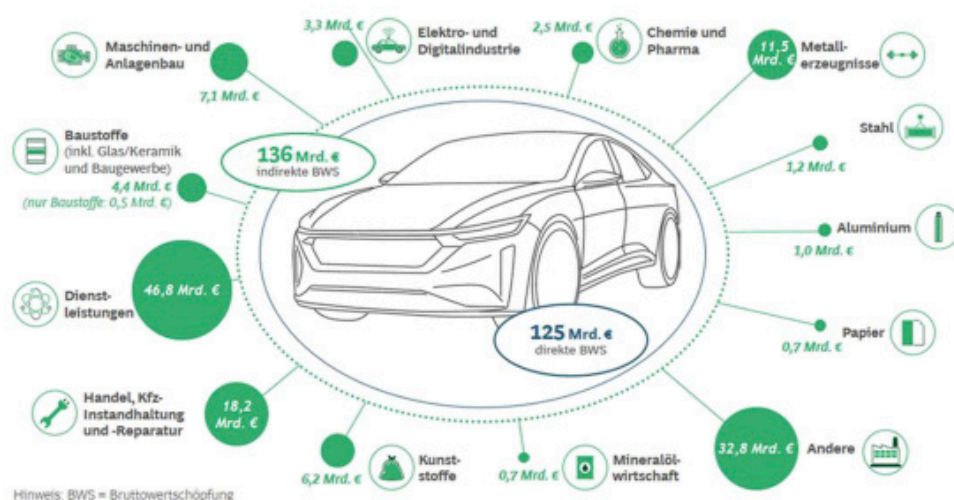
Heute erleben wir eine eher schleichende Verunsicherung durch politische Ankündigungen (wie etwa Zolldrohungen), die zwar grundsätzlich absehbar waren – in ihrer konkreten Umsetzung aber kaum prognostizierbar sind. Die aktuelle Situation ist durch eine permanente mediale Ankündigungs- und Reaktionsspirale geprägt. Während ich diese Zeilen schreibe, gab es vielleicht bereits neue Ankündigungen. Ein gutes Beispiel sind die jüngsten Zoll-Ausnahmen der USA für Smartphones und Computer, die selbst für China gelten.

Strategisch gesehen gibt es aber Konstanten, an denen Sie sich orientieren können: Produktion und Lieferungen laufen zunächst unbeeindruckt weiter, während vor allem die strategische Weiterentwicklung stockt. Unternehmer suchen zwar das Gespräch und „haben Pläne in den Schubladen“, zögern aber bei Investition und Innovation, bis sich die Märkte beruhigen. Dabei bietet gerade das aktuelle Umfeld Chancen für diejenigen, die den Mut haben, sie zu ergreifen.

Konkrete Auswirkungen auf die deutsche Industrie

Die USA sind Deutschlands wichtigster Exportmarkt, Deutschland umgekehrt auf Platz 4 der Importländer für die USA. Der bilaterale Handel belief sich 2023 auf rund 230 Milliarden Euro. Auf den ersten Blick erscheint da ein pauschaler Zoll von plus 10 %-Punkten (ca. 23–30 Mrd. Euro Mehraufwand) im Verhältnis zum deutschen BIP (ca. 4.500 Mrd. Euro) verkräftbar.

Allerdings gibt es einige Sekundäreffekte zu beachten. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass wichtige deutsche Kernindustrien unter einer Mehrbelastung leiden werden. Etwa durch gesonderte Autozölle – sowohl primär beim Endprodukt als auch sekundär über die Zulieferer. Lieferketten hängen komplex zusammen – das habe ich bereits in zahlreichen Artikeln und Podcasts veranschaulicht.



Die Komplexität der Lieferketten kann sogar Mehrfachbelastungen durch Zölle erzeugen. Die Zusatzkosten tragen hierbei zunächst die wenigen großen Exportunternehmen (Automotive, Maschinenbau, Pharma), was sich dann zeitverzögert auf Kunden und Preise auswirken kann.

Chancen für Berater und ihre Unternehmernkunden

Für Sie als Berater bedeutet das gute, aber leider oft noch nicht abschlussreife Gespräche. Anders als 2022, wo alle schnell reagieren mussten, sind aktuell vor allem exportorientierte und international tätige Unternehmen direkt von Unsicherheiten wie möglichen Zöllen betroffen, während der breite Mittelstand eher beobachtet. Diese Situation ist beherrschbarer als 2022 – und ein guter Ansatzpunkt für wichtige strategische Gespräche über Finanzen, Lieferketten und Investitionsplanung. Das können Sie als Berater aktiv anstoßen.

Mein Rat: Die Lage erfordert eine nüchterne Betrachtung ohne Dramatisierung oder Verharmlosung und bietet Raum für proaktive Beratung in einer Phase des allgemeinen Abwartens. Für Unternehmen stellen sich dadurch zum Beispiel folgende Handlungsmöglichkeiten dar:

- Zinsniveau sichern: z. B. durch Forward-Darlehen langfristige Sicherung des günstigen Zinsumfeldes und Planbarkeit von zukünftigen Investitionen
- Lieferketten analysieren: Kunden und Zulieferer entlang der Lieferkette auf Bonität und (auch indirekte) US-Zoll-Abhängigkeiten prüfen
- Digitalisierung und Automatisierung fördern: Wettbewerbsfähigkeit durch Effizienzsteigerung
- Liquiditäts- und Risikomanagement optimieren: Währungsrisiken, Konkurrenzverhalten, Marktpreise, Liquiditätsplanung

Handlungsempfehlungen für Firmenkundenberater

Auch wenn sich Ihre Firmenkunden aktuell passiv verhalten: Gehen Sie proaktiv auf sie zu! Fordern Sie BWAs per März 2025 sowie die Bilanzen 2024 an! Lieferketten und Kundenstrukturen können gemeinsam auf internationale Verflechtungen geprüft werden, auf die sich die aktuelle US-Zollpolitik gegebenenfalls auch indirekt auswirken könnte. Unter Zuhilfenahme von EDV-Systemen können Sie volatile Umsatzszenarien simulieren (z. B. $\pm 10\%$) und angemessene Reaktionen vorbereiten. In den letzten Monaten habe ich vermehrt darauf hingewiesen, dass wir in Deutschland bei ca. 3,45 Mio. Firmen gerade einmal 73.000 mit einem Jahresumsatz größer 10 Mio. € haben. Das bedeutet, dass Handlungen der „Globals“ Ihre Firmenkunden zeitverzögert treffen werden, sofern sie nicht direkt mit US-Import- und -Export verbunden sind.

1. Das Heft proaktiv in die Hand nehmen

Wahrscheinlich haben Sie Kunden, die in den letzten 6 bis 12 Monaten Projekte angefragt haben, die nun on hold liegen. Haken Sie gezielt nach! Das aktuelle Umfeld verführt viele Kunden zum Abwarten. Versuchen Sie, selbst Impulse zu setzen.

2. Klar strukturierte Kundenanrufe

Nutzen Sie kurze Sondierungsgespräche (10–15 Minuten), um Präsenz zu zeigen, und fragen Sie gezielt nach. Wie soll auf mögliche Preisschwankungen reagiert werden? Und liegen aktuelle Investitionen auf Eis? Je nach Bedarf kann ein Follow-up-Termin vor Ort hilfreich sein.

3. Weitere Ansprechpartner einbeziehen

Die kaufmännische Leitung oder die Finanzabteilung können gleich von vornherein mit einbezogen werden. Bei kleineren Kunden nimmt diese Rolle oft der Steuerberater ein – dann ziehen Sie einfach ihn mit hinzu.

4. Preise, Margen, Kreditlinien

Fragen Sie gezielt nach der aktuellen Situation zur Preisgestaltung und wie sich die möglichen Zölle auf die Marge auswirken. Dabei geht es auch um Lagerbestände und bereits eingekauftes Material. Wirken sich Preissteigerungen (etwa bei Rohmaterialien) auf die Inanspruchnahme von Kreditlinien aus?

Anmerkung: Apple hat innerhalb von Tagen 600 Tonnen, ca. 1,5 Mio. Produkte, direkt aus den Werken in China geholt, um diese in den USA zu lagern. Was kann man daraus als deutsches Unternehmen lernen?

5. Klare Ansprache zu Beginn der Bilanzsaison

Die BWA per März sollte zeitnah vorliegen. Fordern Sie Unterlagen zielgerichtet an. Weichen Sie dabei aber in Ihrer Priorisierung nicht von den bisherigen Selektionskriterien ab, nur weil Unterlagen früher oder später zur Verfügung stehen.

Diese Branchen sollten vertieft analysiert werden

- Maschinen- und Anlagenbau
- Automotive-Zulieferer
- Metallverarbeitung
- Chemie, Kunststoff, Pharma
- Medizintechnik (mit US-Zulassung)

Dabei stehen besonders importabhängige Branchen zusätzlich im Fokus. Das können beispielsweise Elektronik und Elektrotechnik sein, Metall- und Werkzeughandel sowie die Verpackungsindustrie. Daneben kann noch dem Großhandel und der Maschineninstandhaltung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Chancen durch stark veränderte Rahmenbedingungen

Teilweise zeichnet sich bereits eine Verlagerung von Lieferketten und Absatzmärkten ab, was neue Herausforderungen birgt, z.B. neue Anforderungen bei ESG, Nachhaltigkeit oder Cybersicherheit. Nachfolgefragen werden teilweise aufgeschoben, um in unruhigen Zeiten das Ruder in der Hand zu behalten, und teilweise geraten M&A-Prozesse ins Stocken. Die disruptive Lage birgt aber auch Chancen für Unternehmenszukäufe. An diesen Punkten können Sie als Firmenkundenberater mit konkreten Produkten ansetzen:

- Betriebsmittelkredite mit flexibler Rückführung, ggf. in Kombination mit Fördermitteln
- Zinssicherungsinstrumente (Forward-Darlehen) für geplante Investitionen
- Avalkredite/Bürgschaften zur Absicherung internationaler Geschäfte
- Working-Capital-Finanzierung zur Verbesserung der Liquidität
- Versicherungsüberprüfung (z.B. Forderungsausfallversicherung) und ggf. Anpassung der Deckung

Das hat für kleinere Firmen mit 1–5 Millionen Euro Umsatz erhöhte Bedeutung. Diese sind zwar häufig nicht direkt betroffen, können aber durch Lieferkettenverwerfungen und Kreditverfügbarkeitsrisiken teils massiv in Mitleidenschaft gezogen werden.

Um Stabilität und Ertrag zu sichern, können Sie folgende Fragen als Input an Ihre Firmenkunden geben:

- Was ist, wenn Vorlieferanten die Preise anziehen?
- Wie können günstige Zinsen für Investitionen gesichert werden?
- Wie wird sichergestellt, dass die Firma weiterhin sicher durchfinanziert ist?
- Was passiert, wenn ein Kunde ins Straucheln gerät?

Nicht vergessen: Cross-Selling zum Private Banking

Des einen Schwäche ist des anderen Stärke. Volatile Aktienmärkte bieten exzellente Kauf-Opportunitäten. Kapitalstarke Unternehmerkunden können hier gezielt im Tandem angesprochen werden. Wer firmenseitig gerade abwartet, kann jetzt gut auf Vermögensseite aktiv werden. Zeigen Sie sich als professionelles Team mit ganzheitlichem Blick in alle Himmelsrichtungen.

Mein Rat: Ruhe bewahren und Opportunitäten nutzen

„Glück ist das, was passiert, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft.“

Das Zitat von Seneca passt heute besser denn je.

Was wäre, wenn die US-Zölle in ein paar Monaten wieder vom Tisch sind – oder schon nächste Woche? Das erratische Handeln des US-Präsidenten ist nicht vorhersehbar, aber die Märkte werden irgendwann wieder steigen. Wer sich jetzt Zinsen und Finanzierungen sichert, sichert sich auch strategische Vorteile. Genauso kann sich eine Phase der Unsicherheit aber auch deutlich länger ziehen. Selbst bei einer Einigung kann es dauern, bis Regelungen tatsächlich umgesetzt werden. Vermeiden Sie Angstmacherei, aber sprechen Sie offen sowie proaktiv mit Ihren Kunden und positionieren Sie sich als verlässlicher Partner auf rauer See.

Die Saat wird aufgehen – und sie kann kurzfristige Erträge bringen, Risiken frühzeitig identifizieren und gezielt eliminieren.

Die neue Marktarchitektur: Wenn Systeme kippen — was Private Banker jetzt mit ihren Unternehmerkunden besprechen sollten



Bild: Jonah Elkowitz / shutterstock.com; X.com

Am 9. April 2025 setzte US-Präsident Donald Trump mit einem einzigen Tweet eine Kettenreaktion an den Weltbörsen in Gang: „THIS IS A GREAT TIME TO BUY“. Nur wenige Stunden danach pausierte er die zuvor angekündigten US-Zölle gegen die Weltgemeinschaft. Innerhalb von Minuten explodierte die Volatilität, Indexwerte sprangen, Derivate wurden gehebelt und Algorithmen stießen Handelswellen an. Entwicklungen, die früher Tage dauerten, geschehen heute in Sekunden. Was einst Fundamentaldaten waren, sind heute systemische Reflexe. Was bedeutet das für Anleger wie Ihre Unternehmerkunden?

Der neue Alltag an den Börsen

Früher waren Indizes ein Querschnitt der Wirtschaft. Heute sind sie oft Hochkonzentrate weniger Megakonzerne:

- Apple ist 12,6 % des NASDAQ 100.
- SAP ist allein 15 % des DAX.
- Microsoft ist 6 % des preisgewichteten Dow Jones.

Diese Titel haben einen dramatischen Einfluss auf den gesamten Index: Schwächtelt Apple um -5 %, dann verliert der NASDAQ 100 ganze 105 Punkte (bei 16.724 Punkten) – selbst wenn die anderen 99 Aktien stabil bleiben. Das macht den Handel mit Indizes heute zum Handel mit Konzentrationsrisiken.

Gleichzeitig sehen wir, dass ETFs derartige Bewegungen noch beschleunigen können. Kein Wunder, denn sie folgen blind ihrer jeweiligen Indexstruktur. Fällt also zum Beispiel Apple um -5 %, dann müssen die ETFs ihre Apple-Aktien verkaufen. Und das verstärkt die Abwärtsbewegung noch weiter. Auch der Tech-Abverkauf der letzten Tage wurde primär durch diese ETF-Dynamik katalysiert.

Für Ihre Unternehmernkunden ergeben sich daraus klare Konsequenzen, an denen Sie bei der Beratung ansetzen können:

- Überprüfen Sie Kundenportfolios auf Konzentrationen.
- Empfehlen Sie Liquiditätspuffer für den Ernstfall.
- Kalkulieren und strukturieren Sie Vermögenswerte wohlüberlegt in die Kapitalmärkte ein (Unternehmen, Immobilien, Wertpapiere, Sachwerte wie Kunst, Gold ...)
- Empfehlen Sie strategische Reservepositionen, um antizyklisches Handeln bei Marktschocks zu ermöglichen.

Mein Tipp: Wenn ein Tweet einen Index bewegt, kann ein Unternehmen oder Vermögen binnen Minuten in Schieflage geraten. Wer Familienunternehmer beraten will, muss nicht nur Bilanzen verstehen, sondern auch die neue Systemphysik der Märkte.

Der Sekundenmarkt — wie Algorithmen und KI die Börse treiben

Als Donald Trump am 9. April seinen Tweet absetzte, reagierte der NASDAQ 100 beinahe zeitgleich: In weniger als 30 Sekunden waren die Kurse von Apple und Co. sprunghaft wieder gestiegen. Die Algorithmen hatten reagiert, noch bevor irgendein Mensch verstand, was los war.

Algorithmen kontrollieren heute über 80 % des US-Aktienhandels. Newsfeeds werden per Natural Language Processing (NLP) automatisch ausgewertet, High-Frequency-Trader analysieren Headlines und Orderbücher in Mikrosekunden, und Sentiment-Engines berechnen die Marktstimmung in Echtzeit. Menschliche Trader können lediglich noch die Wechselwirkungen beobachten:

- Algorithmen reagieren auf Tweets mit dem Kauf von Tech-Werten.
- Das löst Momentum-Signale aus.
- Optionsmodelle müssen nun gehedgt werden.
- Gamma-Hedging erzwingt zusätzliche Aktienkäufe.
- ETFs bilden die Marktbewegung nach.

An der Börse reagieren heute Algorithmen auf Algorithmen. Diese Spirale erzeugt „Marktwellen“, durch die selbst Bewegungen von mehreren Prozentpunkten pro Tag längst keine Ausnahme mehr sind. Sie sind Systemlogik in einem System, in dem menschliche Marktteilnehmer oft nur noch auf Algorithmen reagieren und Milliardenverluste durch Datenverzerrungen oder Fake News erzeugt werden können. Der Preis der Geschwindigkeit ist Volatilität ohne ein Fundament.

Für Ihre Unternehmern Kunden ist Reaktionszeit heute ein Risikofaktor. Konzentrieren Sie sich bei der Beratung also auf Strategien, die dieses Risiko verringern:

- Definieren Sie vorab Strategien und Reaktionsszenarien.
- Binden Sie Portfolios nicht zu stark an algorithmisch dominierte Titel oder Indizes.
- Verstehen Sie das Liquiditätsmanagement strategisch – wer reagieren will, braucht Handlungsspielraum.
- Verzahnen Sie Vermögensstruktur und Unternehmensstrategie stärker (z.B. Transaktionen, Beteiligungsverkäufe, Nachfolgelösungen)

Mein Tipp: In einer Welt, in der Maschinen mit Maschinen handeln, braucht es Berater, die für Menschen denken.

Der ETF als Trendverstärker: passives Kapital – aktive Wirkung

Exchange Traded Funds (ETFs) und Indexfonds galten lange als günstig, transparent und stabil. Doch in einem Markt, der zunehmend durch Konzentration, Algorithmen und Korrelation geprägt ist, werden ETFs zu Multiplikatoren systemischer Bewegungen.

ETFs bilden ihren Index vollautomatisch nach. Sinkt Apple um -5 %, werden Apple-Aktien verkauft – ob die Anleger das nun wollen oder nicht. So werden ETFs, die einst als passives „Abbild des Marktes“ gedacht waren, zum aktiven Beweger des Markts. Jeder Kursverlust beschleunigt die Verkäufe und jeder Kursgewinn die Zukäufe. Es entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf. Als Donald Trump am 3. April 2025 seine Zölle ankündigte, wurde der Rückgang bei Tech-Werten nicht durch aktive Fonds, sondern durch ETF-Ströme, Optionssicherung und Algorithmus-Trading ausgelöst – genau wie der Rebound nach dem 9. April.

Für Sie als Finanzberater von Unternehmern bedeutet das:

- Nutzen Sie ETFs nicht als Ersatz für eine Strategie – sie sind ein Werkzeug mit Nebenwirkungen.
- Prüfen Sie die Index-Zusammensetzung und Konzentrationsdynamik bei größeren Vermögen.
- Schaffen Sie aktive Entscheidungsräume im Risikomanagement, auch in scheinbar passiven Mandaten.
- Nutzen Sie Strategien wie Barbell-Ansätze, um strukturelle Volatilität abzufedern.

Mein Tipp: Wer blind passiv bleibt, läuft in dynamische Risiken. Wer bewusst strukturiert, bleibt handlungsfähig.

Derivate vervielfachen die Marktbewegung

Während der Finanzkrise 2008 waren Derivate eines der großen Schreckgespenster. Heute sind sie dank Smartphone-Apps und Online-Brokern längst Alltag – nicht nur für institutionelle Investoren, Market Maker und Emittenten, sondern auch für Privatanleger. Doch das bedeutet auch, dass Derivate heute nicht mehr der Absicherung dienen – wozu sie vor Hunderten Jahren (!) eigentlich erfunden wurden und seit 1848 (Chicago Board of Trade, CBOT) offiziell erstmals öffentlich gehandelt wurden. Eine neue Marktphysik hat sich herausgebildet:

- Ein starker Kursrückgang bringt Optionen „ins Geld“.
- Market Maker müssen hedgen – z.B. durch Aktienver- und -zukäufe.
- Das löst weitere Bewegungen aus – Knock-outs, Margin Calls, automatische Rückkäufe etc.
- Die Volatilität steigt.

So haben wir es auch im April 2025 erlebt: Die Optionspositionen auf Tech-Werte gerieten unter Druck, die Volatilitäts-Indizes sprangen an und ETF-Replikatoren sowie Derivate-Strategien trieben die Kurse zusätzlich – am 3. April nach unten und am 9. April nach oben. Derivate beschleunigen heute Marktbewegungen und vervielfachen Volumina.

Als Finanzdienstleister sollten Sie erkennen, dass Derivate nicht mehr zur Absicherung funktionieren, sondern Teil des Problems sein können.

- Steuern und begleiten Sie Derivate bewusst.
- Merken Sie sich: In Volumina im 7- bis 9-stelligen Bereich wirken schon kleine Derivatepositionen überproportional positiv oder negativ.
- Ihre Beratung sollte dem Unternehmernkunden aufzeigen, wie von Derivaten ausgehende systemische Hebeleffekte wirken – auch wenn er selbst keine Derivate handelt.
- Setzen Sie immer Strategien zur Volatilitätssteuerung und Stresssimulation ein.

Mein Tipp: Der Hebel ist kein Werkzeug, er ist ein Prinzip – und wer es nicht versteht, wird von ihm bewegt.

Wenn Short Selling Märkte sprengt

Leerverkäufe haben sich in ein hochexplosives Marktinstrument verwandelt, das massive Marktbewegungen in beide Richtungen auslösen kann. Denn auch das Short Selling ist heute dank spezieller Broker und Apps jedem Privatanleger möglich.

Das Ergebnis haben wir Anfang April gesehen: Nach der Zoll-Ankündigung positionierten sich die Marktteilnehmer short auf Tech-Werte, chinesische Exporte etc. Als Donald Trump die Zölle dann zunächst pausierte, gerieten diese Short-Positionen unter Druck, da die Long-Algorithmen begannen, sich wieder mit Aktien einzudecken. Zusammen mit den ETFs, die diese Bewegung blind nachbildeten, erzeugte das einen klassischen Short Squeeze. Und all das war nur getrieben durch Angst und Automatismen.

Als Finanzdienstleister sollten Sie also entsprechende Short-Positionen im Portfolio Ihrer Kunden genau im Auge behalten:

- Analysieren und besprechen Sie Short-Positionen im Portfolio – und Short-Positionen in deren Umfeld.
- Seien Sie vorbereitet: Eine scheinbar ruhige Marktphase kann durch plötzliche Short-Deckungen binnen Minuten kippen.
- Legen Sie Strategien zur Markteintritts- und -ausstiegslogik an, auch bei passiven Mandanten.
- Halten Sie in Stressphasen Liquidität verfügbar, um handlungsfähig zu bleiben.

Mein Tipp: Wer auf fallende Kurse setzt, muss auf steigende Märkte vorbereitet sein – sonst wird die Absicherung zur Gefahr.

Staatsanleihen und der US-Dollar – kein sicherer Hafen

Normalerweise führen politische Spannungen zur Flucht in US-Anleihen und den Dollar. Was wir Anfang April 2025 beobachten konnten, war darum in dieser Form beispiellos: Investoren verließen Aktien, stießen aber gleichzeitig US-Anleihen und den Dollar ab. Stattdessen parkten sie ihr Kapital in Fremdwährungen und Rohstoffen. Nicht einmal die Finanzkrise 2008 konnte den Status des Dollar als Weltreservewährung angreifen – doch der 3. April 2025 zeigte, wie groß die Verunsicherung mittlerweile ist. Die US-Wirtschaft war nicht mehr der sichere Hafen, in den man sich zurückzog. Für viele Investoren stellte es sich als Glücksfall heraus, dass sie ihr Geld aus Aktien in Cash umparkten. Denn das ermöglichte sofortige Neu-Investitionen, als sich das Sentiment am 9. April wieder drehte.

Wohin also mit dem Geld Ihrer Unternehmernkunden? Folgen Sie bei der Beratung folgenden Tipps:

- Denken Sie Diversifikation auch auf Währungs- und Staatsanleihenebene neu.
- Halten Sie am Aufbau von strategischen Liquiditätsreserven außerhalb des Dollar fest.
- Erkennen Sie, dass Anleihen nur im Kontext von Vertrauen, Politik und Inflation stabil sind.
- Nutzen Sie eine solide Cash-Strategie sowohl defensiv als auch offensiv (Zukäufe, Umstrukturierungen etc.)

Mein Tipp: Wenn selbst der Anleihemarkt kippt, ist Liquidität nicht mehr Komfort – sie ist strategische Positionierung.

Seite 37

Wenn die Infrastruktur an ihre Grenzen stößt

Die Börse hat längst Einfluss auf reelle Infrastrukturen. Was bedeutet es da, wenn an einem einzigen Tag die Börsen weltweit so in Aufruhr geraten wie im April 2025? Jürgen Wannhoff, Vizepräsident des Sparkassenverbands Westfalen-Lippe, hat neulich in einem Social-Media-Post am 12. April eindrucksvolle Zahlen der Deutschen WertpapierService Bank (DWPBANK) vom 9. April genannt:

- 694.904 Transaktionen gesamt (normal: 200.000)
- 730 Transaktionen pro Sekunde (normal: 200)
- 1,02 Millionen Käufe/Verkäufe (normal: 0,4 Millionen)
- 15.790 API-Anfragen pro Minute (normal etwa die Hälfte)

Wohlgemerkt: nur in Deutschland und nur ein Anbieter. Was da wohl weltweit los war?

Die Märkte sind nicht nur ökonomisch komplex, sondern auch digital vernetzt und infrastrukturell verwundbar. Sie können an ihre Belastungsgrenzen stoßen, wenn mehrere Faktoren zusammentreffen (z.B. politische Trigger, algorithmische Reaktion, ETF-Dynamik).

Diesmal haben die Systeme gehalten. Aber was wäre, wenn mehrere große Player gleichzeitig betroffen wären? Was, wenn die Systeme zeitgleich unter einem Cyberangriff ächzen? Derartige Risiken sollten Sie auch in Ihre Beratung mit einfließen lassen:

- Betrachten Sie die technologische Infrastruktur als Teil des Risikoprofils.
- Verstehen Sie Execution Risk als operatives Thema.
- Sehen Sie Strategien zur Marktzugangssicherung, Liquiditätsplanung und Technologieauswahl als Teil der professionellen Vermögensarchitektur.

Mein Tipp: Wer nur über Kurse spricht, aber nicht über Systeme, berät unvollständig.

Die Märkte ändern sich – passen Sie Ihre Beratung an

Spätestens seit April 2025 sehen wir deutlich, wie stark sich die Märkte gewandelt haben. Sie sind schneller, vernetzter und reflexiver geworden – und damit auch volatiler. Selbst Konstrukte wie ETFs, die einst als Absicherung gedacht waren, wirken heute eher als Verstärker der Marktbewegung, nach oben wie auch nach unten.

Ihre Unternehmerekunden brauchen in diesem Marktumfeld eine umfassende Beratung von jemandem, der die Zusammenhänge wirklich versteht. Und der ihnen hilft, ihre Portfolios auf den neuen Status quo anzupassen. Denn Unternehmer haben andere Kernkompetenzen: Türen, Fenster, Garagentore, Gastro, Maschinen etc. Und auch wenn (z.B. aufgrund interner Bestimmungen) viele der genannten Themen für 99 % von Ihnen als Finanzberater in Ihrem Tagesgeschäft wohl kaum zum Zuge kommen, beeinflussen sie doch die finanzielle Lage Ihrer wichtigen Unternehmerekunden. Denn die hier genannten Effekte betreffen jeden, der in irgendeiner Form mit der Börse verknüpft ist – direkt oder indirekt.

Gehen Sie in der Beratung weg von der reinen Reaktion, und bringen Sie Struktur in die Anlagestrategien. Setzen Sie auf Klarheit statt Geschwindigkeit und Liquidität statt Kontrolle – denn echte Kontrolle ist auf den momentan so volatilen Weltmärkten ohnehin eine Illusion. Denken Sie in Systemen und nicht nur in Produkten, um Ihren Unternehmerekunden eine tiefgehende und ganzheitliche Beratung bieten zu können. Nur so positionieren Sie sich auf den riskanten Finanzmärkten erfolgreich als unverzichtbarer Sparringspartner.

Neulich beim Kunden: Wenn die Personalabteilung zum Erfolgsfaktor wird



Bild: Marco Iacobucci Epp, Shutterstock

Seit Längerem beobachte ich einen aus meiner Sicht sehr positiven Trend: Personalabteilungen werden zunehmend vom reinen Stammdatenverwalter zum Game-Changer für ein nachhaltiges Personalmanagement. Neulich wurde ich durch ein sehr konkretes Beispiel aus unserer Mandantschaft erneut darauf aufmerksam gemacht. Ich war als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) zum Gespräch bei einem unserer Unternehmer-Mandanten aus dem Mittelstand. Er schafft es trotz des allgegenwärtigen Fachkräftemangels seit Jahren, Personalprobleme erfolgreich und nachhaltig zu vermeiden. Der Schlüssel ist eine eigene Personalabteilung – obwohl das bei seiner Unternehmensgröße eher ungewöhnlich ist. Warum sich eine solche Abteilung trotzdem auszahlt und welchen Mehrwert Sie daraus ziehen können, möchte ich Ihnen in diesem Artikel näherbringen.

Von wegen Fachkräftemangel! Es fehlt häufig an Strategie und klarer Aufgabenteilung

Im Gespräch mit dem Unternehmer war ich überrascht, zu hören, dass er bereits vor Jahren eine eigene Personalabteilung in sein Unternehmen integriert hatte. Für sein Produktionsunternehmen mit rund 9 Millionen Euro Jahresumsatz beschäftigt er zwar nur eine überschaubare Mitarbeiterzahl – hat aber dennoch zwei Personen speziell für das Personalmanagement. Er erklärte mir, dass diese Personen drei ganze wesentliche Aufgaben erfüllen:

Seite 40

- Beisitzer in Geschäftsführungs- und Managementrunden bei mittelfristigen Planungshorizonten (12–24 Monate)
- Klassische Administration und Organisation (die übliche Sachbearbeitung)
- Personalentwicklung inklusive individuellem Entwicklungsplan für jeden einzelnen Mitarbeiter, vom Azubi bis zum Unternehmensveteran

Die Personalabteilung ist im Unternehmen also nicht bloß die zentrale Verwaltungsstelle für Mitarbeiter-Stammdaten. Administrative Aufgaben entfallen dadurch zwar nicht, aber die Personalabteilung kann dennoch „vertrieblich“ auftreten und sich strategisch der Mitarbeiterakquise und der Pflege des bestehenden Mitarbeiterstamms widmen.

Wichtige Synergie: Personalmanagement schafft Ressourcen auf Management-Ebene

Die Personalabteilung ist kostenintensiv, da im Gegensatz zum Vertrieb keine direkt zuzuordnenden Erträge vorhanden sind. Allerdings entbindet sie das Management auch von zeitintensiven Aufgaben. Das Finden, Sichten und Vorauswählen neuer Mitarbeitender fällt beim Unternehmer also in den Verantwortungsbereich der Personalabteilung, damit die Führungskräfte sich dann mit gezielt ausgewählten Kandidaten beschäftigen können. Die Führungskräfte sind damit zwar nicht komplett vom Tagesgeschäft getrennt, werden aber zumindest entlastet und können ihren eigentlichen Kernaufgaben mehr Aufmerksamkeit zukommen lassen: Die Führungskräfte führen tatsächlich!

Die Personalabteilung tritt dagegen zunehmend wie ein Vertriebler auf – als Akquisiteur. Man wartet nicht mehr nur passiv, ob sich jemand bewirbt. Stattdessen geht die Personalabteilung immer stärker in die aktive Personalakquise. Hierzu nur eines von vielen Beispielen: Früher war es selbstverständlich, dass Banken in Schulen präsent waren und dort ihre Arbeit vorgestellt haben. Das ist heute leider seltener geworden. Die Management-Verantwortlichen finden dafür keine Zeit. Eine entsprechend aufgestellte Personalabteilung kann so etwas allerdings leisten.

Wichtig dabei ist: So wie ein Vertriebler eine gute Wiedervorlagenmappe und eine gepflegte Datenbank mit Zielkunden benötigt, brauchen die Personalabteilungen von heute und morgen ebenfalls strukturierte Modelle und gepflegte Pools geeigneter Talente. Freilich könnte diese Aufgabe auch von externen Personalberatern wahrgenommen werden. Viel günstiger ist das allerdings nicht. Und außerdem finden sich in den Datenbanken externer Personalberater häufig Job-Hopper, die eventuell nicht nachhaltig für das Unternehmen gewonnen werden.

Die Lage innerhalb der Finanzinstitute hat sich verbessert, aber leider nicht flächendeckend

Ich erkenne einen sehr positiven Trend innerhalb der Finanzinstitute (wenn auch nicht überall im gleichen Maße): Das Thema Führung wird deutlich stärker betont, während spezifische Aufgaben wie das Personalmanagement den Spezialisten übergeben werden.

Allerdings gibt es leider immer noch Institute, in denen zum Beispiel ein Abteilungsleiter im Firmenkundenbereich 30 Mitarbeitende direkt führt – und das völlig ohne hierarchische Entlastung. Zusätzlich betreut er eigenverantwortlich die wichtigsten Key Accounts und vertritt teils sogar noch den Vorstand. Eine massive Überlastung ist da vorprogrammiert. Das ist weder persönlich noch für Ihr Institut zielführend.

Erfreulich ist dagegen, dass sich Institute zunehmend professionell gegenüber der nächsten Generation an Mitarbeitenden präsentieren. Auf Instagram und TikTok wird die Azubi-Generation angesprochen, während auf LinkedIn erfahrene Talente mit fachbezogenen Inhalten angesprochen werden. Dort erhalten auch Fachkonferenzen und Vorträge sowie neue Entwicklungen und fachlicher Austausch gezielt Reichweite.

Ich beobachte, dass immer mehr Institute das Thema „Personal“ mit Ernsthaftigkeit und Professionalität nach vorne bringen. Und genau das braucht es, um die besten Kandidaten für Ihr Institut zu gewinnen.

Mein Rat: Spiegeln Sie unternehmerisches Verständnis auch beim Personalmanagement wider

Zufriedenheit, Fachkompetenz und die allgemeine Stimmung in Ihrem Institut werden von Unternehmerkunden durchaus wahrgenommen. Ihre Kunden spüren das und entscheiden häufig nach subjektivem Wohlfühlfaktor. Unternehmerkunden merken sehr genau, wie Ihr Institut aufgestellt ist. Das können Sie auch proaktiv in Gesprächen thematisieren und das eigene Institut als Best Practice darstellen. Das wirkt und darf auch im Kreditprozess eine Rolle spielen.

Immerhin sind Ihre Unternehmerkunden für dieses Thema wahrscheinlich bereits sensibilisiert. So kann eine professionelle Personalabteilung für das Unternehmen Ihres Kunden zum Beispiel in Verhandlungen über den Kaufpreis oder bei der professionellen Übergabe an Nachfolger im Rahmen des Generationenmanagements bedeutsam sein.

Gerade in der professionellen Beratung von Familienunternehmen im Firmenkundengeschäft und von Unternehmerfamilien im Private Banking spielt dieses Verständnis einer modernen, strategisch denkenden Personalabteilung eine zunehmend zentrale Rolle. Wenn Sie Unternehmer heute ganzheitlich begleiten wollen, müssen Sie als Gesprächspartner auf Augenhöhe wahrgenommen zu werden. Dafür braucht es echtes Verständnis für unternehmerische Herausforderungen.

Und die reichen eben längst über Bilanzen und kalte Zahlen hinaus: Fachkräftesicherung, Führungskräftebindung und Nachfolgeplanung sind in vielen Gesprächen zentrale Themen.

Wenn Sie als Berater konkret und praxisnah aufzeigen können, wie das eigene Institut mit diesen Herausforderungen umgeht – etwa über eine aktiv eingebundene Personalabteilung –, schafft das Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Es zeigt, dass Sie nicht nur beraten, sondern auch selbst täglich unternehmerisch denken und handeln. Genau das macht den Unterschied in der Beziehung zu Unternehmern – im Firmenkundengeschäft wie im Private Banking.

Meine Kern-Erkenntnis: Etablieren Sie die Personalabteilung als Erfolgsfaktor!

Es braucht einen Paradigmenwechsel bei der Bedeutung der Personalabteilung – weg von rein administrativer Stammdatenverwaltung hin zur erweiterten Rolle als:

- Proaktives Personalmanagement
- Strategischer Impulsgeber und Sparringspartner für die Geschäftsführung
- Entlastung für das mittlere Management

Das bedeutet: Bei Entwicklungsgesprächen präsent sein, Mitarbeiter begleiten und Talente entwickeln. Und dafür braucht die Personalabteilung moderne Tools, aktuelle Datenbanken, gepflegte Kontakte, systematische digitale Präsenz. Hier finden sich zahlreiche Überschneidungen mit Ihrer Rolle als Berater für Unternehmern. Bedenken Sie: Selbst die größte Kirche der Welt setzt heute auf Personal. Immerhin war der nun neu gewählte Papst Leo XIV. zuvor als Leiter des „Dikasteriums für Bischöfe“ tätig. Übertragen auf Unternehmensstrukturen ist das der Chef der Personalabteilung des Vatikans.

Insofern: „Habemus Personalabteilung!“

Keller aufräumen! Mehr Zeit für Unternehmernkunden, mehr Zeit für Erfolg



Manchmal ist es zum Verzweifeln: Da gibt es neue Impulse, frische Beratungsansätze, innovative Arbeitsprozesse – aber nichts davon wird umgesetzt. Warum? Weil die Mitarbeiter einfach nicht mehr die Kapazität dafür haben, all diese neuen Ideen wirklich umzusetzen. Das merke ich auch in meinen Workshops: Sobald die Rede von neuen Tools, neuen Methoden oder neuen Strukturen ist, fällt innerlich die Tür ins Schloss. Nicht, weil man unaufgeschlossen gegenüber Neuem wäre. Sondern einfach aus Selbstschutz. Denn der Schreibtisch ist voll, der Kalender quillt über vor Meetings – und Bürokratie sowie Administration haben die Oberhand gewonnen. Das lähmt die Lust auf Veränderung oder gar Zusätzlichem.

Wenn der Keller voll ist, bleibt die Tür zu

Stellen Sie sich vor, in Ihrer Wohnung stehen überall Umzugskartons voller Arbeit – in den Schränken, in den Zimmerecken, auf dem Schreibtisch, sogar auf dem Herd und dem Esstisch. Und im Keller stapeln sich die Kartons ohnehin schon bis zur Kellerdecke. Da klingelt es an der Haustür. Der Postbote bringt ein neues Paket. Würden Sie ihm aufmachen? Wahrscheinlich nicht, denn Sie haben einfach keinen Platz mehr für das neue Paket – egal, wie großartig sein Inhalt eventuell ist.

So ist das auch mit unserem Arbeitsalltag: Wenn wir nicht vom Keller bis in die Wohnung alles mal sortieren (und gegebenenfalls „entrümpeln“), dann sind wir einfach nicht gewillt, neue Dinge einzulagern. Übersetzt heißt das: Wenn unsere „mentale Bandbreite“ schon durch unser Outlook-Postfach und unseren Kalender belegt ist, dann sträuben wir uns, noch neue Informationen aufzunehmen – zum Beispiel neue Prozeduren oder auch einfach nur ein neuer Blickwinkel.

Das ist keine Veränderungsskepsis, sondern Selbstschutz

In vielen Instituten und Unternehmen wird diese Blockadehaltung erstmal als Dickköpfigkeit abgetan. Als Unwillen, Neues zu lernen, oder als Technik-Skepsis, wenn es zum Beispiel um KI und andere neue Tools geht. Doch die Wahrheit ist: Die meisten blocken neue „Pakete“ nicht ab, weil sie keine Lust haben – sondern weil sie (gefühlte oder tatsächlich) überlastet sind. Das liegt auch daran, dass wir es heute täglich mit neuen Informationen, Anfragen, digitalen Meetings, technischen Systemen und Anforderungen zu tun haben, wo wir früher jede Woche nur einen Stapel Papier auf dem Schreibtisch und einen vorausgeplanten Terminkalender abuarbeiten hatten. Wenn in einer solchen Situation die Mitarbeiter blocken, dann tun sie das also nicht aus Trotz, sondern aus Selbstschutz. Und dann hilft nur eines: Ordnung schaffen und Orientierung geben, damit der vorhandene Platz besser genutzt werden kann. So gibt es wieder Kapazitäten für neue Pakete.

Ist künstliche Intelligenz der Weg aus der Unordnung?

Wenn man heute über KI spricht, dann schwingen von Faszination bis Unsicherheit viele Emotionen mit. Auf der einen Seite wissen viele nicht so recht, wie sie damit arbeiten sollen – auf der anderen Seite gibt es diejenigen, die glauben, dass „die KI“ der Zauberstab ist, der jede Herausforderung von alleine löst. Sicherlich kann KI dabei helfen, die Arbeit zu entwirren. Also metaphorisch den Keller zu organisieren, um Platz für Neues zu schaffen. Doch KI ist – ebenfalls metaphorisch – eben kein Zauberstab, sondern „nur“ ein Thermomix:

- Was Sie hineingeben (Fragen, Daten), entscheidet mit über die Qualität des Outputs.
- Was im System programmiert ist (Trainingsdaten, Funktionen) bestimmt den Funktionsrahmen.
- Was am Ende herauskommt, muss zu beidem passen.

Wer Suppe in den Thermomix gibt und hofft, eine Schweinshaxe herauszubekommen, der glaubt vielleicht auch, dass die KI das eigenständige Denken bei der Arbeit ersetzen kann. KI ist jedoch nur ein Verstärker für das, was bereits da ist – Systeme, Prozesse, Informationen. Sie kann nicht eigenständig Ordnung ins Chaos bringen. Erst wenn KI in bereits funktionierende Systeme und Abläufe eingebettet wird, kann sie gute Ergebnisse liefern. Übersetzt heißt das: Wer einen schlechten analogen Prozess 1:1 digitalisiert, hat anschließend einen schlechten digitalen Prozess! Um kurz zur Metapher des mit Kartons vollgestellten Kellers zurückzukehren: Stellen Sie sich vor, Sie schicken einen Saugroboter in das Wohnzimmer. Dann macht der Roboter nur dort sauber, wo Sie zuvor den Boden freigeräumt haben. Denn Kartons verrücken kann er gar nicht. Und Sie müssen ihm sagen, dass der Boden Parkett ist und nicht Flokati.

Exkurs: Vom Audi RS6 zur Pferdekutsche — warum der Unterschied bei der KI-Nutzung oft frustriert

Wer einmal mit einem der großen KI-Chatbots gearbeitet hat, der ist danach oft begeistert von den schier unendlichen Möglichkeiten. Und wenn dann im Unternehmen oder Institut interne KI-Modelle genutzt werden, kommt die Ernüchterung: Begrenzte Datenbasis, langsame Systeme, eingeschränkte Funktionen. Das liegt einfach daran, dass Sie hier einen Audi RS6 (über 600 PS) mit einer Pferdekutsche vergleichen. Oder hat Ihr Institut dasselbe Budget für interne KIs wie Google für Gemini? Eben – und genau darum rate ich Ihnen, Ihre Erwartungen anzupassen, wenn es darum geht, Ihren Keller mit einer institutseigenen KI entrümpeln zu wollen.

Mehr Struktur in die Arbeit bringen — durch Haltung, nicht Hierarchie

Positive Veränderungen in der Organisation des Kellers können von jedem einzelnen ausgehen:

- Vom Berater, der eigenständig sein Outlook-Postfach neu strukturiert,
- über Bereichsleiter, die unabhängig der aktuellen Agenda Freiräume für die Mitarbeiter schaffen,
- bis hin zu Vorständen, die in der Metapher vom vollgestellten Keller den Schlüssel für effizienteres Arbeiten erkennen.

Jeder einzelne kann selbstständig damit beginnen, die eigene mentale Bandbreite zu entschlacken, E-Mails zu sortieren und eigene Arbeitsprozesse zu etablieren, die mehr Freiheit geben, auch mal wieder neue Ideen umzusetzen.

Das ist auch deshalb nötig, weil Finanzdienstleister mit Fokus Unternehmerkunden (Familienunternehmen und Unternehmerfamilien) in einem eigentlich wirklich spannenden Segment arbeiten. Wenn man heute keine Betriebsbesichtigungen mehr wahrnimmt und nicht mehr einfach mal mit dem Unternehmerkunden telefoniert, dann zerstört man sich damit genau das, was eigentlich das Besondere an dieser Arbeit ausmacht: Die Zusammenarbeit mit wirklich faszinierenden Macher-Menschen. Und wenn das erstmal kaputtgemacht ist, dann leidet darunter natürlich auch die Beratung selbst. Erfahrungsgemäß beginnen viele der besten Ideen und Projekte mit einem spontanen Gespräch zwischen Unternehmer und Berater. Und wenn dafür einfach keine Zeit mehr ist – weil kein „Platz im Keller“ mehr da ist –, dann schwindet auch das wichtige Mensch zu Mensch (MzM) in der Kundenbeziehung.

Der stille Hebel: 10 % mehr Wirkung durch 10 % mehr Klarheit im Arbeitsalltag

In einigen Fällen lässt sich für die bestehenden Mitarbeiter sicherlich mehr Freiheit gewinnen, wenn zusätzliche Mitarbeiter eingestellt und die Menge der Arbeit auf sie verteilt wird. Doch in vielen Fällen ist es effizienter, die vorhandene Arbeit der Mitarbeiter einfach effizienter zu organisieren. Stellen Sie sich vor, in einer Bank arbeiten 100 Menschen. Wenn all diese Mitarbeiter zum Beispiel durch saubere Aufgabenplanung, bessere Strukturierung, sinnvollere Meetingabläufe und gezielten KI-Einsatz 10 % produktiver werden, dann ist das das Äquivalent von 10 neuen Arbeitsplätzen – so viel Zeit haben die Berater nun zusätzlich frei, um ihre Beratung zum Beispiel durch spontane Kundenanrufe („Ich wollte mal hören, wie es so geht?“) noch weiter zu verbessern. Und dazu brauchen sie weder neue Strukturen noch neue Tools, noch zusätzliche Stellen. Sie haben es einzig und allein durch effizientere Eigenorganisation erreicht – und zwar nicht erst in fünf Jahren, sondern in kürzester Zeit, dank konkreter Ansätze, die man morgen schon umsetzen kann.

Das To-do für mehr Effizienz im Keller“

Veränderung oder Anpassung an neue Rahmenbedingungen beginnt nicht mit einem Großprojekt, einem neuen Tool oder einem Strategiepapier. Veränderung beginnt – wie so oft – bei den kleinen Dingen:

- Sortieren Sie Ihren E-Mail-Posteingang.
- Tragen Sie alle Termine sauber in Ihren Kalender ein.
- Führen Sie eine Aufgabenliste, die nicht lähmt, sondern führt.
- Nutzen Sie KI nur dort, wo sie wirklich die Effizienz steigert.

Das mag zunächst nicht spektakulär klingen – aber die Ergebnisse sind es! Wer einmal erlebt hat, wie solche einfachen Handgriffe den Arbeitsalltag strukturieren, wird nie wieder zurückwollen.

Fangen Sie an mit der Frage: „Was steht in meinem Keller alles herum?“ und organisieren Sie ihn Schritt für Schritt. Das muss nicht auf Anhieb perfekt sein. Und es muss nicht alles auf einmal geschehen. Aber es muss konsequent durchgezogen werden. Wahrscheinlich reicht es schon, wenn Sie mal den digitalen Schreibtisch aufräumen oder KI für eine gezielte Aufgabe einsetzen, die sonst viel Zeit benötigt hätte. Und schon sehen Sie: Es ist plötzlich wieder mehr Platz im Zeitplan – Platz für Kunden, für Gespräche und für neue Ideen. Ein strukturierter Arbeitstag bietet echte Entlastungen, und damit Zeit für neue Nähe zum Kunden.

Tipp: Auch wenn „cc“-Mails nerven – es ist leichter diese in eine eigene Regel zu packen als den Absender dahingehend zu „bekehren“, nicht immer alle „auf cc“ zu setzen.

„Einfach mal den Keller aufräumen“ gibt Ihnen plötzlich genau die Freiheit, die Sie brauchen, um Ihre Beratung auf ein neues Level zu heben – ganz ohne dazu neue Programme und Prozesse zu etablieren. Denn den ersten Schritt zum Erfolg können nicht die Maschinen für übernehmen – ihn müssen wir Menschen selbst tun. Die gute Nachricht: Überall in Banken, Sparkassen, Volksbanken und anderen Instituten gibt es jetzt schon Menschen, die nicht nur verwalten, sondern gestalten möchten. Sie brauchen vielleicht noch etwas Rückenwind – zum Beispiel, indem ihr Abteilungsleiter ihnen den ersten Karton aus dem Keller räumt. Aber danach brauchen sie keine Anleitung oder permanente Begleitung. Denn wer einmal spürt, wie befreiend Ordnung sein kann, der macht Platz. Für Kunden, für Wirkung und für die Zukunft.

Wenn Sie jemanden suchen, der Ihnen den ersten Karton aus dem Keller räumt: Auf Wunsch gehen wir bei meinen Impulstagen und Workshops in jeweils 1 bis 2 Stunden auf diese wichtigen Themen ein und sprechen über alltagstaugliche Möglichkeiten, den Arbeitsplatz aufzuräumen, E-Mails in Outlook zu sortieren oder KI genau dort einzusetzen, wo sie wirklich mehr Effizienz bringt. Und zwar nicht erst „später“, sondern direkt und oftmals noch am selben Tag.

Segmentieren im Private Banking – aber mit Sinn und Verstand: Der Dummy-Schlüssel hilft!



Erinnern Sie sich noch daran, wie ich in den Corona-Jahren in einem Artikel hier im Versteher-Magazin den neu entdeckten Pragmatismus in den Banken gelobt habe? Ich empfand das damals als sehr positiv, dass Dinge einfach mal wieder gemacht wurden, statt selbst dort noch auf die Regularien zu pochen, wo diese nicht rechtlich notwendig beziehungsweise sicherheitstechnisch sinnvoll waren. Doch ich habe damals schon vorhergesagt, dass diese Entwicklung nur temporär sein würde. Und genau diese Situation haben wir heute.

Aktuell gibt es zum Beispiel in zahlreichen Regionalinstituten Projekte zur Neuausrichtung der Geschäftsstellenstruktur. Das heißt: Automatisierte Segmentierung, um schlummern- de Potenziale aus den Geschäftsstellen ins Private Banking zu überführen. In diesem Artikel möchte ich Ihnen einen praxiserprobten Tipp an die Hand geben, wie Sie trotz oftmals technokratischer und statischer Vorgaben die Segmentierung als ein nützliches Werkzeug zur Erschließung neuer Erträge nutzen können.

Pauschale Segmentierung? Lieber mit Augenmaß!

Von meinen Artikeln, LinkedIn-Beiträgen und Podcasts her wissen Sie wahrscheinlich schon: Ich persönlich bin kein großer Freund von pauschaler Segmentierung. Das hat viele Gründe, doch sie alle basieren auf derselben Beobachtung: Pauschale (und eventuell automatisierte) Segmentierungen erzeugen oft eine Schein-Präzision, die deutlich weniger nützt als ein bisschen menschliches Hirnschmalz.

Ein Beispiel: Es gibt in vielen Filialen noch Geschäftsstellenleiter, die besonders attraktive Kunden aus der Region persönlich betreuen. Das sind dann oft Kunden, die explizit keine weiteren Beratungsleistungen wünschen oder benötigen. Was aber, wenn das Institut nun pauschale Kriterien aufstellt, nach denen zum Beispiel Kunden innerhalb eines gewissen Volumen-Rahmens automatisch ins Private Banking segmentiert werden? Dann sind diese wichtigen Kunden plötzlich (gegen ihren Willen) nur noch Teil der mitunter Hunderte Kunden, die vom Private-Banking-Berater betreut werden. Eine persönliche Betreuung kann dann kaum noch stattfinden und das Ergebnis ist tendenziell eine eher schlechtere Kundenbeziehung.

Was ich immer wieder sehe, ist, dass aufgrund des technischen (Automatisierung, KI etc.) und regulatorischen Drucks (vor allem auch durch den Echtzeit-Zugriff auf Kunden durch die Aufsichtsbehörden) eine gewisse Dringlichkeit bei der Segmentierung entsteht. Darum wird die Segmentierung oft automatisiert auf Basis eines starren Regelwerks durchgeführt. Und aus demselben Grund ist es dann hinterher oft nötig, die Kunden noch mal aufwendig „händisch“ nachzuprüfen. Da finden sich dann zum Beispiel Kunden mit 600.000 Euro Volumen, die absolut nicht ins Private-Banking-Segment gehören – aber dort aufgrund starrer Vorgaben automatisch einsortiert wurden. Ich kenne Regionalinstitute, bei denen dieser Vorgang mal eben so über 3.000 (!) Kunden ins Private Banking spülte.

Das ist auch aus Sicht der Kunden nicht schön: Sie erhalten bei ihrer Umsegmentierung eine unpersönliche Benachrichtigungs-E-Mail (was absolut GEGEN den Charakter des Private Banking steht), nur um dann gegebenenfalls Wochen oder Monate später (nach der händischen Nachprüfung) doch wieder ihrem angestammten Berater zugewiesen zu werden.

Nutzen Sie Dummy-Beraternummern zur Steuerung der Umsegmentierung

Auch ich halte Datenanalyse, Kundenidentifikation und strukturierte Segmentierung für wichtig. Gerade deshalb ist es nicht die Idee der Segmentierung, bei der ich Verbesserungspotenzial sehe, sondern lediglich die (automatisierte) Herangehensweise daran. Darum habe ich einen pragmatischen Tipp, wie Sie in Ihrem Institut die Segmentierung umsetzen und gleichzeitig das Risiko minimieren können, Kunden ohne persönliche Prüfung in Segmente einzufügen, in die sie gar nicht gehören – oder in denen sich ihre Potenziale eher schlechter identifizieren und nutzen lassen als in einem anderen Segment.

Ich empfehle: Führen Sie Dummy-Beraternummern ein. Zum Beispiel die Nummer 99: Alle maschinell erkannten Potenzialkunden werden zunächst automatisch dieser Nummer zugewiesen, um von dort aus einem passenden Berater zugewiesen zu werden. Der kann den Kunden dann gezielt ansprechen – und führt das Gespräch wirklich zu einem Kontakt und Abschluss, bleibt der Kunde im Bestand. Falls nicht, wird er an eine zweite Dummy-Nummer weitergeleitet. Diese steht dann für geprüfte, aber nicht als relevant eingestufte Kunden.

Dieses Vorgehen hat gleich mehrere Vorteile:

- Der technische Umschlüsselungsprozess ist erfüllt, ohne die Beraterkapazitäten zu überlasten.
- Es entsteht kein Wildwuchs an unpassenden Zuordnungen im echten Private Banking.
- Die Potenziale können im Nachgang manuell überprüft werden.

Die Umsetzung der Nachprüfung ist in der Praxis ebenfalls einfach: Sie lassen zunächst automatisiert Kunden segmentieren und der Dummy-Nummer zuweisen. Danach überprüft jeder Berater im Haus zum Beispiel 5 Kunden pro Tag (abhängig von der aktuellen Auslastung). Das ergibt pro Stammbereiter 25 überprüfte Kunden in der Woche beziehungsweise 100 im Monat oder 600 im Halbjahr. Setzen Sie 5 Berater in diesem Rhythmus an, dann sind wir schon bei 3.000 überprüften Kunden pro Halbjahr.

Alternativ können sich die Berater jeden Monat abwechseln, um sich gezielt um diese Arbeit zu kümmern. Wichtig ist lediglich, dass die Überleitung von Kunden mit hohem Potenzial dann wieder persönlich geschieht, durch den bisherigen Betreuer oder den Filialleiter – denn das Mensch zu Mensch (MzM) bleibt weiterhin extrem wichtig für die Kundenbeziehung.

Segmentierung mit Dummy-Nummern — das Beste aus beiden Welten

Erfahrungsgemäß können Sie im Institut bis zu vier Dummy-Beraternummern etablieren, ohne dabei den Überblick zu verlieren oder über technische und datenschutzrechtliche Hürden zu stolpern.

1. Dummy Überleitung Privatkunden
2. Dummy bearbeitete Privatkunden, ohne Bedarf/Potenzial
3. Dummy Überleitung Unternehmer
4. Dummy bearbeitete Unternehmer, ohne Bedarf/Potenzial

Diese Dummy-Nummern helfen, bei der Segmentierung Ihrer Kunden Probleme zu vermeiden, die durch ein allzu mechanistisches Vorgehen entstehen könnten. Zwar wenden gefühlt 8 von 10 Instituten diese Methode noch nicht an, doch das hat erfahrungsgemäß oft eher mit einzelnen Bedenkenträgern zu tun, die das automatisierte System nicht durcheinanderbringen möchten (was man mit dieser Methode eben nicht macht) und dafür oft vorgeschobene Gründe (Datenschutz etc.) anbringen. Bei der überwiegenden Menge aller Führungskräfte und Mitarbeiter trifft das System jedoch zumindest nach meiner Erfahrung auf große Zustimmung.

Beachten Sie außerdem, dass die Prüfung der Kunden, denen eine Dummy-Nummer zugewiesen wurde, durch fachlich qualifizierte Berater stattfinden muss – das ist keine Beschäftigungsmaßnahme für Azubis oder Praktikanten! Generell sollte der Aufwand realistisch geplant und intern verteilt werden. Erstellen Sie zum Beispiel eine standardisierte Checkliste mit 4 bis 5 Erst-Prüfkriterien und führen Sie dann einen ersten Quick-Check pro Kunde durch – der braucht nicht länger als 10 Minuten zu sein, sodass Sie in nur einer Stunde schon 6 Kunden durchgearbeitet haben. Beachten Sie jedoch: Selbst wenn Sie den Quick-Check nur auf 5 Minuten ansetzen, benötigen Sie so schon bei 200 zu prüfenden Kunden über 16 Stunden – planen Sie den zeitlichen Aufwand im Team also im Vorfeld gut ein.

Haben Sie die zeitliche Planung allerdings gut umgesetzt und die entsprechenden Dummy-Nummern erzeugt, dann ist diese Methode eine technisch saubere Möglichkeit, die Vorteile automatisierter Segmentierung mit einer manuellen Prüfung durch qualifiziertes Personal zu kombinieren. Das erlaubt Ihnen wieder eine gezielte und qualitativ hochwertige Kundenansprache. Und durch den größeren vertrieblichen Fokus können Sie deutlich effizienter das tun, wofür die Segmentierung eigentlich gedacht ist: schlummernde Potenziale eröffnen und für zusätzliche Erträge nutzbar machen!

Mit einem Dummy-Depot Gelder zögerlicher Unternehmerkunden akquirieren



„Ich gebe Ihnen mal 100.000 €, dann schauen wir, wie sich das Ganze entwickelt. Wenn es gut läuft, gerne mehr.“

Diese Aussage hat wohl jeder Berater schon einmal gehört. Sie sprechen mit einem erfolgreichen Unternehmer, der nachweislich über ein liquides Vermögen von 500.000 € oder deutlich mehr verfügt, z. B. aus Firmenverkauf oder anderen Mitteln. Doch statt eines vollen Mandats erhalten Sie nur ein „Ticket zum Testen“.

Was steckt wirklich hinter diesem Zögern? Oft ist es kein offenes Misstrauen gegenüber Ihrer Kompetenz, sondern ein unternehmerisches Verhaltensmuster gesunder Grundskepsis. Das findet sich besonders bei Unternehmern und institutionellen Entscheidern, etwa von Stiftungen, Pensionskassen oder Family Offices. Die Folge: Mal kommt eine kleinere Tranche, dann wieder gar nichts. Diese Sackgasse ist unser Ausgangspunkt, für den ich Ihnen heute mit dem Dummy-Depot einen Ausweg zeigen möchte.

Basis: Sich in die Unternehmer-Logik hineinversetzen

Denken Sie an den klassischen Mittelständler aus dem Maschinenbau. Ein Macher, der jahrzehntelang sein Unternehmen mit technischer Finesse zum Erfolg geführt hat. Er ist ein Meister seines Fachs, aber nicht zwingend ein Experte für Kapitalmärkte. Sein Denken ist geprägt von Produkten, klaren Abläufen und messbaren Ergebnissen, nicht von abstrakten Wertpapierstrategien.

Erhält dieser Unternehmer nun eine signifikante Summe, etwa durch einen Firmenverkauf oder eine ausgezahlte Lebensversicherung, steht er vor fundamentalen Herausforderungen:

1. „Wem vertraue ich mein Geld an?“
2. Noch wichtiger: „Wem traue ich zu, so präzise und transparent zu arbeiten wie ich?“

Genau hier entfaltet das Dummy-Depot seinen wahren Mehrwert. Es geht nicht nur darum, eine attraktive Performance in Aussicht zu stellen. Es geht darum, einen Prozess zu demonstrieren. Sie machen Ihr Handeln greifbar und holen den Unternehmer genau dort ab, wo er professionell zu Hause ist: in einer Welt, in der Qualität und nachvollziehbare Prozesse überzeugen.

Schritt 1: Mit Empathie wie Ihr Kunde denken

Machen wir den Perspektivwechsel ganz konkret. Ein Berater, den Sie kaum kennen, bittet Sie um ein Mandat von einer Million Euro. Hand aufs Herz: Was ist Ihr erster Impuls? Wahrscheinlich eine gesunde Skepsis. Diese Zurückhaltung ist kein Misstrauen, sondern unternehmerische Vorsicht. Sie ist die logische Reaktion in einer Situation, in der große Verantwortung auf eine kurze Bekanntschaft trifft.

Ob Unternehmer, Stiftungsvorstand oder Kämmerer, sie alle stellen sich dieselbe entscheidende Frage: Ist das hier nur eine gute Präsentation oder steckt dahinter auch echte, verlässliche Kompetenz im täglichen Handeln?

Schritt 2: Mit Dummy-Depot Vertrauen bilden

Die Antwort darauf ist das „Dummy-Depot“. Dabei handelt es sich um ein risikofreies Test-Depot, das mit realitätsnahen Werten und Strategien arbeitet, aber ohne den Einsatz von echtem Geld. Ähnlich dem „Planspiel Börse“ erhält der Kunde einen Online-Zugang und erlebt Ihre Arbeit hautnah mit.

Er sieht nicht nur, dass Sie handeln, sondern auch wann und warum. Er kann Ihre Portfolio-Anpassungen nachvollziehen und bekommt ein Gefühl für Ihre Strategie, Ihre Aktivität und die Qualität Ihres Reportings. Sie verwandeln abstrakte Versprechen in einen konkreten, risikofreien Leistungsbeweis und bauen genau das Vertrauen auf, das für ein volles Mandat unerlässlich ist.

Schritt 3: Bei realem Depotübertrag durch umsichtiges Handeln Vertrauen bewahren

Ihr Kunde hat „Ja“ gesagt. Nun folgt der entscheidende Schritt: der Depotübertrag. Für den Kunden ist dies der Moment, in dem sich Ihre Arbeitsweise erstmals an seinem echten Kapital beweist. In dieser Phase bieten sich zwei Vorgehensweisen an, die jedoch beide Risikopotenzial bergen:

1. der radikale Neustart, bei dem ein bestehendes Depot aufgelöst wird, um die eigene Strategie durchzusetzen. Das kann beispielsweise erhebliche steuerliche Nachteile für den Kunden bedeuten.
2. die zögerliche Umschichtung, bei der das Depot Stück für Stück angepasst wird. Hier ist für Kunden oft die Strategie nicht vollumfänglich greifbar.

Was beide Ansätze gemeinsam haben: Sie können den Kunden verunsichern und das frisch aufgebaute Vertrauen untergraben. Wenn ein Unternehmer Ihnen sein Vermögen übergibt, erwartet er einen souveränen und transparenten Prozess. Ein Gefühl des Kontrollverlustes ist das Letzte, was er in dieser Phase erleben will.

Konstruktiver Lösungsansatz

Es gibt einen konstruktiven dritten Weg: die maximale Transparenz durch eine Simulation. Zeigen Sie Ihrem Kunden beide Szenarien auf, bevor auch nur eine einzige Aktie bewegt wird.

Dummy-Depot A simuliert den Neustart: Was passiert, wenn das gesamte Vermögen liquidiert und direkt im Zielportfolio neu aufgebaut wird? Welche steuerlichen Effekte treten auf?

Dummy-Depot B simuliert die Anpassung: Wie entwickelt sich das Portfolio, wenn es schrittweise und intelligent umgebaut wird, um bestehende Vorteile zu nutzen?

Durch diesen Ansatz demonstrieren Sie nicht nur Ihre Methodik, sondern beziehen den Kunden auch aktiv in die strategische Entscheidung mit ein. Das ist kein Mehraufwand, sondern eine Investition in Vertrauen. Denn gerade große Vermögen verlangen nach einem sichtbaren Beweis für Qualität und Prozesssicherheit.

Der finale Schritt: Aus Simulation wird Realität

Wenn die Testphase erfolgreich war, das Vertrauen gewachsen ist und die Prozesse sich bewährt haben, wird der finale Schritt zur Nebensache. Die Umwandlung des Dummy-Depots in ein echtes Mandat ist dann keine Hürde mehr, sondern eine logische Konsequenz.

Gerade für komplexe Strukturen wie Family Offices, Stiftungen, Kommunen oder andere institutionelle sowie private Großanleger liegt hier ein enormer Effizienzvorteil: Ein bereits erfolgreich getesteter Prozess kann sofort „scharf geschaltet“ werden. Die Ansprechpartner sind bekannt und die Abläufe erprobt.

Für Ihren Kunden bleibt Folgendes im Kopf hängen: „Ich kenne die Abläufe. Ich verstehe das System. Ich vertraue dem Menschen dahinter.“

Spezialfall: Stiftungen, Kommunen, Family Offices

Bei institutionellen Kunden oder Gremienentscheidern (z. B. in Kommunen) kommt ein weiterer Punkt hinzu: Diese Personen sind oft nicht Eigentümer des Vermögens, sondern verantwortlich für dessen Verwaltung. Ihr Ansprechpartner ist zudem häufig gar nicht direkt das Gremium, sondern eine weitere vorgeschaltete Person. Diese berichtet dann als Schnittstelle an das Gremium.

Hier ist das Dummy-Depot ein wertvolles Instrument, interne Abläufe zu testen:

- Passen Ihre Reports zur EDV des Kunden?
- Können Ihre Daten korrekt weiterverarbeitet werden?
- Wie sieht das Monitoring aus?

Ein Mitarbeiter eines kommunalen Betriebs, der dem Gremium einen Bankwechsel vorschlagen soll, muss in der Lage sein, klare Antworten zu geben – und zwar nicht nur zur Performance, sondern auch zu Prozessen, IT, Verfügbarkeit, Reporting usw.

„Oft geht es weniger um Rendite als um Sicherheit und Nachvollziehbarkeit.“

Wichtig: Fristen mitdenken!

Der Countdown für institutionelle Entscheidungen läuft oft gegen Sie. Ein Gremium tagt im September, doch die Entscheidung muss aus buchhalterischen Gründen bis zum 31. Dezember stehen. In dieser kurzen Zeit ist echter Vertrauensaufbau kaum möglich. Genau hier wirkt ein Dummy-Depot als strategischer Türöffner: Es ersetzt vage Versprechen durch einen handfesten, risikofreien Beweis Ihrer Arbeitsweise.

Fazit: Mehr Abschlüsse durch Dummy-Depot als Best-Practice-Nachweis

Wenn Sie ein solches Test- oder Dummy-Depot als festen Bestandteil Ihres Prozesses etablieren, erhöhen Sie Ihre Abschlusswahrscheinlichkeit signifikant. Vertrauen entsteht nicht durch Hochglanzbroschüren, sondern durch erlebbare Qualität. Und viele Unternehmer entscheiden sich nicht primär für die höchste Rendite, sondern für nachvollziehbare Beständigkeit und Verlässlichkeit.

Globale Zölle, lokale Wirkung: Was Firmenkundenberater jetzt mit ihren Kunden besprechen sollten



Seit einiger Zeit gelten die neuen Zölle zwischen den USA und dem Rest der Welt. Sie verteuern den transatlantischen Warenverkehr und verringern seine Planbarkeit. Für die deutsche Wirtschaft ist das kein abstraktes „Außenhandelsthema“, sondern eine konkrete Managementaufgabe – selbst für Unternehmen, die überhaupt kein Auslandsgeschäft haben. Warum sie dennoch betroffen sein werden und wie man diesen Effekten als unterstützender Firmenkundenberater begegnet, erfahren Sie hier.

Kein Auslandsgeschäft? Die Zölle bekommt man trotzdem zu spüren!

In Deutschland gibt es rund 3,45 Millionen Unternehmen, von denen lediglich 13.000 Stück mehr als 50 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften, gefolgt von etwa 55.000 Unternehmen zwischen 10 und 50 Millionen Euro Umsatz. Das heißt: Der größte Teil der Wertschöpfung wird hierzulande noch von mittelständischen Spezialunternehmen mit weniger als 10 Millionen Euro Umsatz im Jahr erwirtschaftet. Sie treten vor allem als Zulieferer für größere Unternehmen auf, als Veredler, Entwickler oder Dienstleister.

Viele davon liefern auch nur an deutsche oder EU-Unternehmen – und dennoch werden die meisten von ihnen die neuen Zölle zu spüren bekommen – als Kaskadeneffekt. Denn um die Auswirkungen der Zölle am eigenen Leib zu erfahren, reicht es schon, wenn der Kunde eines Kunden in die USA exportiert. Die Betroffenheit ist dabei sehr asymmetrisch: Die großen Konzerne können Zölle aus ihrer eigenen Marktmacht heraus abfedern, indem sie zum Beispiel die Preise ihrer Zulieferer drücken – mittelständische Unternehmen können das nicht so leicht.

Dort wirken die Zölle gleich doppelt:

- Preislich: Vorprodukte, Rohstoffe und Investitionsgüter werden teurer und sprengen die Kalkulation.
- Psychologisch: Investitionsentscheidungen werden aufgrund der Volatilität in der Handelspolitik aufgeschoben.

Gleichzeitig tun sich jedoch auch Chancen auf – und an dieser Stelle können Banken, Sparkassen, Volksbanken und Regionalbanken als Taktgeber wirken. Denn wer Risiken früh erkennt und Finanzierungsspielräume intelligent strukturiert, stabilisiert das Portfolio und ermöglicht Wachstum.

Unsere Ausgangslage in Zahlen

Aktuell erheben die USA 15 % Zoll auf viele europäische Waren sowie 50 % auf Stahl und Aluminium. Parallel bestehen sogenannte Strafzölle gegen China, Kanada und zahlreiche weitere Länder, oft mit entsprechenden Gegenzöllen. Im Vergleich zu anderen Nationen kommt Deutschland dabei noch ganz gut weg, da der direkte Export in die USA „nur“ etwa 3 % des BIP (120–140 Milliarden Euro) ausmacht.

Die Zölle stellen also keinen essenziellen, wohl aber einen hochrelevanten Faktor für uns dar. Denn große Exporteure wie Bayer, BASF oder BMW beziehen ihre Komponenten, Maschinen, Software, Logistik sowie Dienstleistungen nun mal von mittelständischen deutschen Zulieferern. BASF hat zum Beispiel über 75.000 direkte Lieferanten. BASF kann die Mehrkosten durch Zölle also ausgleichen, indem man Auftragsvolumen, Preise und Margen anpasst. Zusammen mit der generell volatilen geopolitischen Situation hat das direkte Auswirkungen auf die Liquidität, Beschäftigung und Investitionsbereitschaft der Zulieferer.

Die Wirkungskette – und wo Sie im Banking ansetzen können

Die Wirkungsweise der Zölle lässt sich in drei aufeinander aufbauenden Stufen entlang der gesamten Wertschöpfungskette beschreiben:

- Direkt betroffen: Großkonzerne mit Auslandsgeschäft spüren die Zollkosten sofort. Mögliche Folgen sind steigende Preise im Ausland, sinkende Margen und verschärfter Wettbewerb mit lokalen Anbietern. Die Reaktion darauf sind Maßnahmen zur Kostenoptimierung, härtere Preisverhandlungen mit Lieferanten – oder einfach ein Rückgang der Bestellungen.
- Indirekt betroffen: Mittelständische Zulieferer und Dienstleister spüren bereits, dass Großkunden Auftragsvolumen verringern und Preise drücken, wodurch Umsatz und Marge der Mittelständler in Gefahr geraten.
- Regionale Folgeeffekte: Sinkende Erträge im Mittelstand wirken sich auf den gesamten regionalen Wirtschaftskreislauf aus, wenn Unternehmen, Unternehmer und Mitarbeitende ihren Konsum einschränken müssen.

Auswirkungen auf Ihre Firmenkunden

Sie als Firmenkundenberater werden im Bestand wahrscheinlich vermehrt Mittelständler im Umsatzbereich bis 50 Mio. € oder, je nach Portfoliozusammenstellung, eher bis 20 Mio. € haben, die stark auf einige wenige Abnehmer oder Zulieferer ausgelegt und damit in volatilen Phasen besonders anfällig für solche Kaskadeneffekte sind. Darum ist die Analyse der Kundennetzwerke und Abhängigkeiten entscheidend, um tatsächliche Risikopositionen – und Chancen – zu erkennen.

Kurzfristig werden Sie bemerken, dass bei Ihren Firmenkunden zusätzliche Mittel wegen höherer Einkaufspreise gebunden werden. Längere Zahlungsziele erhöhen derweil den Forderungsbestand. Passen Sie also Ihre Betriebsmittellinien an, nutzen Sie Factoring oder Lagerfinanzierung und identifizieren Sie Kunden mit verkürzter Liquiditätsreichweite frühzeitig. Mittelfristig werden Sie feststellen, dass viele Firmen in Resilienz investieren. Sie diversifizieren die Lieferketten, bauen zusätzliche Lagerkapazität auf, verlagern die Produktion und automatisieren bzw. digitalisieren sie. Hier können Sie mit Investitionskrediten oder Leasing, auch in Kombination mit Fördermitteln oder -zuschüssen, sowie mit flexiblen Finanzierungen für Folgeinvestitionen punkten.

Stellen Sie frühzeitig sicher, dass Sie die komplexen Zusammenhänge überblicken – durch engmaschige BWA-Auswertungen, Szenarioanalysen und Prüfung von Absicherungen wie Währungshedging und Warenkreditversicherungen. Nutzen Sie Frühwarnindikatoren, um bei der Kreditprüfung die Zollbetroffenheit zu prüfen, und kalkulieren Sie Liquiditätspuffer realistisch.

Ihre Rolle als Kreditgeber und Sparringspartner

In einer Zeit, in der sich die Rahmenbedingungen jederzeit schnell ändern können, werden die folgenden Tipps für Ihr Institut wichtig:

- Nutzen Sie Frühwarnsysteme über die klassische Bonitätsprüfung hinaus (Lieferkettenabhängigkeitsanalyse, laufende BWA-Auswertungen im Jahr, nicht nur im Jahresgespräch etc.).
- Identifizieren Sie potenzielle Betroffene frühzeitig, mithilfe von persönlichem Beraterwissen und reiner Datenanalyse.
- Sprechen Sie Kunden proaktiv an, um mögliche zukünftige Szenarien durchzusprechen und individuelle Strategien zur Liquiditäts- und Resilienzsicherung zu erarbeiten.
- Bieten Sie maßgeschneiderte Finanzierungslösungen, von flexiblen Betriebsmittellinien über Investitionskredite bis hin zu Fördermittelintegration.
- Optimieren Sie interne Strukturen, um die Kompetenz vor Ort zu erhöhen und schnelle Entscheidungen zu ermöglichen.

Ergreifen Sie die Chance

Wenn Übersee-Wettbewerber durch Zölle teurer werden, können Marktlücken entstehen, die Ihre Kunden füllen können. Prüfen Sie dies und unterstützen Sie die Expansion durch:

- Standortverlagerung und Nearshoring
- Anbieten von Absicherungs- und Hedging-Produkten
- Förderung von Maßnahmen zur Digitalisierung und Automatisierung
- Anbieten Ihres Netzwerks, z.B. durch Organisation von Workshops

Systematisieren Sie die Kundenansprache durch Leitfäden für Risiko- und Chancen-Gespräche, führen Sie Workshops durch etc. Bauen Sie Finanzierungslösungen aus (z.B. Resilienzfinanzierung) und verankern Sie die Risikoabsicherung in Ihrem Angebot an Familienunternehmen. Passen Sie die interne Organisation an, um Entscheidungswege zu entschlacken – zum Beispiel durch Kompetenzteams für zollsensible Branchen.

Insbesondere für Führungskräfte gilt: Seien Sie sich der besonderen strukturellen Ausgangslage in Ihrem Institut bewusst. In den vergangenen Jahren wurde oft der Fokus auf das Immobiliengeschäft gelegt, während die klassischen Themen Betriebsmittelfinanzierung, Investitionskredite und strukturelle Unternehmensfinanzierung liegengelassen wurden – auch, weil sie von den Unternehmen eher zurückhaltend angefordert wurden. Und es wurde gezielt Nachwuchs in der Firmenkundenberatung aufgebaut.

Beides zusammen sorgt nun dafür, dass die Banken mit „frischen“ Mitarbeitern mit möglicherweise geringer Erfahrung außerhalb des Immobiliengeschäfts in eine volatile Situation geraten. Coachen Sie Ihre Mitarbeiter also gezielt für die neue Situation und reaktivieren Sie Kompetenzen im klassischen Firmenkreditgeschäft. Nur so können Ihre Berater Ihre Kunden in dieser anspruchsvollen Phase zuverlässig begleiten.

Abwarten ist in der aktuellen Situation keine Option – die Zölle sind ein Stresstest für Sie als Bank, Kreditgeber, Firmenkundenberater und für die Wirtschaft als Ganzes! Erkennen Sie Risiken sowie Chancen und stärken Sie Ihre Kompetenzen. Jetzt ist die Zeit für proaktives Handeln!

Der stille Ausverkauf: Wenn unsere besten Familienunternehmen zu globaler Ware werden



Was für Banken, Volksbanken, Sparkassen und deren Firmenkunden- sowie Private-Banking-Berater jetzt wichtig ist

In vielen Regionen Deutschlands scheint auf den ersten Blick alles beim Alten: Das vertraute Firmenlogo prangt am Hallentor und die bekannten Ansprechpartner sind erreichbar. Doch hinter dieser Fassade hat sich unbemerkt Entscheidendes verändert. Denn immer häufiger verkaufen Inhaberkfamilien ihre Unternehmen ohne öffentliche Aufmerksamkeit an internationale Investoren, Private-Equity-Fonds oder verschachtelte Beteiligungsgesellschaften. Bei genauerem Hinsehen offenbart sich die Dynamik: Gut geführte Familienunternehmen werden durch ausländisches Kapital akquiriert, häufig als Teil komplexer Beteiligungskonstrukte und strategischer „Buy-and-Build“-Pläne.

Dieser Beitrag beleuchtet, was hinter diesem stillen Ausverkauf steckt, warum er gerade jetzt an Fahrt aufnimmt und was Entscheider in Banken, regionalen Netzwerken und den Familienunternehmen selbst jetzt wissen müssen, um die Risiken zu verstehen und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Wachsende Herausforderungen für Firmenkundenberater regionaler Finanzinstitute

Für Firmenkundenberater in regionalen Finanzinstituten ist diese Entwicklung teilweise schwer einzuordnen. Es fehlt oft eine Kombination aus Erfahrung, Zeit oder Transparenz, um die komplexen Strukturen hinter einer solchen Transaktion frühzeitig erkennen und bewerten zu können. Genau hier liegt jedoch die Gefahr: Was kurzfristig wie ein guter Deal für alle Beteiligten aussieht, kann sich langfristig als schleichender Substanzverlust für die gesamte Region entpuppen. Die Folgen reichen vom Verlust von Arbeitsplätzen über den Abfluss von wertvollem Know-how bis hin zur schwindenden wirtschaftlichen Selbstbestimmung.

Die unsichtbare Dynamik – und warum sie jetzt an Fahrt gewinnt

Dieser „stille Ausverkauf“ ist kein zufälliges Phänomen, sondern das Resultat struktureller Entwicklungen ökonomischer, strategischer, kultureller und geopolitischer Natur. So trifft beispielsweise die zunehmend drängende Nachfolgefrage auf eine neue Generation von Käufern aus Nah- und Fernost sowie Nordamerika.

Folgende vier Hauptursachen lassen sich identifizieren:

- Zahlreiche Unternehmer stehen vor dem Übergang in den Ruhestand, ohne familiäre Nachfolger zu haben. Angesichts steigender bürokratischer Belastungen und eines zunehmenden Regulierungsdrucks erscheint der Verkauf des Unternehmens oft als einzig gangbarer Weg.
- Gleichzeitig fehlt es aus Investorensicht an brauchbaren Zielunternehmen mit ausreichend Tragweite (Umsätze zwischen 500 Millionen und 2 Milliarden Euro). Diese sind ohnehin rar, bereits veräußert oder stehen gar nicht zum Verkauf. Daher kumulieren Investoren zunehmend Firmen zu skalierbaren Einheiten, wodurch aus einer Vielzahl von Mittelständlern ein milliardenschwerer Verbund entstehen kann. Das „Buy-and-Build“-Modell avanciert zur dominierenden Private-Equity-Strategie, oft geschickt getarnt hinter komplexen Zwischenholdings.
- Internationale Investoren aus dem arabischen, asiatischen und nordamerikanischen Raum bringen beachtliche strukturelle Vorteile mit. Ergänzt wird dies durch steuerlich optimierte Unternehmensstrukturen und einen strategischen Zugang zu globalen Märkten.

- Während diese globalen Akteure entschlossen und strategisch handeln, mangelt es in vielen Regionen an adäquaten Gegenkräften, wie Co-Investorenmodellen, Beteiligungsplattformen oder überhaupt erst effektiven Frühwarnsystemen.

Die Konsequenz: Wer nur auf Bilanzen schaut, erkennt den Verkaufsdruck oft erst, wenn der Notartermin längst steht.

Die drei Phasen der Übernahme: zwischen Effizienzsteigerung und Identitätsverlust

Der Wandel vom Familienunternehmen zur reinen Finanz-Ware vollzieht sich typischerweise in drei Phasen:

- Erwerb: Nach außen bleibt vieles vertraut, während intern eine intensive Analyse von Prozessen, Personal und Verträgen einsetzt – i.d.R. gefolgt von sofortiger, mitunter ruppiger Anpassung.
- Optimierung: Weitere Unternehmen werden gezielt hinzugekauft sowie zentralisiert und die Führungsebenen gebündelt, ausgetauscht oder freigesetzt.
- Exit: Weiterverkauf bei angestrebter Zielgröße, oft zulasten von Unternehmenskultur und regionaler Verankerung.

Die Region wird in diesem Szenario häufig auf die Rolle eines bloßen Produktionsstandortes reduziert, ohne eine eigene Stimme zugestanden zu bekommen. Sie ist der übergeordneten Finanzstruktur unterworfen.

Um die Konsequenzen vollumfänglich zu erkennen, muss der Blick aber noch weiter schweifen. Denn für Sie als Firmenkundenberater hat das ebenfalls weitreichende Folgen. Lassen Sie uns also erneut einen Blick hinter die Fassade für Unternehmen, Regionen und Bankpartner wagen.

Der Wolf im Schafspelz: gute Deals und schwerwiegende Sekundäreffekte

Ein Eigentümerwechsel bedeutet einen tiefgreifenden Wandlungsprozess, der zunächst die organisationalen Strukturen und darauffolgend die betroffenen Menschen erfasst. Formal mag der Unternehmensname fortbestehen, doch Zentralisierung hält Einzug in vielen Unternehmensbereichen:

- Buchhaltung
- Personalmanagement
- IT
- Entscheidungen in Konzernzentrale
- Einkauf international gebündelt

Für viele regional verwurzelte Mitarbeiter bedeutet dies eine Entwertung ihrer Rollen oder gar deren vollständigen Wegfall. Eine besonders prägnante Praxis ist das sogenannte „Expert-Cherry-Picking“: Spezialisten werden mit Boni gehalten, während als „austauschbar“ eingestufte Kräfte in Verwaltung, Assistenz oder Disposition unter erheblichen Druck geraten.

Letztlich ersetzen Automatisierungsprozesse die Arbeitskraft und Standardisierung tritt an die Stelle individueller Abläufe. Das Resultat ist oft eine Belegschaft ohne Bindung und ein Unternehmen, dem seine ursprüngliche Identität abhandengekommen ist.

Regionale Sekundäreffekte

Die Wertschöpfung verlagert sich: Gewinne, die früher in der Region verblieben, fließen nun ab. Investitionsentscheidungen werden primär nach Kriterien wie Kosteneffizienz und steuerlicher Attraktivität getroffen, was zu einer Abwanderung von Investitionen führen und die regionale Substanz aushöhlen kann. Langjährige Beziehungen zu lokalen Dienstleistern werden durch zentrale Einkaufsabteilungen aufgelöst, Verträge neu verhandelt, Margen gedrückt oder Zulieferer gänzlich ersetzt. Ein ganzer Mittelstand verliert seine Aufträge – still und ohne Schlagzeile.

Hinzu kommen Brain-Drain und Entwurzelung. Qualifizierte Fachkräfte in Bereichen wie Controlling, IT oder Technik spüren die Veränderungen unmittelbar. Viele suchen sich neue Möglichkeiten, andere werden versetzt, wodurch wertvolles Know-how irreversibel verloren geht. Die daraus resultierende Verunsicherung kann zu einer Zurückhaltung bei Konsumentscheidungen und Investitionen führen. Das regionale Konsumklima (z.B. Restaurantbesuche gehen zurück) und der Immobilienmarkt können erstarren, die Region gerät ins Stocken, die Frustration steigt, Gestaltungsspielräume schwinden.

Zwischenruf: Die Politik als Sündenbock – oder bequemer Fluchtpunkt?

Die Schuld wird dann häufig in der Politik gesucht. Oft hört man Sätze wie: „Kein Wunder – bei der Bürokratie in Deutschland kann man ja gar nicht mehr Unternehmer sein!“

Die Wahrheit ist: Deutschland ist regulatorisch überkomplex, steuerlich überfordert, digital unterentwickelt. Aber wenn es wirklich so schlimm wäre, warum kaufen dann internationale Investoren genau hier? Häufig sind die zwar zweifellos vorhandenen politischen Versäumnisse eine willkommene Entschuldigung für strategische Trägheit und die reine Verwaltung des Geschäfts, statt es zu führen. Die Politik ist nicht der Grund. Sie ist der Hintergrund. Wer Verantwortung abgibt, verliert Gestaltungskraft.

Sparkassen, Genossenschaftsbanken und regionale Großbankenkontakte werden ersetzt

Während ein Unternehmensverkauf kurzfristig Liquidität freisetzt und das Private Banking belebt, wird der langfristige Verlust an Kundenbeziehung, Relevanz und Einfluss übersehen.

Private-Equity-Gesellschaften bringen ihre eigenen Finanzierungspartner mit sich.

Kreditlinien werden umgeschuldet, bestehende Bankverbindungen gekappt, und strategische Gespräche verlagern sich an internationale Finanzzentren wie London, Zürich oder Dubai. Was bleibt, ist eine leere Kundenakte und eine spürbare Lücke im regionalen Banking. Der Verkaufserlös führt zwar auch zu Vermögensbewegungen im Private Banking, doch wenn der Firmenkundenberater den Private Banker noch nicht vorgestellt hat, dann besteht dahingehend keine feste Bindung an die bisherige Firmen-Hausbank. Stattdessen schaut der Unternehmer sich nach dem Deal anderweitig um. Hier stehen diverse Anbieter bereit – von Family Offices bis zu NextGen-Beratern mit Digitalversprechen. Wer nicht proaktiv agiert, riskiert, den Kunden und sein Kapital komplett zu verlieren, im schlimmsten Fall für immer. Denn sowohl für den Unternehmer als auch die Private-Banking-Einheit ist es ein sogenanntes „once in a lifetime“-Ereignis.

Warum die Entwicklungen so lange unentdeckt oder unterschätzt bleiben

Bankintern zeigen sich fehlende Routinen und blinde Flecken. In vielen Instituten mangelt es an ausreichender Erfahrung in Bezug auf die Komplexität solcher Transaktionen. Verschachtelte Käuferstrukturen, verdeckte Kapitalanfragen oder Rückzugstendenzen bleiben oftmals unerkannt, bis der Deal schon kurz vor dem Abschluss steht. So werden oft entscheidende Indikatoren übersehen:

- Know-how-Transfers Monate vor dem Deal
- intensive Reiseaktivitäten der Geschäftsführung
- plötzliche Strategiewechsel oder systematische M&A-Aktivitäten im Hintergrund

Die Beteiligten können häufig auch gar nicht angemessen reagieren, da entscheidende Faktoren bei den wichtigsten Akteuren fehlen:

- Unternehmer: brillante Macher und Profis in ihrem Feld ohne ausreichend Verständnis für die verschachtelten Investorstrukturen
- Steuerberater: loyal und vertraut mit dem internen Zahlenwerk, aber ohne Deal-Radar
- Bankberater: vor Ort, aber außen vor, weil zu spät informiert und nur reaktiv tätig

Das System sieht für Sie als Berater in den Vorgängen keine Rolle vor. Also muss diese proaktiv geschaffen werden.

Es bedarf daher mehr Kompetenz, mutiger Fragen und eines Blicks hinter die reine Bilanz. Notwendig ist ein Frühwarnsystem innerhalb der Kundenstruktur, eine geschärfte Transaktionskompetenz im Firmen- und Private Banking und vor allem ein tiefes Verständnis der Käuferlogik. Denn nur wer versteht, wer kauft und warum, kann im richtigen Moment die entscheidenden Fragen stellen.

Proaktiv handeln: Ihre Rolle als strategischer Partner im Wandel

Es geht bei dieser Betrachtung nicht darum, Schuldige zu benennen, sondern eine übergeordnete Dynamik zu verstehen. Niemand trägt „Schuld“. Doch alle sind betroffen. Und wer nicht vorbereitet ist, wird zum Spielball einer Entwicklung, die längst im Gange ist. Der stille Ausverkauf ist kein jähher Tsunami, sondern eine schleichende Erosion mit nachhaltiger Wirkung.

Drei zentrale Erkenntnisse sollten die Handlungen aller Beteiligten leiten:

- Wenn gerade gesunde und innovative Unternehmen veräußert werden, ist dies kein Zufall, sondern das Resultat eines strategischen „Cherry-Pickings“ durch Investoren mit klarem Plan. Zweitens, der Ausverkauf ist keine bloße Theorie – er ist gelebte Realität.
- Wer genau hinsieht, erkennt eine Zunahme an Firmen mit neuen Eigentümern, immer weniger lokale Entscheidungsträger und immer dieselben Investoren, die mit denselben Mustern agieren.
- Wer nicht handelt, wird zum Getriebenen.

Empfehlungen für Berater, Banken und Entscheider

In dieser sich verändernden Landschaft ist eine Neudefinition der Beraterrolle unumgänglich. Für Sie als Firmenkundenberater bedeutet dies, sich vom reinen Finanzierer zu einem strategisch agierenden Gesprächspartner zu entwickeln. Es ist unerlässlich, ein Radar für Frühindikatoren zu kultivieren und proaktiv Gespräche über Buy-and-Build-Modelle, Investorentypen und Exit-Logiken zu führen, noch bevor ein potenzieller Käufer in Erscheinung tritt.

Viele Unternehmer verfügen über niemanden, der diese kritischen Themen frühzeitig und objektiv anspricht. Bauen Sie Transaktionskompetenz auf, auch wenn Sie nicht zum M&A-Profi avancieren. Für Sie als Private Banker eröffnet der Verkaufserlös die Chance, strategisches Vermögen zu gestalten. Begleiten Sie Familien nicht nur bei der reinen Geldanlage, sondern unterstützen Sie sie beim umfassenden Neuaufbau ihres gesamten Vermögenshaushalts.

Positionieren Sie sich nicht als bloßer Produktvermittler, sondern als Sparringspartner auf Augenhöhe. Ergänzend dazu sind für Vorstände und Regionalentscheider Maßnahmen wie die Entwicklung von Frühwarnsystemen für strategisch gefährdete Unternehmen sowie die Prüfung von Co Investitionsmodellen oder regionalen Beteiligungsplattformen von entscheidender Bedeutung. Es gilt, das Transaktionswissen aktiv im Haus zu fördern.

Verantwortung neu verstehen

Der stille Ausverkauf ist kein unaufhaltsames Naturgesetz, sondern vielmehr das Ergebnis unterlassener Kommunikation, mangelnder Transparenz und unzureichender Vorbereitung. Wenn wir unsere Unternehmen, Regionen und Vermögenswerte nachhaltig sichern möchten, müssen wir den Dialog früher und umfassender suchen.

Nicht lauter – aber tiefer.

Nicht schneller – aber mit mehr Weitblick.

Nicht defensiv – sondern mutig.

Und diese Erkenntnis gilt nicht nur für die Unternehmer selbst, sondern in gleichem Maße für Sie als strategischen Partner. Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, diesen Strukturwandel aktiv mitzugestalten und die Weichen für eine resilientere Zukunft zu stellen.

Schluss mit E-Mail-Overkill und Informationsflut — darum haben Sie keine Zeit für Kunden

Schluss mit E-Mail-Overkill und Informationsflut — darum haben Sie keine Zeit für Kunden

DIRK WIEBUSCH



Guten Morgen! Das Gehirn ist wach, aber schon wieder voll. Der erste Kaffee ist noch nicht mal durchgelaufen, da hat Ihr Smartphone schon den dritten Sprint hingelegt. Ping, bzzzt, pling. Noch bevor Sie überhaupt einen Fuß vor die Tür gesetzt haben, hat der Arbeitstag bereits begonnen und blockiert in Ihrem Kopf wichtige Rechenleistung. Was zunächst satirisch klingt, ist für viele Finanzberater ein anstrengender Dauerzustand. Man steigt in einen Film ein, der unaufhaltsam weiterspielt. Das ist keine individuelle Schwäche, sondern ein Systemzustand mit permanentem Input ohne Leerlaufzeit. Das Ergebnis: Überfüllung im Kopf und kaum mehr Zeit für Ihre Kunden.

Folgend erwartet Sie aber keineswegs ein Artikel über Work-Life-Balance, sondern darüber, wie Sie mit Effizienz Freiräume schaffen. Denn Freiräume schaffen ein gutes Mindset, mit dem Sie auch effektiv arbeiten können.

Überladene Strukturen und überforderter Arbeitsplatz

Wenn von 100 Mails 80 überaus „dringende“ CC-Weiterleitungen sind, verwässert das Nachrichten mit hoher Priorität. Häufig bestehen im Büro über Jahre etablierte Systeme, die unnötige Komplexität und Handlungsstillstand produzieren. Dann blockieren gedoppelte Informationen und unklare Verantwortlichkeiten den Fortschritt.

Dazu kommt eine ineffiziente Meetingkultur. Zu engmaschige Jours fixes sind überladen und schlecht strukturiert, weil sich die Tagesordnung erst im eigentlichen Termin ergibt. Außerdem haben zu viele Teilnehmer mitzureden und wenn dann alles gesagt wurde, wurde es noch nicht von jedem selbst gesagt. Die Folge ist: Alle waren im Meeting, aber niemand ist weitergekommen.

Diese kombinierte Flut aus Informationen und unklaren Prioritäten zwingt im Alltag in die Reaktion. Viele gestalten nicht mehr, sie verwalten nur noch.

Dabei ist das gar keine Überraschung. Über Jahre hinweg hat man Stellenprofile vor allem über Fachwissen und Sozialkompetenz definiert, während Strukturkompetenz zu kurz kam. Viele Menschen wurden nie systematisch darin geschult, Informationen zu filtern oder Prioritäten zu setzen. Dann sitzen hochkompetente Arbeitskräfte in verantwortungsvollen Positionen und können ihre Potenziale nicht richtig nutzen. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Die kleinen Zeitsparer summieren sich im Alltag

Digitale Tools bieten ein enormes Potenzial für Effizienz, das oft ungenutzt bleibt. Der Schlüssel liegt nicht in radikalen Systemumstellungen, sondern in den kleinen, oft unbekannten Funktionen. Diese können Sie aktiv für sich arbeiten lassen. Denken Sie etwa an vermeintlich simple Zeitsparer wie den gezielten Einsatz von Tastenkürzeln. Kennen Sie beispielsweise bei Word diese Funktionen:

- Strg+Alt+K = Neuer Kommentar
- Strg+Shift+V = Zwischenablage mit Zielformatierung einfügen (funktioniert auch in Excel)
- Strg+Z = Rückgängig machen

Letzteres funktioniert auch in den meisten Browsern. Das ist z. B. beim Ausfüllen von Online-Formularen wertvoll. Wenn Sie häufig mit Excel arbeiten, gibt es noch viel mehr sinnvolle Zeitsparer mit eingängigen Shortcuts.

Dazu kommen vorformulierte Textbausteine oder ein sauber strukturiertes E-Mail-Archiv. Wussten Sie außerdem, dass Sie die Diktierfunktion, z. B. in Word oder Mails, nutzen können? (Anmerkung: Liebe Leserinnen und Leser – ja, ich weiß: „Ist bei uns nicht freigeschaltet“ ... Tipp: In fast allen Instituten ist es eine hauseigene Entscheidung)

Im Alltag fehlt oft die Zeit, diese Vereinfachungen zu entdecken. In Workshops erlebe ich daher regelmäßig „Aha-Momente“. Etwa wenn Teilnehmer sehen, dass sich selbst WhatsApp-Kontakte archivieren lassen, um sofort mehr Ruhe in den Tag zu bringen. So reduzieren Sie einfach Routinearbeiten. Die Technik ist nicht das Problem, sondern wie wir sie nutzen.

Inmitten der Dauerbeschallung Raum für Entwicklung schaffen

Statt starrer Großtermine, die das Tagesgeschäft blockieren, brauchen Menschen flexible, praxisnahe Lernimpulse. Wenn Entwicklung bewussten Raum bekommt, statt unter maximalem Druck zu geschehen, dann gelingt der Transfer in den Alltag und neues Wissen wird direkt zum Werkzeug.

Ebenso entscheidend ist die Rückeroberung der Pause. Echte Erholung, das Gespräch im Team oder das bewusste Durchatmen ohne Smartphone sind kein Luxus, sondern die wichtigste Quelle für mentale Frische. Indem wir diese Leerlaufzeiten bewusst einplanen und schützen, schaffen wir die Basis für Überblick und neue Ideen.

Meine Analyse: Warum Freiräume alles verändern

„Effizienz schafft Freiräume und Freiräume schaffen ein gutes Mindset.“ Dieser Satz beschreibt, worum es eigentlich geht.

Eine klare Grundordnung schafft die Ruhe, die wir für Fokus und Gelassenheit brauchen. Das Ziel ist nicht, Prozesse zu straffen, um immer mehr neue Aufgaben zu erledigen. Es geht darum, bei Ihren eigentlichen Kernaufgaben Raum für echte Wirkung zu schaffen.

Nur wer seine Basis im Griff hat, kann kreativ nachdenken, Beziehungen pflegen und echte Verantwortung übernehmen. ***Freiräume und das richtige Mindset sind kein Luxus – sie sind die Voraussetzung für Qualität, Motivation und neuen Spaß an der Arbeit.***

Der Kunde spürt es zuerst

Machen wir uns nichts vor: Ihre Kunden merken sofort, ob Sie nur verwalten. Unternehmer warten auf Rückrufe, Mails bleiben unbeantwortet, Urlaubsvertretungen funktionieren nicht. Der Kunde merkt: Da ist jemand überfordert. Unorganisation wird dann zur Schwachstelle im Verhältnis zwischen Bank und Unternehmer, weil schnell der Eindruck entsteht, dass alles andere wichtiger ist als der Firmenkunde und Unternehmer.

Deshalb: Berater sollen wieder Zeit haben, mit Unternehmern zu sprechen, zuzuhören und zu gestalten.

- Damit sie ihren Job wieder so ausüben können, wie sie ihn ursprünglich gewählt haben.
- Damit sie mit Begeisterung in die Betriebe fahren.
- Damit sie wieder genießen, an ihren Kunden wachsen zu können.

Niemand kann Ihnen besser erklären, was er tut, als der Unternehmer selbst. Nehmen Sie sich diese Zeit. Und das gelingt nur, wenn der Arbeitsplatz wieder Freiraum zulässt.

Der übersehene Hebel Effektivität

Viele Banken jagen der Effizienz nach – also Dinge richtig zu tun. Dabei übersehen sie die Effektivität – die richtigen Dinge zu tun. Sie optimieren Großprozesse, erstellen Checklisten und segmentieren Kunden, während der eigentliche Zeitfresser mit dem operativen Tagesgeschäft durchs Raster fällt. Das größte Potenzial liegt im E-Mail-Postfach, in der Kalenderstruktur und in der täglichen Arbeitsweise jedes Einzelnen. Wer hier 10 Prozent gewinnt, spart der Abteilung bei 10 Personen sofort eine ganze Vollzeitkraft.

Praktische Umsetzung: Klein denken, groß wirken

Ich erlebe immer wieder ein ähnliches Muster: Ein Vorstand ist begeistert, will ein Thema im ganzen Haus verankern und gibt es an die nächste Hierarchieebene weiter. Dort wird geprüft, abgeglichen, abgestimmt. Dann landet alles bei der Personalabteilung, die erst Angebote einholen muss. Und neun Monate später ist immer noch nichts passiert.

Was wirklich hilft, sind keine Strategiepapiere, sondern kleine, sofort spürbare Schritte. Fünf konkrete Handgriffe direkt am Arbeitsplatz bewirken oft mehr als eine groß angelegte Transformation.

Wenn Mitarbeiter sehen, wie Sie Routineaufgaben smarter lösen, entsteht Motivation. Personalabteilungen suchen händeringend nach Trainern, die diese operative Brücke schlagen können, denn die meisten Formate sind zu abstrakt. Lernen funktioniert nur, wenn es greifbar ist und einen direkten Effekt am nächsten Tag hat. Und zwar bei jedem Einzelnen, an seinem eigenen Arbeitsplatz.

Kleiner Exkurs zum Abschluss: Welche Rolle spielt KI dabei?

Der Hype um künstliche Intelligenz ist riesig, doch die praktische Nutzung häufig minimal. Das erlebe ich in jedem Workshop: Alle kennen ChatGPT. Doch wenn ich frage, wer es regelmäßig im Job einsetzt, dann bleiben fast alle Hände unten. Genau hier liegt die Gefahr. Auch hier gilt ... ja, ich weiß: „Aber Herr Wiebusch, das ist bei uns in der Branche doch verboten!“ Dennoch: Auch unter Berücksichtigung der zu Recht geltenden sehr strengen Datenschutzbestimmungen kann man die großen Tools wie ChatGPT und Google Gemini sinnvoll einsetzen, um sich selbst deutlich mehr Zeit zu verschaffen.

Es gilt der Satz: „KI wird Sie nicht ersetzen – aber der, der KI besser nutzt, schon.“

Das trifft besonders Firmenkunden- und Private-Banking-Berater. Ihr Job besteht aus komplexen, menschlichen Entscheidungen, nicht aus Standardprozessen. KI ist hier ein Werkzeug, kein Ersatz. Aber nur, wenn Sie verstehen, was sie leisten kann – und was nicht.

Fazit: Ihre Zeit ist das wertvollste Gut. Nutzen Sie sie für die richtigen Dinge!

Am Ende geht es nicht um Technik oder Tools, es geht um Menschen. Um Sie als Berater, der wieder Zeit hat, seine Kunden zu begleiten. Um Führungskräfte, die den Mut haben, Freiräume zu schaffen. Und um Organisationen, die verstehen, dass Entlastung kein Luxus ist, sondern Voraussetzung für Qualität.

Freiräume schaffen Energie.

Effizienz bringt Lebensqualität.

Und Struktur macht den Kopf frei für das, was wirklich zählt: die Kunden.

Insolvenzen: Die Einschläge kommen näher — handeln Sie jetzt!



Schon zum Ende der Corona-Shutdown-Zeit habe ich an dieser Stelle ausgeführt, dass die Insolvenzen im deutschen Mittelstand definitiv kommen werden, aber mit Zeitverzögerung – nicht als plötzliche Explosionen, sondern als schleichende Kaskadeneffekte. Genau eine solche Situation zeichnen die leisen Verschiebungen der letzten Monate ab: Zahlungsziele werden vermehrt später bedient, Bestellungen bleiben aus oder kommen kurzfristig, Abrufe der Auto-OEMs werden unzuverlässiger und die Lagerbestände wachsen an, da Kundenprojekte verschoben werden.

Aufseiten der Banken sorgen Regulatorik, Eigenkapitalvorgaben, Branchenlimits und automatisierte Systeme für noch größere Zurückhaltung – schließlich ist der Spielraum begrenzter denn je. Bei den Unternehmen hört man mittlerweile die Einschläge näherkommen. Aktuell noch in Form kleiner Einzeleffekte, die es immer schwerer machen, einen klaren Auslöser für die dahinschmelzende Liquidität auszumachen. Doch es ist absehbar, dass die größeren Einschläge noch kommen werden. Darum ist es so wichtig für beide Seiten, jetzt stabilisierend zu agieren, statt lediglich abzuwarten.

Unternehmen unter dem Gewöhnungseffekt

Warum tun viele Unternehmer und kreditgebende Institute noch nichts in der Breite der Kundschaft gegen diese vereinzelt Einschlüge, die ja nur Vorboten größerer Ereignisse sein werden? Weil wir uns langsam an diesen Zustand gewöhnt haben. Deutschland befindet sich seit Jahren in einer Phase struktureller Schwäche: Umsätze stagnieren, Margen schrumpfen, Investitionen werden aufgeschoben. Ein klarer Wendepunkt war bislang noch nicht zu erkennen. Und so verbleibt man – vermeintlich sicher – in einem Grundzustand der Vorsicht. Doch gleichzeitig verzerrt dieser Zustand unsere Wahrnehmung für kritische Grenzen. Schleichende Erosionsprozesse im Hintergrund werden nicht rechtzeitig erkannt und die Wirtschaft als Ganzes erscheint äußerlich noch stabil genug, auch wenn sie innerlich schon langsam zerfällt. Das Risiko: Wenn das Fundament erst so zermürbt ist, dass mehrere Branchen gleichzeitig ins Rutschen geraten, dann gibt es vielleicht kein Halten mehr.

Die Autoindustrie als systemischer Multiplikator

Deutschland ist Autoland – und darum wird die Automobilindustrie einer der großen Multiplikatoren sein, wenn die Einschlüge erstmal direkt über unseren Köpfen sind. Hier wird schon heute kurzfristiger geplant und Investitionen werden verschoben. Für die großen Hersteller ist das unangenehm – doch für Zulieferer mit 50 bis 500 Mitarbeitern ist es existenzbedrohend.

Diese hochspezialisierten Unternehmen sind häufig auf planbare Volumina und laufende Cashflows angewiesen. Und sie haben flächendeckende Unruhen an den Märkten seit Jahren nicht erlebt. Und so wird die Automotive-Industrie zum systemischen Multiplikator: Wackelt es an der Spitze, können sich an der Basis Risse bilden. Dazu kommt das aktuelle Schwächeln in den Bereichen Maschinenbau, Kunststoffe, Metallverarbeitung und Bau.

Wenn die Liquidität schmilzt: Linienauslastung, Zwischenfinanzierung, Umschuldung

In den Firmenkundenbereichen vieler Banken zeigt sich aktuell ein klares Muster: Die Liquidität der Unternehmer steht zunehmend unter Druck. Kontokorrentlinien sind zunehmend keine Reserve mehr, sondern operatives Werkzeug. Zwischenfinanzierungen werden häufiger und auch größer, was auf steigende Kapitalbindung hindeutet. Parallel gibt es mehr Umschuldungsanfragen. Viele Unternehmer möchten Verbindlichkeiten strecken oder in langfristige Strukturen überführen. Die Tendenz: Liquidität regeneriert nicht mehr „automatisch“ und finanzielle Puffer verschwinden schneller als gewohnt.

Automatische Systeme verengen den Spielraum für Unternehmen

Dazu kommt, dass die Kreditgeber des Unternehmers heute stark automatisierte Risikosysteme nutzen. Nutzt man dann als Unternehmer 70 % oder mehr der Kontokorrentlinie, wird automatisch eine Risikoanalyse angestoßen – obwohl der Berater, der den Unternehmer vielleicht schon seit 20 Jahren kennt, eine ganz andere Einschätzung hat.

Automatisierte Systeme kennen kein „persönliches Ermessen“. Das erhöht das Risiko für Unternehmer, als risikobehaftet eingestuft zu werden – ein Automatismus, den diese vielleicht noch gar nicht kennen, da sie ihre Kontokorrentlinie bislang noch nie ausgenutzt haben. Und nun wird dieser Spielraum plötzlich enger – nicht schleichend, sondern binär-algorithmisch.

Die Bankenseite: Aufsichtsdruck, Verbände und harte Eigenkapitalanforderungen

Der regulatorische Druck offenbart sich jedoch nicht nur aufseiten der Unternehmen, sondern auch bei den Banken: Die Aufsicht (Verbände und BaFin) beäugt gefühlt jede Kreditentscheidung regulatorisch – und lässt Erfahrungswerte der Berater bei der Beurteilung der Unternehmen in immer geringerem Maße in die Beurteilung einfließen.

Die Prüfungen werden immer intensiver und kritischer gegenüber Abweichungen. Und das in einer Situation, in der Banken negative Entwicklungen kaum noch über Neugeschäfte kompensieren können, da Märkte stagnieren und Investitionen ausbleiben. Erhöhungen von Linien oder Engpassfinanzierungen wirken da wie Eingriffe in die Stabilität des eigenen Hauses.

Banker im Überwachungsmodus

Die heutige Echtzeit-Transparenz von Kreditinstituten erzeugt sofortigen Klärungsbedarf bei unterschiedlichen Risikobewertungen – z. B. gegenüber Bankenaufsicht und Verbänden. Die Eigenlogik ergibt dann, dass eines der beiden Institute falsch liegen muss. Eine Erhöhung muss deshalb häufig mit deutlichem Mehraufwand dokumentiert und gerechtfertigt werden. Daher scheuen Regionalbanken Erhöhungen, wenn größere Institute gleichzeitig bremsen. Das System toleriert kaum noch Abweichungen, wodurch sich das Marktverhalten automatisch angleicht.

Wenn Bank A reduziert und Bank B nicht nachlegen darf

Daraus ergibt sich ein typisches Doppel-Dilemma: Die Kreditgeberbank A reduziert ihre Linien branchensystemisch, nicht bonitätsbedingt. Der Unternehmer geht also zu seiner zweiten Bank, um diese Kürzung auszugleichen. Doch Bank B kann nicht erhöhen, weil die Aufstockung technisch als Neugeschäft gilt – mit höherer RWA-Belastung, härteren Limits und sofortigen Warnsignalen. Das heißt:

- Bank A reduziert, weil die Modelle es verlangen
- Bank B kann nicht erhöhen
- Es bleibt ein akutes Liquiditätsloch beim Unternehmen

Die innere Logik der Banken: Jede Million Abschreibung frisst 50–80 Millionen Neugeschäft

Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken stehen vor einer asymmetrischen Ertragslogik: Eine Million Euro Wertberichtigung erfordert 50 bis 80 Millionen Euro neues, margentragendes Kreditgeschäft zur Kompensation. Auf dem aktuellen Markt kaum erreichbar – und eine einzige riskante Entscheidung kann das gesamte Jahresergebnis mitunter erheblich belasten. Neben den bisher schon vorhandenen Problemen in der Baubranche kommen nun Risiken in den Unternehmensfinanzierungen und Insolvenzen hinzu.

Die Konsequenz: Banken bleiben vorsichtig und die Kreditvergabe wird nicht nur Bonitäts-, sondern auch Ertragsfrage, da das System negative Effekte sofort, aber positive kaum abbildet.

Die zusätzliche Erfahrungslücke

Nicht nur die Unternehmen haben wenig Krisenerfahrung, auch die Berater aufseiten der Banken haben mittlerweile fast 15 Jahre verhältnismäßig stabile Märkte erlebt. Eine ganze Beratergeneration hat wenig operative Krisenerfahrung – sie ist stark in der Investitions- und Wachstumsbegleitung, aber ungeübt im Krisenmanagement. Aufseiten der Banken muss nun also neu gelernt werden, auf Krisensituationen zu reagieren.

Der Ausblick: Noch ist Zeit zum Handeln!

Die aktuelle Krise entstand aus einer seltenen gleichzeitigen Verzahnung verschiedener negativer Effekte, von schwankenden Märkten und härterer Regulatorik bis hin zur Automatisierung der Risikobewertung. Darum ist es jetzt nicht sinnvoll, „den Schuldigen“ zu finden, sondern sinnvolle Ansätze zum Gegensteuern zu erarbeiten. Die Insolvenzzahlen steigen weiter – nicht abrupt, sondern zunächst schrittweise, als Ergebnis von Kettenreaktionen, zum Beispiel im Bereich Automotive. Doch viele der Anzeichen auf eine negative Entwicklung können Sie frühzeitig erkennen: hohe Linienauslastungen, Engpassfinanzierungen, stockende Projekte etc. Und genau darum ist jetzt die Zeit für aktive Intervention gekommen.

Handlungsempfehlungen für Banken

Gehen Sie jetzt in den **proaktiven** Frühdialog, bevor die Situation eskaliert, und verzahnen Sie intern Markt-, Marktfolge- und Risiko-Abteilungen deutlich enger miteinander. Analysieren Sie Branchen und Abhängigkeiten systematisch und gründen Sie für komplexe Fälle eigene Taskforces. Und konzentrieren Sie sich auf dokumentationsfeste, aber pragmatische Lösungen: Zwischenfinanzierung, Monitoring, temporäre Anpassungen etc.

Handlungsempfehlungen für Unternehmer

Unternehmern empfehle ich, aufgrund der aktuellen Risiken eine rollierende 13-Wochen-Liquiditätsprüfung einzuführen. Das hilft auch dabei, frühzeitig gegenüber den Hausbanken Transparenz zu schaffen. Mein Hinweis lautet in den Unternehmergesprächen: „Analysieren Sie Ihr Working Capital und optimieren Sie es konsequent – bei Bedarf kann auch externe Expertise dabei helfen. Und gehen Sie von selbst frühzeitig auf Ihren Kreditgeber offen und transparent zu! Auch wenn es heute (noch) gut aussieht.“

Wer früh handelt, kann stabilisieren!

Die Einschläge kommen näher. Aber noch haben Sie, liebe Vorstände, Führungskräfte, Berater und Risikomanager Zeit, sich vorzubereiten! Denn die Situation ist komplex, aber beherrschbar – wenn Sie jetzt konsequent damit anfangen. Stabilität entsteht durch vorausschauende Führung auf beiden Seiten: Unternehmen wie Banken. Wer früh erkennt, entschlossen priorisiert und systematisch handelt, schützt beides – und damit auch die Wirtschaft ganzer Regionen. Seien Sie sich dieser Verantwortung bewusst und nehmen Sie die Situation jetzt in die Hand, statt abzuwarten, bis die Einschläge irgendwann ins Schwarze treffen.



dirkwiebusch.de

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch