



DIRK WIEBUSCH

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien fest im Blick

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

Ausgabe 1 | 18 Artikel | 90 Seiten

dirkwiebusch.de

Inhaltsverzeichnis

- **Vorstellung: Über Dirk Wiebusch** | [Seite 3](#)
- **Neulich beim Kunden**
 - » Berater im Tandem | [Seite 4](#)
 - » Wenn Firmenkundenberater wir Unternehmer denken | [Seite 6](#)
 - » Spezialist akquiriert neues Territorium | [Seite 8](#)
- **The Next Generation**
 - » Unternehmer-Versteher: The Next Generation | [Seite 11](#)
- **Büroalltag**
 - » Ode an die Assistenz: Unverzichtbar, jedoch oft vernachlässigt | [Seite 14](#)
- **Fachartikel und Handlungsempfehlungen**
 - » Familienunternehmer ticken anders | [Seite 17](#)
 - » Die Kultur des Gebens | [Seite 24](#)
 - » Sprechen Sie "Unternehmerisch?" | [Seite 27](#)
 - » Der Firmenkundenberater in einer vernetzten Welt: Je digitaler die Zeiten, desto wichtiger das Mensch zu Mensch | [Seite 32](#)
 - » Der Private Banking Berater für Unternehmerfamilien: Zwischen Koordination und Emotion | [Seite 38](#)
 - » Wenn Welten aufeinandertreffen: Familienunternehmer und Berater | [Seite 43](#)
 - » Quo vadis, Marktfolge? | [Seite 46](#)
 - » Warum (und wobei) Familienunternehmer ihre Finanzdienstleister heute mehr denn je brauchen | [Seite 50](#)
- **Unternehmer-Reise**
 - » Von der Gründung bis zur Nachfolge – Persönliche Erinnerungen eines Familienunternehmers | [Seite 56](#)
- **Versteher-Power 2019**
 - » Der aktuelle Stand: Sorgen und Chancen in der Unternehmerwelt 2019 (1/4) | [Seite 69](#)
 - » Mythos Unternehmervermögen: Warum es oft überschätzt wird (2/4) | [Seite 74](#)
 - » Mit den richtigen Strukturen zum Erfolg (3/4) | [Seite 81](#)
 - » Zu Gast beim Kunden: Tandem-Beratung im Jahr 2019 (4/4) | [Seite 86](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

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

>25 Jahre Erfahrung

in der Beratung und Begleitung von Unternehmern

>2.500 Seminare und Coachings

bei über 100 Finanzdienstleistern

>250 Vorträge

vor Finanzdienstleistern und Unternehmern

>20.000 Teilnehmer und Zuhörer

an Seminaren und Vorträgen

Neulich beim Kunden: Berater im Tandem



Als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) und Coach zum Themenkomplex Familienunternehmen bin ich es gewohnt, Training und Unterstützung zu geben und andere an meiner Erfahrung mit Unternehmerfamilien teilhaben zu lassen. Doch nach dem hervorragenden Kundengespräch, das ich neulich als Berater eines unserer IFUF-Kunden begleiten durfte, kann selbst ich nur noch sagen: Hut ab!

Erfolg durch Struktur und Zeitmanagement

Der langjährige Firmenkundenberater unseres Kunden, ein größerer Familienunternehmer, hatte darum gebeten, doch mal ein umfassendes Gespräch abzuhalten und dabei auch den Bereich Private-Banking zu beleuchten. Der Berater brachte also den Private-Banker direkt zur Besprechung mit.

Nach einer gelungenen und knackigen Vorstellung des Private-Bankers verlief das Firmenkunden-Gespräch zunächst ganz normal. Doch bald zeichnete sich etwas Besonderes ab: Der Firmenkundenberater schaffte dem Private-Banker immer wieder gute Vorlagen, um seine Expertise in das Gespräch einzubringen. Und der Banker verwandelte sie jedes Mal in einen Treffer. Hatten sie sich vorher abgesprochen? Oder war ihnen einfach klar, dass sie beide mehr davon hatten, sich gegenseitig den Ball zuzuspielen? So oder so fielen sie sich nicht ins Wort, sondern ergänzten sich sinnvoll und informativ.

Nachdem dann das Firmenkunden-Gespräch abgeschlossen war, übernahm der Firmenkundenberater eine moderierende Position und überließ es dem Private-Banker, sein Thema zu setzen – was er dann so effektiv tat, dass er erfolgreich zu einem zweiten Termin eingeladen wurde.

Seite 4/90

Ein voller Erfolg für beide Berater und eine wirklich informative Besprechung für den Unternehmer, der mir gegenüber später begeistert sagte: "Mensch, Herr Wiebusch, da war jetzt in einer Stunde mehr sinnvoller Inhalt als in manchen mehrstündigen Vorstellungsrunden!"

Und dem kann ich nur beipflichten: Die beiden Berater haben es durch gute Vorbereitung, Koordination und sinnvolle thematische Verknüpfungen geschafft, den Private-Banker vorzustellen sowie wichtige Informationen zu vermitteln. Und das ohne dem Unternehmer den Eindruck zu geben, seine wertvolle Zeit würde leichtfertig in Anspruch genommen. Deshalb gibt es von mir dieses Mal einfach nur ein beeindrucktes: Chapeau!

Neulich beim Kunden: Wenn Firmenkundenberater wie Unternehmer denken



Aus Sicht von Unternehmern sind Finanzprodukte heute weitestgehend austauschbar und aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung grundsätzlich unpersönlich. Doch das Mensch zu Mensch (MzM) ist es, was letztlich den Unternehmer überzeugt – und das hat mir ein Firmenkundenberater gerade wieder eindrucksvoll demonstriert.

Wer Unternehmerisch spricht, wird auch gehört

In meiner Funktion als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) begleitete ich vor kurzem einen Familienunternehmer und dessen kaufmännischen Leiter bei einem Jahresgespräch mit Schwerpunkt Bilanz und Strategie. Die Bank hatte nur einen einzigen Firmenkundenberater geschickt. "3 zu 1 – Keine beneidenswerte Position," dachte ich zunächst. Wäre ein Private-Banking-Berater zur ganzheitlichen Beratung hinzugezogen worden, hätte man im Tandem arbeiten können.

Der Firmenkundenberater zeigte sich jedoch bald über jeden Zweifel erhaben: Er hatte dem Unternehmer und seinem kaufmännischen Leiter bereits vor dem Gespräch eine klare Agenda zukommen lassen und damit Transparenz geschaffen und Umsicht bewiesen. Wichtige Fragen hatte er außerdem mit dem kaufmännischen Leiter im Vorfeld abgeklärt. Das sorgte nicht nur für einen reibungslosen Ablauf, sondern machte auch einen guten Eindruck im einflussreichen Umfeld des Unternehmers, da es die eigene Vorbereitung erleichterte.

Der Firmenkundenberater überzeugte während des Gesprächs auch durch seine Kenntnis der Zahlen aus dem letzten Jahr. Denn so konnte er schnell auf das hinarbeiten, was Unternehmen typischerweise am wichtigsten ist: Das Hier-und-Jetzt sowie die Zukunft des Unternehmens. Und auch dabei konnte sich der Berater wieder durch hervorragende Vorbereitung hervortun: Er kannte aktuelle Branchenentwicklungen und kommunizierte sie auf eine Weise, die exakt der Typologie der Gesprächspartner entsprach.

So führten wir in nur 90 Minuten ein äußerst anregendes und umfassendes Gespräch für das kommende Jahr – und der Berater konnte sogar direkt ein weiteres Gespräch an Land ziehen. Ich war nun kaum noch überrascht, als mir der Unternehmer im Anschluss erklärte: "Dieser Berater ist immer spitze – wir arbeiten ja mit vielen Banken, aber er ist der einzige, der immer top vorbereitet ist und versteht, was wir wollen."

Auch die eigenen Mitarbeiter in der Bank führt der Berater nach Meinung des Unternehmens einwandfrei – fast so, als wäre er selbst Unternehmer. Und dieses unternehmerische Denken ist es letztlich, was es Firmenkundenberatern erlaubt, die Entwicklung von Familienunternehmen viele Jahre lang positiv zu beeinflussen und nicht zuletzt auch die soziale Verantwortung des Unternehmers zu bekräftigen. Es steht für mich außer Zweifel, dass der Firmenkundenberater einen der wichtigsten Aspekte des Mensch zu Mensch erkannt hat: Familienunternehmer suchen in Banken nicht nur einfache Dienstleister, sondern echte Partner, auf die man sich verlassen kann.

Neulich beim Kunden: Spezialist akquiriert neues Territorium



Vor Kurzem lud mich ein Familienunternehmer nach unserem gemeinsamen Strategiegespräch dazu ein, im Anschluss noch kurz für die nachfolgende Tandem-Beratung mit seinen Bankberatern am Tisch zu bleiben. Auf der Agenda stand das Thema Zahlungsmanagement mit dem Firmenkundenberater sowie dem Zahlungsverkehrsspezialisten des Instituts. Doch der Berater war kurzfristig erkrankt und so musste der Spezialist das Gespräch alleine bestreiten: Eine eigentlich riskante Situation, zumal der Zahlungsverkehr eigentlich bereits von anderen Banken organisiert wurde.

Entsprechend positiv überrascht waren wir dann auch davon, dass der Spezialist nicht nur ein höchst informatives Fachgespräch in die Wege leiten, sondern sogar sein Institut nachhaltig als Partner für das Familienunternehmen positionieren konnte.

Gute Vorbereitung für alle Eventualitäten

Schon der erste Eindruck vom Zahlungsverkehrsspezialist war äußerst positiv, denn dieser fand nach einer kurzen persönlichen Vorstellung auch ohne Einleitung durch den Firmenkundenberater sofort gut ins Gespräch. Offenbar hatten er und der Firmenkundenberater sich gemeinsam vorbereitet, sodass er nun ohne den Rückhalt vor Ort nicht hilflos dastand. Er konzentrierte sich ohne lange Umschweife auf seine fachlichen Kompetenzen und fragte direkt nach, wer im Unternehmen mit der Abwicklung des Zahlungsverkehrs betraut sei.

Auf Bitten des Zahlungsverkehrsspezialisten wurde schließlich noch der kaufmännische Leiter hinzugezogen, der im Unternehmen für den Zahlungsverkehr verantwortlich war. Und auch ein weiterer Mitarbeiter, der für die praktische Abwicklung im Zahlungsverkehr als Anwender zuständig war, fand sich kurz darauf am Tisch wieder. Der Zahlungsverkehrsspezialist stellte sich ihnen noch einmal vor und konnte im weiteren Gespräch dann nicht nur durch eine auf die Unternehmertypologie maßgeschneiderte Kommunikation überzeugen, sondern auch das wichtige Umfeld des Familienunternehmers effektiv mit einbeziehen.

So wurde aus einem Tandem-Vorstellungsgespräch ein ausgewachsenes Strategiegelgespräch. Tatsächlich drangen die drei Spezialisten irgendwann so tief in die Materie ein, dass der Familienunternehmer und ich uns getrost ausklinken konnten. Den kaufmännischen Leiter traf ich nach dem Ende des Gesprächs noch einmal auf dem Flur und fragte ihn nach seiner Einschätzung: Er war sichtlich begeistert von der Gelegenheit, mit dem Zahlungsverkehrsspezialisten auf fachlicher Basis diskutiert zu haben. Und auch die Fähigkeit des Spezialisten, präzise und ohne größere Umschweife darzulegen, warum noch eine weitere Bank mit dem Thema Zahlungsverkehr betreut werden sollte, hatte ihn überzeugen können.

Der kaufmännische Leiter erklärte mir, dass er den Zahlungsverkehr auch gerne genau wie besprochen mit der Bank umsetzen wolle. Das Institut hatte sich sogar bereit erklärt, einen IT-Spezialisten zu einem Gespräch mit dem unternehmenseigenen IT-Spezialisten zu schicken, um die Kompatibilität der Systeme sicherzustellen. Das war einer der ausschlaggebenden Punkte für den kaufmännischen Leiter, denn ein Umstieg auf ein neues System wäre sowohl für sein eigenes Reporting an den Unternehmer als auch für den Anwender zu umständlich gewesen.

Vom überzeugenden Gespräch zur Partnerschaft

Vier Wochen später fragte ich in einem Telefonat mit dem kaufmännischen Leiter noch einmal nebenbei, was denn aus dem Thema geworden war. Er war begeistert: Der versprochene IT-Spezialist beherrschte nicht nur das eigene System, sondern auch die Systeme des Wettbewerbers perfekt und konnte so Kompatibilität garantieren. Außerdem hatten mittlerweile andere Mitarbeiter der Bank, die mit dem Anwender innerhalb des Familienunternehmens zu tun hatten, nachgefragt, mit welchen Maßnahmen sichergestellt werden könne, dass Überweisungen tatsächlich über das neue Konto laufen würden. Es wurde sogar angeboten, die Kosten für neue Briefbögen zu übernehmen. Dieses stetige Nachhaken hatte dann schließlich dazu geführt, dass das neue Konto tatsächlich den Kunden als neue Option für den Zahlungsverkehr kommuniziert wurde.

Der Zahlungsverkehrsspezialist konnte also trotz der ungünstigen Ausgangssituation im ersten Gespräch auf voller Linie überzeugen: Er hatte sich exzellent vorbereitet und kannte Geschäftsmodell, IST-Situation sowie Unternehmertypologie, wusste, wie er das Umfeld des Unternehmers mit einbeziehen konnte und koordinierte im Anschluss seine Kollegen und Mitarbeiter bei der weiteren Kundenbetreuung. Und vor allem war er in der Lage, dem neuen Kunden einen Mehrwert zu bieten, ohne dessen Mehraufwand merklich zu erhöhen.

Mit anderen Worten: Er konnte erfolgreich Kommunikationsstrategien anwenden, die sich vor allem dann anbieten, wenn es gilt, einen Konkurrenten zu verdrängen oder sich neben ihm zu behaupten. Dasselbe Modell lässt sich natürlich für alle Arten von Spezialisten anwenden – vom Auslands-, zum Derivate- oder Versicherungsberater. Wichtig ist dabei vor allem, eine Frage ins Zentrum der Strategie zu stellen: "Qui bono?" – Wem nützt es und wer muss es machen?

Unternehmer-Versteher: The Next Generation



Für den langfristigen Erfolg eines Finanzdienstleisters sind Mitarbeiter mit vielen Jahrzehnten wertvoller Beratererfahrung ebenso wichtig wie Berater jüngerer Semester. Bei der Einbindung dieser "Next Generation" unter 30 Jahren sollte allerdings beachtet werden, mit welchen Themen und Unternehmertypologien sie kompatibel sind – und wie sich ihre Fähigkeiten ideal zur Ergänzung der Familienunternehmerberatung einsetzen lassen.

Alter ist ein feiner Unterschied

Familienunternehmer sind an Ergebnissen interessiert – solange der Berater diese liefern kann, sind Altersunterschiede in beide Richtungen für sie irrelevant. Erfahrungsgemäß gibt es jedoch eine kleine Ausnahme von dieser Regel: Das Nachfolgemangement. Bei diesem Thema fühlen sich viele Familienunternehmer in den Händen älterer Berater besser aufgehoben. Diesen trauen sie nämlich eher zu, ihre persönliche Situation nachvollziehen zu können.

In allen anderen Bereichen können Next Generation Berater also genau so effektiv eingesetzt werden, wie Kollegen älterer Semester. Wichtig ist lediglich die richtige Herangehensweise.

Wissen und Einfühlungsvermögen in Kombination

Next Generation Berater werden von ihren Vorgesetzten gerne mit großen Mengen an Wissen versorgt, damit sie bei der Beratung allen fachlichen Anforderungen entsprechen können. Fachwissen ist jedoch nur in Verbindung mit Beratungsroutine und Einfühlungsvermögen nützlich:

Seite 11/90

Wer heute mit 28 als Finanzberater arbeitet, ist es gewohnt, seine Kommunikation mit E-Mails und Skype zu organisieren und privat routinemäßig Zahlungen auf digitalem Wege abzuwickeln. Ein 60-jähriger Unternehmer nutzt all diese Aspekte der Digitalisierung wo-möglich nur unsicher – wenn überhaupt. Die Next Generation sollte somit ihr Fachwissen so aufbereiten können, dass es auch für ältere Semester verständlich und ansprechend ist.

Es liegt also an den Beratern, sich an den Wissensstand und das Verständnis des Unternehmers anzupassen – nicht anders herum. Einige nützliche Strategien helfen dabei:

- Nicht zu viel Denglisch verwenden: Familienunternehmer reagieren darauf nicht immer positiv – insbesondere, wenn es deutsche Begriffe gäbe, die stattdessen verwendet werden könnten. Wer nicht das Risiko eingehen möchte, eine Diskussion über den Unterschied zwischen "gedownloaded" und "downgeloaded" vom Stapel zu brechen, sollte also lieber "heruntergeladen" sagen.
- Immer Fingerspitzengefühl und Charme beweisen: Familienunternehmer sind wissbegierig, fühlen sich jedoch ungern herablassend behandelt. Erklärungen zu modernen Themen sollten deshalb charmant formuliert werden. So werden die Informationen dankend angenommen und der Unternehmer fühlt sich vielleicht sogar erfreulich "jung geblieben".
- Next Generation Berater sollten sich schnellstmöglich detailliert mit den Geschäftsmodellen ihrer Kunden befassen, um bei der Beratung spezifisch auf sie eingehen zu können. Idealerweise beginnt die Karriere eines Next Generation Beraters deshalb mit überschaubar strukturierten Unternehmen (z.B. einem Handwerksbetrieb), wodurch er sich langsam an die komplexeren Strukturen von größeren Unternehmen herantasten kann.

Bei alledem sollten Berater und Führungskräfte eines nie aus den Augen verlieren: Ein Next Generation Berater ist vielleicht noch vergleichsweise jung, aber kein unerfahrener Auszubildender. Bezeichnungen wie "Nachwuchs" oder "Youngsters" sind für diese Beratergeneration unangebracht und können sowohl die Motivation des Beraters als auch das Vertrauen des Kunden trüben.

Das Generationen-Tandem

Dieser gegenseitige Respekt zwischen älteren und jüngeren Beratern eröffnet in meiner Erfahrung völlig neue Möglichkeiten für die erfolgreiche Finanzberatung. Ältere Berater sollten realisieren, dass die geringere Beratungserfahrung ihrer Next Generation Kollegen nicht gleich bedeutet, dass diese weniger Leistung bringen können. Jüngere Berater sollten sich wiederum klar machen, dass Kollegen mit mehr Erfahrung Fallstricke auf dem Weg zum Beratungserfolg kennen, die ihnen selbst vielleicht noch gar nicht bewusst sind.

Das Generationen-Tandem ist eine Möglichkeit, einem derartigen Verhältnis zwischen den Kollegen einen echten Mehrwert für die Beratung abzugewinnen. Denn bei der Tandem-Beratung kann sich dann der ältere Berater um den Unternehmer kümmern und der jüngere positioniert sich als Sparringspartner für den Nachfolger – meist also für den Sohn oder die Tochter des Familienunternehmers. In vielen Betrieben versuchen die Nachfolger des Unternehmers nämlich, diesen beispielsweise zu mehr Digitalisierung zu ermutigen, während der Unternehmer der ganzen Sache noch nicht so recht traut.

Bereitet der Next Generation Berater das entsprechende Thema zusammen mit dem Unternehmensnachfolger auf und schlägt es dem Unternehmer vor, kann der erfahrenere Berater dann als 'Übersetzer' agieren. So lässt sich mit zwei einfühlsamen Beratern leicht eine Brücke zwischen den wichtigsten Personen im Unternehmen bauen.

Stärken erkennen und einsetzen

Wer versteht, wie Unternehmer ticken, der merkt schnell: Altersunterschiede sind nur bei ganz wenigen Themen eine Hürde. Bedeutend größer sind die Chancen, die sich durch Synergien zwischen den Mitarbeitern ergeben. Und wer diese ergreifen kann, für den ist die effektive Kundenbindung nicht nur eine Überschrift auf dem Strategiepapier sondern gelebte Realität.

Ode an die Assistenz: Unverzichtbar, jedoch oft vernachlässigt



Termine planen, Telefonate führen, Kundenakten zusammentragen, für das leibliche Wohl sorgen – und oft genug sogar Neukunden den ersten Eindruck vom Institut vermitteln. Als Finanzberater kann es hilfreich sein, sich von Zeit zu Zeit ins Gedächtnis zu rufen, was Assistenzen den ganzen Tag über leisten müssen. Denn allzu leicht unterschätzt man, wie wichtig sie für den nachhaltigen Kundenkontakt sind. Berater sollten Assistenzen also nicht durch Unachtsamkeit Steine in den Weg legen, sondern können ihnen ohne großen Mehraufwand den Arbeitsalltag erleichtern und damit sogar einen positiven Eindruck beim Kunden hinterlassen.

Die Ausgangslage verstehen

Assistenzen haben jeden Tag bis zu hundert Kurzaufgaben (mit permanenten Unterbrechungen) zu bewältigen. Das mag zunächst einfacher klingen, als eine große, komplexe Arbeit zu verrichten. Doch das ständige Springen zwischen unterschiedlichen Kunden und Arbeitsschritten ist nicht weniger stressig und anspruchsvoll.

Die Folge: Assistenzen stehen den ganzen Tag über unter Strom und müssen dennoch zu jedem Zeitpunkt freundlich und höflich auftreten. Sie müssen oft spontan Zeit- und Prioritätenmanagement betreiben, während alle davon ausgehen, jederzeit sofort von ihnen bedient zu werden.

Finanzberater und Führungskräfte sollten sich im Kontakt mit der eigenen Assistenz sowie mit den Assistenzen der Kunden bewusst machen, welche Arbeitslast diese tatsächlich stemmen müssen. Denn viele Berater begehen einfache Unachtsamkeitsfehler, die von der Assistenz als geringe Wertschätzung ausgelegt werden können – und die ihnen die Arbeit eher noch erschweren:

- Fast wortlos und ohne Rücksicht auf die Arbeitslast neue Aufgaben auf den Tisch werfen.
- Wichtige Informationen mit (Klebe-)Zetteln übermitteln, vielleicht sogar mit völlig unleserlicher Schrift.
- Die Assistenz nicht ausreichend informieren, sodass sie gegenüber Kunden keine brauchbare Auskunft geben kann.

Legt man durch dieses Verhalten der Assistenz zusätzliche Steine in den Weg, kann dies zwei Auswirkungen haben: Zum einen sind Assistenzen ihrer Typologie gemäß meist sehr hilfsbereite Menschen, die sich bei zu hoher Arbeitslast leicht überarbeiten. Zum anderen sprechen Assistenzen natürlich auch mit den Assistenzen der Kunden auf einer Ebene. Hierbei kann schnell ein negativer Eindruck entstehen. Und nicht vergessen: Auch die Assistenzen auf Kundenseite bestimmen zu einem gewissen Maß den Terminkalender mit. Deshalb sollte man sich auch mit diesen gut stellen.

Rücksichtsvolles Verhalten zahlt sich aus

Eine effektive Mensch-zu-Mensch-Kommunikation ist sowohl gegenüber den eigenen Assistenzen als auch gegenüber den Assistenzen des Kunden wichtig. Diese führen wichtige Funktionen aus und bilden den ersten Eindruck, den Kunden von Ihrem Institut bekommen. Als Grundregel gilt also: Die Assistenzen sollten immer mit Respekt behandelt und wenn notwendig auch gegenüber Kunden oder Vorgesetzten in Schutz genommen werden. Im Detail gibt es jedoch noch mehr Tipps für den Umgang mit Assistenzen, die ich in meiner langjährigen Erfahrung als Berater auf beiden Seiten zusammentragen konnte:

- Dürfen Termine von den Assistenzen ausgemacht werden, sollten diese verbindlich im Kalender vermerkt werden – sie zu ignorieren, würde nur Geringschätzung suggerieren.
- Assistenzen sollten in die Lage versetzt werden, jederzeit das Telefon beantworten zu können.
- Wenn Assistenzen einen Rückruf versprechen, sollte man diesen auch im geplanten Zeitraum durchführen. Die Assistenzen selbst sollten den Beratern dazu ausreichend Informationen für einen zielgerichteten Rückruf zur Verfügung stellen können.

- Ob die Assistenz Kunden oder Dienstleistern gegenüber Durchwahlen preisgeben darf, sollte im Vorhinein geklärt werden. Denn sind Durchwahlen beispielsweise auf der Webseite frei einsehbar, macht es keinen guten Eindruck, wenn die Assistenz am Telefon keine Durchwahlen herausgeben darf.
- Auch in anderen Situationen sollte die Assistenz ausreichend Informationen haben, um mit dem Berater abgestimmt Auskunft geben zu können. Kommuniziert sie beispielsweise am Telefon, dass der Berater gerade in einem Meeting sei, aber der Berater erklärt gegenüber dem Kunden später, er habe an dem Tag früher Feierabend gemacht, kommt das nicht gut an.

Neben dem Mensch zu Mensch ist also vor allem die effektive Kommunikation mit den Assistenzen wichtig. Vor allem sollten sie zu jedem Zeitpunkt wissen, wo sich der Berater gerade befindet und welche Auskunft sie geben können. Eine Kombination aus Arbeitsstress und Unsicherheit, welche Information herausgegeben werden kann, hat bei einem meiner Telefonate mal dazu geführt, dass mir eine Assistenz mitteilte, mein Ansprechpartner sei zurzeit auf der Toilette. Als ich fragte, ob er mich hinterher zurückrufen könne, kam die Antwort: "Ja, das kann aber noch länger dauern – Er hat die Zeitung mitgenommen." Sicherlich hatte die Assistenz nicht geplant, derartige 'Privatgeschäfte' so offen zu kommunizieren, aber zum Glück konnten wir beiden hinterher herzlich darüber lachen.

Zu guter Letzt: Verständnis zählt

Wie dieses letzte Beispiel illustriert, sollte man im Umgang mit den eigenen Assistenzen sowie den Assistenzen des Kunden auch immer gesunden Menschenverstand walten lassen. Legt man jede unglückliche Kommunikation gleich auf die Goldwaage, erschwert man allen Beteiligten den stressigen Arbeitsalltag und das macht bei keinem von ihnen einen guten Eindruck. Insbesondere Assistenzen haben einen stressigen Arbeitsalltag, während dem sie dutzende Informationen, Arbeiten und Kunden zugleich jonglieren müssen. Da ist es nur menschlich, gelegentlich auch mal einen Fehler zu machen.

Familienunternehmer ticken anders



Finanzdienstleister sollten im Umgang mit Unternehmerfamilien und Familienunternehmern einige wichtige Dinge beachten, um mit ihnen erfolgreich ins Geschäft zu kommen. So werden Sie in zehn Schritten zum Unternehmer-Versteher.

Familienunternehmer und Unternehmerfamilien

Früh am Montagmorgen ist der erfahrene Bankberater Max Müller (Name von der Redaktion geändert) auf seinem Weg zum Erstgespräch bei einem erfolgreichen Familienunternehmer. Auf diesen Termin hatte er lange hingearbeitet, er hat sich nach eigener Meinung gut vorbereitet und ausreichend Zeit eingeplant. Erwartungsvoll betritt er das Büro des Unternehmers. Doch dann läuft alles ganz anders als erwartet: Der Kunde fertigt ihn kühl ab, und ehe er sich versieht, findet er sich draußen vor den Firmentoren wieder. Irgendetwas muss schief gegangen sein, denkt sich Max Müller – doch was? Hatte er etwas Wichtiges übersehen?

Geschäftsbeziehungen zu Familienunternehmern und -unternehmen folgen ganz eigenen Gesetzen, und so lauern auf dem Weg zum Erfolg viele Fallen. Die gute Nachricht ist: Die meisten von ihnen lassen sich rechtzeitig erkennen und beseitigen. Firmenkunden-Berater sowie Private-Banking-Berater müssen dazu – ungeachtet der Größe des Unternehmens oder des Vermögens der Familie – verstehen lernen, wie Familienunternehmer „ticken“, um diese aktiv statt reaktiv beraten zu können. Dies trifft auch auf alle anderen Finanzdienstleister zu.

Dazu blicken wir hinter die Kulissen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Werden Sie in zehn Schritten zum Unternehmer-Versteher.

Seite 17/90

1. Beachten Sie die gekoppelten Systeme

Familie, Unternehmen, Anteilshaber: Familienunternehmen bestehen immer aus drei gekoppelten Systemen. So kann es sein, dass Ehepartner im Unternehmen keine wesentliche Funktion einnehmen, doch privat entscheiden sie mit über die Finanzen.

Eine besondere Rolle kann dem Leiter der Buchhaltung bzw. dem kaufmännischen Leiter der Firma zukommen. Wickelt er lediglich die Zahlungsströme in der Firma ab oder hat er ausreichend Einfluss, um auch in den privaten Belangen der Familie mitzumischen? In letzterem Fall hat er vielleicht sogar Einfluss auf finanzielle Entscheidungen und wird dadurch für Sie zu einer wichtigen Kontaktperson.

Fazit:

Finden Sie heraus, wo sich Ihr Gesprächspartner innerhalb der drei gekoppelten Systeme befindet.

2. Betrachten Sie Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette

Unternehmer ist man 24/7. Deshalb sollten Sie sich mit dem auskennen, was dem Unternehmerkunden am wichtigsten ist: die Firma! Der Blick auf die Homepage des Unternehmens reicht nicht: Recherchieren Sie so gründlich wie möglich. Scheuen Sie auch nicht, als Firmenkunden-Berater mit der Private-Banking-Abteilung Ihres Instituts im Tandem zusammenzuarbeiten – und umgekehrt: Ist der Unternehmer bereits Kunde eines Bereichs Ihres Instituts, sind vielleicht bereits wichtige Informationen zum Geschäftsmodell und der Wertschöpfungskette vorhanden.

Machen Sie sich darüber hinaus schlau über Trends und Themen der Branche Ihres Unternehmerkunden. Vielleicht lassen sich daraus Impulse für sein Unternehmen ableiten, die Sie aktiv geschickt ins Gespräch einfließen lassen: Sie werden erstaunt sein, was der Unternehmer Ihnen alles erzählt.

Fazit:

Machen Sie sich umfassend vertraut mit den Geschäften des Unternehmens.

3. Wer gehört zur Familie?

Dass Berater sich über die Familienkonstellation der Unternehmerfamilie erkundigen, ist mittlerweile Standard, sowohl im Private-Banking- als auch im Firmenkunden-Bereich. Dennoch zeichnen überraschend wenige Berater einen Stammbaum. Nutzen Sie dafür EDV und Akten Ihres Instituts, fragen Sie Kolleginnen und Kollegen – auch aus anderen Abteilungen und Geschäftsstellen. Unter Beachtung sämtlicher Datenschutzbestimmungen, versteht sich.

Anhand des Stammbaums sehen Sie auf einen Blick, wer die wahrscheinlichsten Nachfolger sind: Per Abhaken kann eine nahezu vollständige Ertragspotenzialanalyse betrieben werden. Wenn Sie zusätzlich noch Nationalitäten und Wohnorte aufführen, erkennen Sie außerdem schnell, welche Risiken sich aus verschiedenen nationalen Rechtsstandards ergeben.

Fazit:

Verschaffen Sie sich einen Überblick, wer zur Familie gehört, und zeichnen Sie einen Stammbaum.

4. Erkennen Sie den Unternehmertypus

In der Vergangenheit konnte man häufig die Metapher hören, Banking sei die Stahlindustrie der Zukunft. Beim heutigen Konkurrenzdruck scheint jedoch der Vergleich mit Lebensmittel-läden passender zu sein: Als Kunde bekommt man überall denselben Joghurt – oft sogar zum gleichen Preis. Die Frage ist also nicht, ob der Kunde ein Produkt kauft, sondern, bei wem er es tut – und hier kommt der "subjektive Wohlfühlfaktor" ins Spiel: Wo möchte der Kunde kaufen?

In der Finanzbranche, in der mittlerweile viele Bereiche vollständig durchdigitalisiert und prozessoptimiert sind, lassen sich Unterschiede zwischen den Angeboten häufig nur anhand derjenigen Tätigkeiten ausmachen, bei denen das "Mensch zu Mensch (MzM)" entscheidend ist. Setzen sie sich hier positiv von der Konkurrenz ab, schaffen Sie es, den "subjektiven Wohlfühlfaktor" beim Kunden zu erzielen. Der erste Schritt in diese Richtung ist, sich über den Unternehmertyp des potentiellen Kunden im Klaren zu sein.

Typisieren Sie zunächst sich selbst und dann den Unternehmer. Clevere Finanzdienstleister präsentieren ihrem Gegenüber alle Informationen konsequent gemäß seiner Typologie – nicht der eigenen. Damit kommt das Angebot optimal beim Kunden an – Die Basis für den Erfolg!

Fazit:

Erkennen Sie den Unternehmertypus! Formulieren Sie konsequent alle Informationen gemäß der Typologie Ihres Gegenübers.

5. Finden Sie die Player / Kaufbeeinflusser

Erfolgreiche Unternehmer sind immer von einem Heer an Beratern umgeben. Wissen Sie, wer das ist, wer am meisten Einfluss hat und wer Ihnen hilfreich sein kann?

Bedenken Sie: Für das Umfeld des Unternehmers bedeuten Sie als Finanzdienstleister zunächst einmal nur Mehrarbeit. Warum sollten Mitglieder dieses Hofstaats also gerade Sie unterstützen? Ein Steuerberater etwa bekommt diesen Mehraufwand mitunter nicht einmal vergütet. Fragen Sie sich deshalb immer: Cui bono – wem nützt es? Was hat eine Person davon, Ihr Produkt beim Unternehmer positiv erscheinen zu lassen? Nehmen Sie deshalb Ihr eigenes Ego zurück und lassen Sie mögliche Mentoren beim Unternehmer gut aussehen. Teilen Sie den Ruhm. Machen Sie das Umfeld des Unternehmers zu Ihrem „Verkäufer“.

Fazit:

Identifizieren Sie die Player / Kaufbeeinflusser und ziehen Sie diese auf Ihre Seite!

6. Beurteilen Sie die Kaufhaltungen aller Beteiligten

Bewerten Sie vor, während und nach jedem Gespräch die Kaufhaltung des Unternehmerkunden. Vier Kaufhaltungen gibt es: Ein unschlüssiger Unternehmer im „Wachstum“ sondiert noch, sucht aktuell nur nach Informationen. Er wird auch kaufen, nur nicht heute. Besteht „(akuter) Bedarf“, möchte der Unternehmer ihn auch möglichst schnell decken. Solange „alles okay“ ist, herrscht kein Bedarf. Ist der Unternehmer sogar erfolgreicher als erwartet, kommt „Euphorie“ auf – Nun wird er erst recht keinen Anlass sehen, etwas zu ändern. Doch oft kommt Hochmut vor dem Fall: Sie sollten die Situation beobachten, denn die Kaufhaltung kann sich täglich ändern! Außerdem gilt sie nicht pauschal zu jedem Thema. Überprüfen Sie deshalb bei jedem Kontakt zum Unternehmerkunden seine Kaufhaltung aufs Neue. Beachten Sie dabei auch sein Umfeld – siehe Punkt 5.

Fazit:

Finden Sie heraus, welche Kaufhaltung Ihr Gegenüber hat und wie sein Umfeld das Thema bewertet.

7. Verschaffen Sie sich einen Gesamtüberblick

Als Private Banker werden Sie vom Unternehmer eher selten auf Anhieb alle Informationen bekommen. Erkundigen Sie sich, wer Ihnen die wesentlichen Informationen bereitstellen kann. Damit erfahren Sie gleich auch mehr über sein Umfeld. Bei Top-Kunden mit hohen Kreditvolumina finden sich Hinweise zum Privatvermögen beispielsweise in den Kreditakten.

Doch auch Firmenkunden-Berater tun gut daran, die private Situation des Unternehmers hinter dem Familienunternehmen zu beleuchten. Die Unternehmensnachfolge ist beispielsweise ein Bereich, in dem Details des Privatvermögens Einfluss auf das Unternehmen als Ganzes haben können. So sind viele Unternehmer zwar vermögend, aber nicht unbedingt liquide, was zu Problemen bei der Übernahme des Familienunternehmens führen kann. Die Einkünfte eines Unternehmers ergeben sich aus seinem Gehalt, den Gewinnentnahmen aus seiner Firma, aus Firmengebäuden, die im Familienbesitz sind, aber an die Firma verpachtet werden und aus Einkünften aus sonstigem Privatbesitz. Fällt das Gehalt durch die Nachfolge weg, wird der Unternehmer bei den Pachtzahlungen von seinem Nachfolger abhängig. Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge lässt sich also nur dann managen, wenn man sich auch als Firmenkunden-Berater dieser Problematik bewusst ist und auf sie eingeht.

Tipp: Größere Unternehmer kennen Organigramme, da sie in ihrer eigenen Firma damit arbeiten. Um einen ersten Gesamtüberblick zu erzielen, erstellen Sie ein Unternehmerorganigramm für sich. Fragen Sie sich aber, bevor Sie damit auf den Kunden zugehen, ob er womöglich negativ reagieren wird, wenn er sieht, wie viele Informationen Sie schon über ihn zusammengetragen haben. Bei solchen Kunden lassen Sie diese Grafik im Gespräch einfach weg und nutzen sie nur für den internen Gebrauch. Es reicht zunächst, die groben Informationen aufzuführen. Details werden erst später wichtig.

Fazit:

Verschaffen Sie sich schon vor dem Gespräch einen groben Überblick über die Vermögensverhältnisse. In vielen Fällen sind die Informationen in der Kreditakte zu finden.

8. Welche Funktion / Position wollen Sie im Gesamtkomplex haben?

Im Dreieck Unternehmer – Bank – Banker treffen womöglich drei unterschiedliche Sichtweisen aufeinander: Die Bank möchte, dass der Kunde vollumfänglich beraten und betreut wird. Mit den persönlichen Interessen des Beraters muss das nicht übereinstimmen. Und noch wissen wir nicht, was der Kunde will.

Fragen Sie ihn! Doch Vorsicht: Die Antwort könnte unangenehm sein. Viele Unternehmer wollen gar nicht vollumfänglich betreut werden. Das gilt es, zu respektieren: Wer nur Durst hat, braucht nicht die ganze Speisekarte. Es ist an Ihnen, daraus Ihre Schlüsse zu ziehen.

Fazit:

Fragen Sie den Kunden, welche Leistung er von Ihnen erwartet. Überprüfen Sie auch, ob Ihre Leistung adäquat bezahlt wird.

9. Womit vergleicht der Unternehmer Investmententscheidungen außerhalb der Firma?

Unternehmermandanten des Instituts Für UnternehmerFamilien erzählen mir immer wieder, dass sie den Eindruck hätten, Bankberater wüssten gar nicht, wie im Unternehmen Geld „gemacht“ wird.

Der Unternehmer überschlägt grob im Kopf: Wie viel Stück meines Produkts müsste ich für den Gewinn oder Verlust, den ich im Privatvermögen erziele, mehr oder weniger verkaufen? Bei einem EBITDA von 5 Prozent müsste er etwa 4,8 Millionen Euro Umsatz zusätzlich erwirtschaften, um einen Verlust im Privatvermögen von 100.000 Euro auszugleichen. Der Faktor liegt also grob bei 1 zu 48. Diese Zahl wird der Familienunternehmer gleich in Stückzahlen seines Produkts umrechnen. Immer. Daran wird er sich bei der Anlage seines Privatvermögens orientieren.

Fazit:

Finden Sie heraus, wie viele Produkte mehr oder weniger der Unternehmer in seiner Firma im Ausgleich für Gewinne oder Verluste im Privatvermögen verkaufen müsste.

10. Es gibt immer einen Grund

Lehnt der Unternehmer Ideen, Produkte oder anderes dankend ab, versäumen es viele Private-Banking-Berater und Firmenkunden-Berater nachzufragen, warum der Unternehmer so entschieden hat.

Oftmals hören sie nur Floskeln wie: „Ich fühle mich bei der bisherigen Bank eigentlich ganz wohl.“ Dahinter stehen Gründe, und die können vielfältig sein. Sei es, dass Verpflichtungen gegenüber anderen Banken bestehen, sei es, dass der Wechsel zu einer anderen Bank oder das Verwalten einer zweiten Bankverbindung zu mühsam erscheint. Und in einigen Fällen können die Gründe sogar ganz banal sein, wenn beispielsweise eine Freundin der Ehefrau Leiterin der entsprechenden Abteilung bei einer konkurrierenden Bank ist. Keine dieser Motivationen werden Sie erfahren, wenn Sie nicht nachhaken. Und wenn Sie die wahre Motivation hinter einer Entscheidung nicht kennen, werden Sie immer wieder viel Zeit und Mühe in Gespräche investieren, aber nichts ernten.

Fazit:

Wer nicht fragt, bleibt dumm – Mag eine Entscheidung Ihnen noch so unverständlich erscheinen: Haken Sie nach. Denn aus Sicht des Kunden ist sie vielleicht völlig nachvollziehbar. Einen Grund gibt es immer, und den sollten Sie kennen.

Wenn Sie diese zehn Regeln beherzigen, werden Sie sich nachhaltig als Partner des Familienunternehmers etablieren können.

Sie haben einen Termin bei einem Familienunternehmer? Glückwunsch! Wussten Sie, dass von 100 Existenzgründern nach zehn Jahren nur noch vier am Markt sind? Nach 20 Jahren ist es sogar nur noch einer von 500! Und mit diesem Menschen sitzen Sie nun in einem Raum. Sie haben es mit einer beeindruckenden Persönlichkeit zu tun. Genießen Sie jede Minute, die sie mit ihr verbringen dürfen.

Familienunternehmer und -unternehmen zu betreuen ist keine Pflicht, sondern ein Privileg! Erfolgreiche Unternehmer gestalten die Welt, in der wir morgen leben. Gehen Sie deshalb mit Begeisterung an die Sache heran. Lieben Sie, was Sie tun – Dann kommt der Erfolg von selbst..

Die Kultur des Gebens



Familienunternehmen haben sich seit jeher eine Tradition bewahrt, die von vielen anderen Unternehmen kaum noch praktiziert wird: Die Kultur des Gebens, also das Austauschen von Geschenken als Zeichen der Anerkennung. Gerade Kunden mit hohem Deckungsbeitrag erwarten allerdings etwas mehr als die gelegentliche Flasche Sekt aus dem Feinkostmarkt – schließlich äußert sich ihre Gunst Ihnen gegenüber ebenfalls im größeren Rahmen. Wie Sie trotz Budget-Einschränkungen oder strenger Guidelines in diese Kultur des Gebens eintauchen können, möchte ich Ihnen anhand eigener Erfahrungen darstellen.

Geschenkideen für die, die wirklich schon alles haben

Kunden mit hohem Deckungsbeitrag erwarten nicht nur mehr von Ihnen – sie nehmen es auch wesentlich negativer wahr, wenn Sie diese Erwartungen nicht erfüllen. Deshalb gilt: Ihr Geschenk sollte genau auf die Vorlieben des Unternehmers abgestimmt sein, von Interesse und Einfühlungsvermögen zeugen sowie einen echten Mehrwert bieten. Das bedeutet jedoch nicht, dass es ein Loch ins Budget reißen muss: Auch strikte Bank-interne Limits können durch cleveres Ausnutzen vorhandener Ressourcen und Verbindungen eingehalten werden:

Kleines Budget und schlaues Networking: Die Firmenkundin und die Schokoladenfabrik

Vor einer Weile suchten wir vom Institut für UnternehmerFamilien (IFUF) eine passende Aufmerksamkeit für eine wichtige Kundin. Doch wie sollte dabei gleichzeitig das eigene Budget geschont werden?

Des Rätsels Lösung kam nach etwas Brainstorming und einem Blick in die Kundenkartei: Die Unternehmerin war bekannt dafür, Pralinen einer bestimmten Marke heiß und innig zu lieben – und der Betreiber der Pralinenmanufaktur war zufällig ebenfalls Kunde unseres Instituts.

Prompt wurde eine exklusive Führung durch die Manufaktur organisiert, inklusive Pralinen mit dem eigenen Konterfei der Unternehmerin. Und trotz des vergleichsweise geringen monetären Aufwands spricht die Beschenkte noch heute begeistert von der exklusiven Erfahrung. Die Manufaktur verkauft ihr mittlerweile regelmäßig Pralinen für geschäftliche Zwecke und das IFUF hat sich bei beiden Kunden als Vermittler und Ermöglicher etablieren können. Ein Erfolg auf ganzer Linie.

Mittleres Budget und Einfühlungsvermögen: 40 Jahre zusammen und glücklicher denn je

In einer Bank stellte sich im Rahmen eines meiner Workshops heraus, dass ein wichtiges Unternehmerpaar ihren 40. Hochzeitstag in einer idyllischen Weinregion feierte, wo sie bereits vor 40 Jahren ihre Hochzeitsreise verbracht hatten. Kurzerhand rief man in dem Weingut an, in das die beiden eingekehrt waren – ebenfalls dasselbe wie vor 40 Jahren. Dort konnte man der Bank bestätigen, dass die beiden dieselbe Weinsorte von damals immer noch gerne tranken, jedoch aktuellere Jahrgänge.

Die Bank entschied sich, eine Kiste desselben Weins als Geschenk zu ordern. Jedoch nicht irgendeine Kiste, sondern ein besonders wertvoller Jahrgang – genau: des Jahrgangs von vor 40 Jahren. Und da die Bankmitarbeiter gute Beziehungen zu den Kindern des Paares hatten, erwartete eine Kiste des edlen Tropfens sie sogar im eigenen Wohnzimmer – inklusive handgeschriebener Glückwunschkarte. Ein riesiges Budget war dafür nicht vonnöten, doch das Geschenk zeugte von echtem Einfühlungsvermögen und Interesse. Dementsprechend sensationell gut kam es dann auch an.

Ausreichend Budget und eine kleine List: Der Brunnen im eigenen Garten

Als ich noch selbst als Bankmitarbeiter tätig war, hatten wir einen Unternehmerekunden, der leidenschaftlich gerne in seinem Garten arbeitete und ihn über die Jahre zu einer echten Wohlfühl-Oase herangezogen hatte. Zu seinem 60. Geburtstag arbeiteten wir deshalb Hand in Hand mit seiner Frau, um ihm eine besondere Freude zu machen: Wir luden die beiden zu einer Veranstaltung ein und nutzten diese Zeit, um einen wunderschönen Gartenbrunnen bei ihnen daheim zu installieren.

Seite 25/90

Als die beiden von der Veranstaltung zurückkamen, war der Unternehmer vor Freude fast überwältigt – und wir hatten uns mit unserer (natürlich mit der Gattin abgesprochenen) Nacht-und-Nebel-Aktion einmal mehr als vertrauter Partner etabliert, der echtes Interesse an seinen Kunden hat.

Keine Chancen verpassen

Wie wichtig es ist, sich bietende Gelegenheiten beim Schopf zu packen, wenn die entsprechenden Ressourcen und Verbindungen vorhanden sind, musste eine Bank am eigenen Leib erfahren: Nach einer Lesung mit Mario Adorf verbrachte der Stargast den Abend alleine in seinem Hotel und reiste am darauffolgenden Tag wieder ab. Es wurde leider versäumt, die Chance zu nutzen und Herrn Adorf beispielsweise für ein anschließendes Abendessen zu engagieren. Er war schließlich ohnehin bereits vor Ort und interessierte Premium-Kunden, die große und bekennende Mario Adorf Fans sind, hätte es auch gegeben.

Die Kultur leben

Geschenke unter Geschäftspartnern sind nicht nur eine gute alte Tradition der Familienunternehmen – die dahinter stehende Kultur des Gebens ist unteilbar mit der Sprache des “Unternehmerischen” verbunden. Verstehen Sie also nicht nur die Worte des “Unternehmerischen”, sondern leben Sie die Kultur dahinter. Denn für Ihre Kunden bedeuten die Geschenke einen zusätzlichen “subjektiven Wohlfühlfaktor” in einer Finanzwelt, in der die eigentlichen Produkte immer ähnlicher zu sein scheinen.

Meist reicht schon eine hervorragende Idee und das clevere Verknüpfen von vorhandenen Verbindungen und Ressourcen, um Geschenke für Geburts- und Feiertage auszusuchen, die dem Deckungsbeitrag des Kunden sowie Ihrem Budget gleichermaßen angemessen sind – und eine unvergessliche Erfahrung garantieren.

Sprechen Sie „Unternehmerisch“?



Als Finanzdienstleister ist es manchmal unvermeidbar, dem Kunden unangenehme Wahrheiten unterbreiten zu müssen. Wer fließend „Unternehmerisch“ spricht, vermeidet dabei nicht nur negative Auswirkungen auf das Kundenverhältnis, sondern kann die Situation sogar als Chance nutzen.

Sprache und Gedankenwelt des Familienunternehmers

In praktisch jeder Geschäftsbeziehung zwischen Finanzdienstleister und Familienunternehmer kommt man irgendwann in die Position, den Kunden mit herausfordernden – und bisweilen sogar sehr unangenehmen – Realitäten konfrontieren zu müssen. Darunter fallen beispielsweise:

- Neue Gebührenmodelle im Giro-Bereich
- Verwahrtgelt
- Kreditprovision

Hieraus entspinnen sich nicht selten Gespräche, vor denen es so manchem Finanzdienstleister graut, denn diese können schlimmstenfalls die Beziehung zum Kunden langfristig negativ beeinflussen.

Meiner Erfahrung nach besteht dieses Risiko jedoch nur, weil Finanzdienstleister und Familienunternehmer oft nicht aus derselben Richtung argumentieren und keine „gemeinsame Sprache“ verwenden. Denn Gespräche mit Unternehmern folgen ihren eigenen Regeln, und wer die beherrscht, dem stehen alle Türen offen.

In diesem Artikel erläutere ich, wie Sie die Sprache der Unternehmer sprechen und erfolgreich die Regeln dieser Welt zu Ihren Gunsten einsetzen können. So können Sie vermeintlich herausfordernde Gespräche sogar als Chance nutzen, Ihren Kunden noch fester an sich zu binden. Wie das geht, möchte ich an einem bekannten Beispiel aus dem Kreditwesen zeigen: Dem Familienunternehmer muss vermittelt werden, warum in Zukunft eine Kreditprovision fällig wird.

Verstehen Sie Ihr Gegenüber

Um bereits vor dem Gespräch zu antizipieren, wie ein Familienunternehmer auf die Einführung einer Kreditprovision reagieren wird, können Sie für sich selbst einen mentalen "Blick hinter die Kulissen" werfen. Versetzen Sie sich in die Situation des Unternehmers und stellen Sie sich einige wichtige Fragen:

- Warum sollte ich als Unternehmer Geld allein für die Möglichkeit bezahlen, einen Kredit in Anspruch nehmen zu können?
- Warum sollte ich jetzt plötzlich eine Kreditprovision zahlen müssen, wenn ich das lange Jahre nicht musste?
- Warum soll ich bei meiner Bank bleiben, wenn die Konkurrenz (noch) keine Kreditprovision verlangt?

All diese Fragen zeigen bereits ein Kernproblem auf, was gerade alteingesessene Unternehmer mit Kreditprovisionen haben: Früher war die Möglichkeit, einen Kredit jederzeit sofort in Anspruch nehmen zu können, noch kostenfrei. Das erklärt auch, warum Jungunternehmer sich weniger gegen die Einführung einer Kreditprovision sträuben werden. Sie kennen es gar nicht anders.

Jeder Unternehmer wird sich jedoch fragen, warum er Geld für einen Service bezahlen muss, den er womöglich gar nicht in Anspruch nehmen wird. Gleichzeitig wird ihm bewusst sein, dass die Möglichkeit, jederzeit problemlos an einen Kredit zu kommen, für ihn wichtig ist.

Familienunternehmer möchten nämlich das Gefühl haben, im Notfall – oder bei einer besonderen Gelegenheit – jederzeit Mittel zur Verfügung zu haben, ohne um Erlaubnis fragen zu müssen. Das gibt ihnen ein Gefühl von Sicherheit und Unabhängigkeit. Und oft streichelt es auch das Ego, von einer Bank diesen Service zur Verfügung gestellt zu bekommen.

So argumentieren Sie auf “Unternehmerisch”

Argumentieren Sie gegenüber dem Kunden auf eine Art und Weise, die er als Unternehmer nachvollziehen kann. Versetzen Sie sich in ihn hinein. Erfahrungsgemäß ist das am effektivsten über 3 Argumentationsketten zu erreichen:

Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette ins Argument einfließen lassen

Familienunternehmer denken in unternehmerischen Strukturen – vor allem in ihren eigenen. Setzen Sie Ihr Anliegen in diese Gedankenstrukturen ein, erleichtern Sie es dem Unternehmer, Ihre Sicht der Dinge nachzuvollziehen.

Dabei kann mit einem allgemeinen Beispiel angefangen werden: Ein Taxifahrer, der einbestellt wurde, um den ganzen Tag vor der Tür mit laufendem Motor direkt auf Abruf verfügbar zu sein, wird seine Arbeitszeit auch dann berechnen, wenn man seinen Service letztlich gar nicht genutzt hat. Denn er hat ihn schließlich bereitgehalten und in diesem Zeitraum keine anderen Passagiere befördern können.

Springt der Unternehmer hierauf an, können Sie diesen Gedankengang auch auf ein Beispiel übertragen, das sich spezifisch aus dem Geschäftsmodell des Unternehmers ergibt. Ein Lebensmittelproduzent wird beispielsweise verstehen, dass er für verderbliche oder Spezial-Produkte, die er für Supermarktketten produziert und für eine bestimmte Zeit ständig verfügbar hält, bezahlt wird – auch wenn die Kette letztendlich nicht das gesamte Kontingent in Anspruch nimmt.

Das Umfeld des Unternehmers unter die Lupe nehmen

Der nächste Faktor in Ihrer Argumentationskette sollte die Tatsache sein, dass das Umfeld eines Unternehmers einen wichtigen Einfluss auf seine Entscheidungen hat. So wird er oder seine Mitarbeiter sich über die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Banken informieren. Tun Sie also genau dasselbe: Überprüfen Sie, welche Verbindungen noch zwischen dem Unternehmer sowie anderen Banken bestehen und welche sonstigen Optionen er hätte. Hat eine andere Bank noch keine Kreditprovision eingeführt, können Sie sich darauf einstellen, dass der Kunde Ihnen gegenüber mit einem Wechsel liebäugeln könnte.

Legen Sie dem Unternehmer dar, wie zeit- und ressourcenintensiv ein Wechsel sein kann. Denn jemand muss diesen tatsächlich vollziehen. Je nach Unternehmensgröße entweder der Unternehmer selbst oder einer seiner engeren Mitarbeiter, wie der kaufmännische Leiter. Im Hinblick auf aktuelle Marktentwicklungen und darauf, dass früher oder später alle Finanzinstitute die Kreditprovision einführen werden, wäre dies ein verschwendeter Aufwand – und es gibt nichts, was Unternehmer mehr ärgert als unnötiger Zeit- und Geldaufwand.

Bleibt ein Kunde dabei, von Ihrer Bank zu einer anderen wechseln zu wollen, ist dies ein eindeutiges Anzeichen: Die Kreditprovision ist nicht der eigentliche Grund dafür. Sie könnte womöglich nur ein Vorwand sein – oder der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. In einem solchen Fall sollten sie überprüfen, welches der eigentliche Grund für die Unzufriedenheit ist.

Beachten Sie die Unternehmer-Typologie

Als dritter Faktor ist es wichtig, in Vorbereitung auf das Gespräch die Typologie des Kunden in Augenschein zu nehmen.

Starten Sie mit einer Mehrwert-Argumentation aus Sicht des Kunden: Was kann er bei Ihnen haben, was er sonst nirgends bekommt? Oft werden Sie dabei zu dem Schluss kommen: Ihre Produkte und die Produkte von Konkurrenz-Banken unterscheiden sich nicht so drastisch voneinander, dass die Entscheidung auf rein rationaler Basis eindeutig wäre. Stattdessen zählt für Familienunternehmer häufig das "Mensch zu Mensch" (MzM), also der "subjektive Wohlfühlfaktor". Mit anderen Worten: Fühlt sich der Kunde bei Ihnen gut um-sorgt?

Die Typologie des Unternehmers erlaubt Ihnen schließlich, herauszufinden, auf welche seiner Eigenschaften Sie im Gespräch eingehen müssen, um diesen Wohlfühlfaktor zu erreichen:

Legt Ihr Kunde beispielsweise Wert darauf, jederzeit die volle Kontrolle über alle Aspekte seines Unternehmens zu haben, machen Sie ihm nochmal klar, welche Freiheit der jederzeit verfügbare Kredit bedeutet und wie gering die Provision im Vergleich ist. Analytischen Unternehmer-Typen rechnen Sie wiederum vor, wie viel die Kreditprovision ihn tatsächlich über die vergangenen 12 Monate gekostet hätte – dies ist oft weniger als ursprünglich befürchtet wird. Stellt sich in der Abrechnung sogar heraus, dass der Kunde den Kreditrahmen in dieser Zeit kaum in Anspruch genommen hat, kann bei dieser Gelegenheit auch gleich eruiert werden, ob man den Rahmen nicht anpassen sollte.

Von der Herausforderung zur Chance

Es gibt Dinge, die brauchen Ihnen nicht unangenehm sein: Mit der richtigen Vorbereitung bringen Sie Ihren Kunden wichtige aber problematische Wahrheiten nahe, ohne das Kundenvertrauen zu verlieren. Und beherrschen Sie perfektes "Unternehmerisch", können Sie ein vermeintlich unangenehmes Gespräch sogar zu Ihren Gunsten wenden und sich als strategischer Partner auf Augenhöhe positionieren. Nutzen Sie zum Beispiel das Gespräch als Gelegenheit, den Unternehmer erneut auf den individuellen Mehrwert Ihres Instituts für sein Unternehmen aufmerksam zu machen – denn dieser besteht trotz Kreditprovision nach wie vor.

Behalten Sie eine positive Einstellung und orientieren Sie sich – unabhängig von Ihrer Dienstleistung und des von mir genutzten Beispiels – an den genannten Punkten. So wenden Sie einen schwarzen Tag im Terminkalender zu einem echten Erfolg.

Der Firmenkundenberater in einer vernetzten Welt: Je digitaler die Zeiten, desto wichtiger das Mensch zu Mensch



Wenn Familienunternehmer heutzutage Finanzprodukte begutachten, dann stellen sie schnell fest: Die Konditionen der einen Bank unterscheiden sich objektiv kaum noch von denen einer anderen. Kein Wunder, denn praktisch alle Banken nutzen heute dieselben digitalen Algorithmen zur Berechnung.

Für viele Unternehmer ist das ausschlaggebende Element für eine Zusammenarbeit also eher das, was ihnen keine Maschine dieser Welt bieten kann: Das Mensch zu Mensch (MzM). Im Zeitalter der Digitalisierung sind Firmenkundenberater daher wichtiger denn je und sehen sich, unabhängig ihres aktuellen Erfahrungsschatzes, mit einem neuen Anforderungsprofil konfrontiert, um sich nachhaltig erfolgreich und differenziert bei Unternehmenskunden und am Markt zu positionieren.

Umfangreiche Fähigkeiten für zwischenmenschlichen Erfolg

Im Rahmen meiner langjährigen Erfahrung mit Familienunternehmern und Unternehmerfamilien habe ich dasselbe Muster immer wieder beobachten können: Unabhängig vom Unternehmertyp und der Unternehmensgröße (vom Handwerksbetrieb bis zum Großunternehmen) erhoffen sich Familienunternehmer von ihren Finanzberatern vor allem ein Gefühl des Vertrauens. Sie wünschen sich jemanden, der unternehmerisches Denken und Handeln nachvollzieht, ihnen mit proaktiver Koordination unter die Arme greift – und dabei auch einfach sympathisch rüberkommt.

Das Mensch zu Mensch ist also für praktisch jeden Familienunternehmer ein zentraler Aspekt der Zusammenarbeit – und einer, der nicht durch digitalisierte Prozesse ersetzt werden kann. Dementsprechend können Berater auch nur dann langfristig ihr Institut positiv aus dem Meer an homogenen Finanzprodukten hervorheben, wenn sie sich auf diese Fähigkeiten besinnen.

Deswegen reicht es für Firmenkundenberater auch nicht aus, nur das eigene Produktportfolio zu kennen. Vielmehr muss ein umfangreiches Anforderungsprofil aus fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen angestrebt werden. Denn nur mit umfangreichen Kenntnissen und Fähigkeiten in verschiedenen Disziplinen und Themenkomplexen lässt sich ein Familienunternehmen auch ganzheitlich erfolgreich beraten.

Einzigartige Expertise und Fachwissen (fachliche Kompetenzen)

Dieser Aspekt des Anforderungsprofils ist den meisten Beratern bereits geläufig – es geht um rein fachliches Wissen. Doch neben den eigenen Produkten beinhaltet dies im digitalen Zeitalter auch weiterreichende Kenntnisse, beispielsweise zur Gesamtstrategie des eigenen Instituts, zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und zu den Zusammenhängen zwischen diesen beiden Aspekten.

Darüber hinaus sind auch ein detailliertes Verständnis für den Unternehmer, sein Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie sowie Kenntnisse zu weiteren Themen, die für den Unternehmer individuell relevant sind, entscheidend: Von der betrieblichen Altersvorsorge bis zu Rating-Systemen und vom Stiftungsrecht bis zur Gründung gemeinnütziger Organisationen.

Auch zu nachfolgenden Aspekten sollte sich der Berater Wissen aneignen. Der nötige Detailgrad hängt vom jeweiligen Beratungsschwerpunkt ab. Für Faktoren, die nicht im Fokus der Beratung stehen, reichen allgemeine Kenntnisse:

- Immobilien des Unternehmens oder Unternehmers
- Wertpapiere und damit verbundene Produkte
- Relevante Versicherungen wie Sachversicherungen, Altersvorsorge oder Sonderversicherungen je nach Unternehmen
- Verschiedenste Steuerrechte
- Financial Planning und Estate Planning
- Relevante Aspekte des Vertragsrechts, vom Familienrecht bis zum Eherecht

Auch die Interaktion von Mensch zu Mensch kann durch Fachwissen effektiv unterstützt werden. So sollten Berater sich im digitalen Zeitalter dringend mit Konzepten wie Gesprächsführung und Verhandlungstaktik auseinandersetzen: Insbesondere die Analyse von Kundentypologien, um Verhalten und Gesprächsführung daran zu orientieren, ist eine wichtige Methode des strategischen und taktischen Verkaufens.

Finanzberater sollten diese Fähigkeiten ungeachtet anderer fachlicher Kompetenzen beherrschen und sowohl gegenüber dem Unternehmer als auch gegenüber seinem Umfeld einsetzen können. So lassen sich auch Familienmitglieder und wichtige Mitarbeiter wie kaufmännische Leiter überzeugen.

Sympathisch sein und empathisch handeln (soziale Kompetenzen)

Kennen sich zwei Berater unterschiedlicher Banken offensichtlich gleich oder ähnlich gut aus, kommt das Mensch zu Mensch besonders stark zu tragen. Dann wird die emotionale Verbindung zum Zünglein an der Waage. Deswegen sollten moderne Finanzberater über weitreichende Fertigkeiten in der zwischenmenschlichen Interaktion verfügen:

- Eine selbstbewusste Ausstrahlung, die hohe Loyalität und Identifikation mit der eigenen Bank signalisiert
- Fähigkeiten in der lateralen, also geschäftsfeldübergreifenden Kollegenführung für Tandemberatungen und ähnliche Kooperationen
- Die Fähigkeit, durch eigenes Verhalten interne und externe Kollegen zu inspirieren und sich Respekt zu erarbeiten: Qualitätsverständnis, Einsatzfreude, Hilfsbereitschaft und Zuverlässigkeit
- Stil, Etikette und Netiquette, um sich vor dem Kunden entsprechend zu präsentieren

Ähnlich wie bei den fachlichen Kompetenzen sollten auch hier wieder der Unternehmer und dessen Umfeld als Ganzes betrachtet werden. Das heißt, dass ein Verständnis für den Kunden auf Basis seiner Typologie unumgänglich ist. Des Weiteren sollten psychologische Kenntnisse abrufbar sein, um die Interaktion und mögliche Spannungsfelder innerhalb der Unternehmerfamilie zu erkennen. Auch die Fähigkeit, das nähere Umfeld des Unternehmers – vom Mitarbeiter bis zum Berater – zu moderieren sowie positive Dynamiken zwischen den einzelnen Akteuren herzustellen, sollten sich Berater aneignen und methodisch trainieren.

Unternehmer und Unternehmen exzellent navigieren (methodische Kompetenzen)

Familienunternehmer sind sehr auf zielführende und reibungslose Arbeitsabläufe bedacht – immerhin ist ihre Zeit kostbar und die Zukunftspläne sind groß. Deswegen sollten sich Firmenkundenberater auch durch handfeste Kompetenzen bei der Planung und Ausführung unternehmerischer Vorhaben auszeichnen:

- Projektmanagement-Fähigkeiten, sowie die Fähigkeit, diese im Sinne des Kunden und im Einklang mit der Gesamtstrategie des Familienunternehmens und des eigenen Instituts anzuwenden. Dies beinhaltet zum Beispiel eine sinnvolle Definition von Meilensteinen sowie ein effektives Ressourcenmanagement, um Unternehmerkunden immer die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen.
- Effektives Zeitmanagement – sowohl das eigene, als auch das von direkten Teammitgliedern, Kollegen und Kunden, sowie deren Umfelds.
- Planungsgeschick bei der Koordination der Interaktionen zwischen Bankmitarbeitern und Kunden. Souveräner Umgang mit der Frage “Wer sagt was und wie zum Kunden” und ideales Timing beim Einbinden des eigenen Vorstands.
- Bereitschaft, sich messen zu lassen – und damit verbunden ein Verständnis für die zugrundeliegenden Abläufe, Daten und Analysen.

Und obwohl der Fokuspunkt des Beraters das Mensch zu Mensch sein sollte, ist es empfehlenswert, die Digitalisierung strategisch zu nutzen: Ein absolut sicherer Umgang mit der institutseigenen EDV und allen damit zusammenhängenden Abläufen und Prozessen gehört heute zum professionellen Arbeiten hinzu. Ebenso wie eine generelle Affinität und ein Verständnis für die Digitalisierung – sowohl allgemein als auch in Bezug auf die spezifischen Interessen des Kunden.

Der Mühen Lohn

All diese Punkte erscheinen zunächst sehr theoretisch. Doch hat man das Anforderungsprofil erst einmal gemeistert, stellt man als Berater schnell fest, wie viel leichter die Arbeit mit dem Kunden fällt: Nicht nur lassen sich durch das Verständnis von Typologie und Geschäftsmodell Bedürfnisse erkennen, oder überhaupt erst wecken. Auch in den darauffolgenden tiefergehenden Diskussionen über komplexe Themen wie Wertschöpfungsketten kann man dank eines breiten Wissensschatzes und eines Verständnisses für die Gedankenwelt des Unternehmers souverän überzeugen. So lassen sich sogar ganz neue Geschäfts- und Ertragspotenziale erschließen.

Seite 35/90

Und nicht zuletzt lässt sich auch die koordinierte Zusammenarbeit mit den eigenen Kollegen verbessern. Denn durch fortgeschrittene Kenntnisse und Fähigkeiten im Projektmanagement und in der Führung sowie einem ausgeprägten Verständnis für soziale Komplexitäten, lassen sich Mitarbeiter mit unterschiedlichen Spezialisierungen sowie externe Partner effizienter und zielgerichteter koordinieren. Und mit der passenden Weitsicht für das Umfeld des Unternehmers ausgestattet, lassen sich auch Vernetzungen zwischen den eigenen Mitarbeitern und den Beratern, Spezialisten und Mitarbeitern des Unternehmers effektiver gestalten.

All dies erzeugt nicht nur eine höhere Effektivität in allen beraterischen Tätigkeiten – es signalisiert dem Kunden außerdem, dass er an einen Partner geraten ist, der sich wirklich um ihn kümmert. Und diesen Wohlfühlfaktor erhält er eben nicht bei jedem Institut – egal, wie ähnlich sich die eigentlichen Finanzprodukte sind.

Gute Voraussetzungen schaffen

Bei alledem sollte man eines nie vergessen: Als Berater ist man immer Teil des Finanzinstituts. Dementsprechend ist man beim Erfüllen dieses umfassenden Anforderungsprofils auf die Unterstützung der eigenen Institutsführung angewiesen.

Durch Optimierung von Prozessen innerhalb und zwischen Abteilungen können oft Potenziale aufgedeckt werden, um beispielsweise mehr vertriebsaktive Zeit am Kunden zur Verfügung zu stellen – inklusive der Vor- und Nachbereitung von Terminen. Die dazu nötige Optimierung wird vor allem durch qualitative Arbeitsmaterialien und eine hochwertige EDV sichergestellt. Regelmäßige Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen versorgen Berater wiederum mit dem nötigen Training und den aktuellen Informationen, die sie zum Erfüllen des Anforderungsprofils benötigen.

Aus meiner Erfahrung bei der Unterstützung von Finanzinstituten beim Implementieren dieser Optimierungsmaßnahmen, ist die ideale Auslegung dieser Rahmenbedingungen entscheidend, um Firmenkundenberatern einen schnörkellosen Weg zur Erfüllung der neuen Anforderungen zu ebnet.

Berater können mehr als Maschinen

Wie überall, machen sich auch Berater Sorgen um ihre Arbeitsplätze im Zeitalter der Digitalisierung. Doch wer sich auf diejenigen Fähigkeiten besinnt, die von keiner Maschine dieser Welt repliziert werden können, muss sich diese nicht machen.

Denn wer das Mensch zu Mensch beherrscht, hebt sich und sein Institut langfristig aus dem Gros der durchdigitalisierten Finanzinstitute hervor. Realisieren Sie also, warum Sie von Ihrem Institut ausgewählt wurden, denjenigen beizustehen, die die Welt von Morgen gestalten: Weil Sie im Wettkampf mit der Digitalisierung immer noch die Nase vorn haben und immer vorne haben werden.

Der Private Banking Berater für Unternehmerfamilien: Zwischen Koordination und Emotion



Berater aus dem Private-Banking-Bereich haben mitunter einen schweren Stand bei Familienunternehmern: Denn so sehr sich diese um das Wohlergehen der eigenen Firma kümmern, so wenig Augenmerk legen sie häufig auf die privaten Finanzen. Meine eigene Beobachtung aus langjähriger Erfahrung mit Familienunternehmern ist, dass sie knapp 95 % ihrer Zeit und Aufmerksamkeit der Firma widmen, etwa 4 % der Familie und gerade mal 1 % der Verwaltung des eigenen Vermögens.

Doch speziell dieses geringe Augenmerk weist auf einen bestehenden Bedarf hin. Private Banking Berater sind deshalb von entscheidender Bedeutung für Familienunternehmer – insbesondere, wenn sie ein umfassendes und interdisziplinäres Anforderungsprofil zwischen koordinativen und emotionalen Fähigkeiten erfüllen können.

Den Herausforderungen des Private Banking mit Empathie begegnen

Nicht jeder Unternehmer versteht – oder ist gewillt, zuzugeben – dass seine geringe Aufmerksamkeit für das Privatvermögen eine Kompetenzlücke lässt, die gefüllt werden muss. Als Berater tut man deshalb gut daran, die unternehmerische Gedankenwelt nachzuvollziehen und sich entsprechender Begrifflichkeiten zu bedienen, um Familienunternehmer unabhängig vom Unternehmertyp und der Unternehmensgröße (vom Handwerksbetrieb bis zum Großunternehmen) auf diesen Umstand hinzuweisen:

So, wie der Unternehmer sich im unternehmerischen Bereich auf die Fähigkeiten und das Wissen eines "Kümmerers" verlassen kann (bei größeren Unternehmen der kaufmännische Leiter, bei kleineren zum Beispiel der Steuerberater), so sollte er auch im Bereich der privaten Finanzen einen Experten haben, dem er sich anvertrauen kann.

Ist dies dem Unternehmer erst einmal klar, kann der Private Banking Berater diese Chance ergreifen und sich als Lösung dieser Kompetenzlücke positionieren. Private Banking Berater müssen also einem speziellen Anforderungsprofil genügen – ähnlich, wie ich es auch schon im letzten Artikel für Firmenkundenberater dargelegt habe. Der Fokus beim Private Banking Berater liegt jedoch etwas anders: Hier geht es vor allem um koordinative Fähigkeiten sowie eine emotionale Intelligenz, die sich vom Unternehmer bis in sein näheres familiäres und unternehmerisches Umfeld erstreckt.

Allgemeinwissen und Fachwissen an den richtigen Stellen (fachliche Kompetenzen)

Um auch die 95 %, das Herzstück des Unternehmers, anzusprechen, müssen sich Private Banking Berater für Unternehmerfamilien zwingend mit dem Geschäftsmodell und der Wertschöpfungskette des Unternehmens beschäftigen. Darüber hinaus sollten sie über eine allgemeine Wissensbreite in Themenkomplexen wie zum Beispiel Versicherungen, Geschlossene Fondsbeteiligungen (sofern es sie aktuell überhaupt noch gibt) sowie sonstige Vermögensgegenstände wie Kunst verfügen. Jedoch ist es nicht nötig, in diesen Bereichen jedes kleinste Detail zu beherrschen. Anders sieht es bei Themen aus, die direkt mit dem Privatvermögen verbunden sind:

- Generationenmanagement,
- Wertpapiere und
- Immobilien sowie
- rechtliche Aspekte (Güterrecht u.a.) und
- (Familien-)Psychologie.

Im Private Banking für Familienunternehmer ist es außerdem wichtig, sich Wissen über im Unternehmen wirkende Kräfte wie den Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv (Kreditabteilung) anzueignen. Die Kreditakte des Unternehmers ist eine wichtige Ressource, um sich dieses Wissen anzueignen. Ist der Unternehmer bereits als Firmenkunde im eigenen Institut in Erscheinung getreten, liegt hier womöglich ein Schatz an Informationen, der vom Private Banking Berater unbedingt entdeckt werden sollte.

Sympathisches Auftreten und emotionale Intelligenz (soziale Kompetenzen)

Der soziale Aspekt des Mensch zu Mensch (MzM) spielt bei Private Banking Beratern eine besondere Rolle, denn diese haben mit dem Unternehmer und seinem gesamten privaten sowie professionellen Umfeld zu tun. Feingefühl und Empathie sind besonders wichtig, um die unterschiedlichen Anforderungen all dieser Ansprechpartner zu erfüllen:

- Die Fähigkeit, selbstbewusst und sicher aufzutreten und dabei die Regeln der Etikette und Netiquette einzuhalten
- Effektive Kollegenführung sowie die Eignung, Kollegen durch professionelles Verhalten als Vorbild zu dienen (auch geschäftsfeldübergreifend)
- Effektive Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenberater – Dazu gehört vor allem, sich ihm kooperativ und auf Augenhöhe zu nähern, also weder als Untergebener, noch als jemand, der ihm seinen Kunden streitig machen will
- Detailliertes Wissen zur Typologie des Unternehmers sowie seines Firmenkundenberaters
- Gutes Verständnis für die Familie des Unternehmers, denn mit dieser haben Private Banking Berater häufig auf privater und demnach sensibler Ebene zu tun

Grundsätzlich sind Private Banking Berater während ihrer Tätigkeit noch stärker als Firmenkundenberater in empfindliche Belange von Unternehmerfamilie, Mitarbeitern im Familienunternehmen sowie generellem Umfeld eingebunden. Sie sollten daher verstehen, wie sie sich auf welchen Ebenen zu verhalten haben, um sich einerseits als Experten zu profilieren und gleichzeitig das wichtige Element des Mensch zu Mensch erfolgreich auszuspielen. So können Private Banking Berater den subjektiven Wohlfühlfaktor herstellen und erfolgreich das so wichtige emotionale Bindeglied zwischen Kunde und Bank bilden.

Familie und Unternehmen navigieren (methodische Kompetenzen)

Die Tatsache, dass Unternehmer selbst nur wenig Zeit mit ihren privaten Finanzen verbringen (können), bedeutet nicht nur, dass man als Private Banking Berater eine Lücke zu füllen hat. Man sollte dies auch möglichst effizient tun. Denn Unternehmer legen Wert darauf, dass ihre wertvolle Zeit nicht 'vergeudet' wird – insbesondere nicht mit Dingen, die in ihren Augen nicht direkt die eigene Firma betreffen. Das effiziente Koordinieren aller Arbeitsabläufe ist also eine der größeren Herausforderungen im Anforderungsprofil des Private Banking Beraters:

- Sicherer Umgang mit EDV-Abläufen und -Programmen. Das gilt vor allem für institutseigene Programme und Ressourcen, wenn der Kunde bereits Firmenkunde ist – so lassen sich vorhandene Informationen am effizientesten recherchieren.
- Projektmanagement-Fähigkeiten, insbesondere im Bereich der Zeit- und Ressourcenplanung
- Fähigkeit zur strategischen Planung von Interaktionen zwischen internen und externen Kollegen und Kunden
- Koordination des geschäftlichen und familiären Umfelds des Unternehmers

Der Familienunternehmer wird sich den Aufwand für etwas vermeintlich nebensächliches wie die Verwaltung des Privatvermögens sehr genau ansehen und die Leistung des Beraters konsequent bewerten. Berater müssen sich also bewusst sein, dass sie erstmal unter Beobachtung stehen und es von ihrem Verhalten und ihrer Arbeit abhängt, ob das eigene Institut weiterhin im Private Banking Bereich mit dem Unternehmer zusammenarbeiten wird. Erkennt und spürt der Familienunternehmer jedoch erstmal die erbrachten Mehrwerte, kann man sich die nachhaltige Loyalität der gesamten Familie verdienen.

Ideale Voraussetzungen für ideale Ergebnisse

Gerade weil das Private Banking für viele Familienunternehmer keinen Fokus darstellt, ist es für den Berater wichtig, von seinem Institut die nötigen Rahmenbedingungen gelegt zu bekommen, um auf dieser Ebene zielorientiert Verbindungen zu knüpfen. Bankvorstände können ihre Berater daher entscheidend unterstützen, wenn sie Voraussetzungen schaffen, unter denen effektiv und kundenorientiert gearbeitet werden kann.

Dazu zählen zunächst hochwertige Ressourcen, Werkzeuge und Methoden: Ein funktionierendes, bereichsübergreifendes EDV-System, inklusive Zugang zu allen relevanten Kundendaten. Institute, die den Wert der Private Banking-Verbindung zum Unternehmer erkannt haben, legen außerdem viel Wert auf zusätzliches Training sowie Fortbildungen – und natürlich viel vertriebsaktive Zeit am Kunden. Um das beschriebene Anforderungsprofil zu erfüllen und sich als Experte zu positionieren, ist es außerdem entscheidend, dass entsprechenden Beratern die Möglichkeit gegeben wird, sich ausschließlich auf das Segment Unternehmerfamilien zu fokussieren.

Wer als Private Banking Berater noch keine solche Unterstützung bekommt, muss vielleicht etwas Überzeugungsarbeit leisten. Das in diesem Artikel skizzierte Anforderungsprofil kann die faktische Grundlage bieten, um bei seinem Vorgesetzten anzuklopfen.

Ent-Emotionalisierung verhindern

Früher oder später werden Familienunternehmer die Kompetenzlücke im Bereich der privaten Finanzen mit einem Experten schließen müssen. Es liegt an Private Banking Beratern, sie nicht nur auszufüllen, sondern dem Unternehmer zunächst überhaupt klar zu machen, dass sie existiert und Handlungsbedarf besteht. Und hat man sich erst einmal als Experte auf dem Gebiet positioniert, ist es ein Leichtes, über diese Verbindung auch der Ent-Emotionalisierung des Kunden durch das immer digitaler werdende Geschäftsumfeld entgegenzuwirken.

Denn anders als bei einem Auto oder Smartphone, fällt es schwer, zu Finanzprodukten eine emotionale Bindung aufzubauen. Diese "Liebe" zu einem Produkt oder einer Dienstleistung kann nur der Private Banker persönlich herstellen – weshalb er gerade in Zeiten der zunehmenden Technologisierung und Automatisierung wichtiger als je zuvor ist.

Wenn Welten aufeinandertreffen: Familienunternehmer und Berater



Seit vielen Jahren bringe ich in meiner Beratertätigkeit nun bereits Familienunternehmer und Finanzberater zusammen – und seit ebenso vielen Jahren stelle ich fest: Beide Seiten leben in unterschiedlichen Welten. Kein Wunder, dass sich Berater und Unternehmer oft so schwer tun, eine gemeinsame Sprache zu sprechen, wenn doch ihre persönlichen Erfahrungen, Workflows, Zeitmanagements und Blickwinkel auf Themenkomplexe oft sehr verschiedenen sein können.

Unterschiedliche Lebenserfahrungen sorgen für kommunikative Hindernisse

Als Angestellter in einem Finanzinstitut verfügt man meist über eine eher geregelte Arbeitswoche: Fünf 8-Stunden-Tage mit mal mehr oder weniger Überstunden – und den Abend mit der Familie verbringen. Selbstverständlich bestätigen Ausnahmen die Regel. Für den Familienunternehmer ist die Situation jedoch eine völlig andere: Für ihn beginnt nach dem 8-Stunden-Pensum erst noch das letzte Viertel des Arbeitstages und auch die Nächte werden oft einfach durchgearbeitet.

Familienunternehmer und Berater sind also meist unterschiedliche Arbeitsrhythmen und -zeiten gewohnt. Ein Rechenbeispiel macht die Auswirkungen dieser Tatsache klar:

- Familienunternehmer unterscheiden typischerweise nicht strikt zwischen Arbeits- und Freizeit. Pro Woche kann dadurch eine Gesamt-Arbeitszeit von bis zu 100 Stunden anfallen – das sind etwa 5.000 Arbeitsstunden im Jahr.

- Ein Unternehmer, der seit 30 Jahren im Geschäft ist, hat in dieser Zeit knapp 150.000 Arbeitsstunden angehäuft.
- Bankberater haben nach einer typischen Arbeitswoche aufgrund gesetzlicher Regelarbeitszeiten meist deutlich weniger als 100 Stunden angesammelt – zuzüglich Überstunden.

Ein weiterer Unterschied: Familienunternehmer beschäftigen sich täglich mit großen Mengen an produkt- und branchenspezifischen Informationen und Aktualitäten, die ihnen reportiert werden. Zusätzlich erhält der Unternehmer nahezu täglich eine breite Informationsmenge zu vielen anderen aktuellen Themen – auch außerhalb seines Arbeitsbereichs. Die Informationen kommen quasi von selbst zu ihm. Finanzberater müssen hingegen häufig zwischen den unterschiedlichsten Kunden und Branchen wechseln – und erhalten neue Informationen meist erst, wenn sie sich proaktiv informieren. Ihnen wird daher empfohlen, sich bei der Versorgung mit Informationen nicht nur auf den Arbeitgeber zu verlassen, sondern eigenständig täglich bis zu 15 Minuten zu investieren, um sich systematisch einzulesen.

Finanzdienstleister sollten sich der Unternehmer-Welt anpassen – aber mit Bedacht

Berater können also kaum mit Familienunternehmern mithalten, wenn es um detailliertes Wissen über die Unternehmensgeschäfte geht. Sie sollten sich deswegen auf einige nützliche Strategien verlassen, um außerhalb dieses Themenkomplexes wichtige Informationen bieten zu können:

- Breit gefächertes Wissen kann dem Unternehmer einen wertvollen Blick über den "Tellerrand der eigenen Branche" hinaus gewähren.
- Fähigkeiten wie die effiziente und effektive Gesprächsvorbereitung helfen, eventuelle Wissensrückstände aufzuholen. Angenommen ein Firmenkundenberater betreut einen Unternehmer seit 10 Jahren und beschäftigt sich realistisch 25 Stunden im Jahr mit seiner spezifischen Situation. Dann sind das 250 Stunden in Summe. Ein situativ hinzugezogener Tandem-Partner, beispielsweise aus dem Private Banking, kann teilweise auf nur 0 Stunden kommen. Bedenkt man, dass diese Ausgangssituation auf die oben errechneten 150.000 Stunden des Unternehmers prallen, verdeutlicht dies die Wichtigkeit und absolute Notwendigkeit einer hochqualitativen Gesprächsvorbereitung.
- Berater sollten aktiv neue Informationen suchen und aufnehmen. Themen wie die Digitalisierung sind hierbei besonders wertvoll, denn diese sind für alle Unternehmer von großer Wichtigkeit.

Bei der fachlichen Vorbereitung sollte man als Berater im Idealfall seinen Fokus auf die Informationen legen, die für den Unternehmer wichtig, ihm aber vielleicht selbst noch nicht geläufig sind. Mit anderen Worten: Das Geschäftsmodell des Unternehmers nachvollziehen zu können, ist essentiell wichtig – aber als Berater wird man damit den Unternehmer mit seinen 150.000 Arbeitsstunden im eigenen Betrieb kaum beeindrucken können. Zu den lohnenden Themen im Wissensaufbau zählen vor allem die Schnittmengen von moderner Digitaltechnologie und Unternehmertum:



Digitalisierung



Standardisierung



Machine Learning



Digitale Disruption



Technologisierung



Automatisierung



Künstliche Intelligenz

Auch hier gilt wieder: Digital mit Augenmaß! Nicht alles, was neu ist, ist auch von Vorteil für den Unternehmer. Deshalb sollte man sich ausreichend Wissen in diesen Themenbereichen aneignen, um Sinnvolles von Hype unterscheiden zu können. Entscheidend ist auch, dass entsprechende Einblicke und Informationen nicht nur einfach an den Familienunternehmer weitergegeben, sondern für seine individuelle Situation aufbereitet und in sinnvolle Geschäftsansätze umgemünzt werden.

Woher kommen die wichtigen Informationen?

Als Finanzdienstleister ist es allerdings oft nicht leicht, den schmalen Grat zwischen wichtigen und unnützen Informationen zu erkennen: Dazu braucht es den Blickwinkel des Unternehmers genauso wie den des Beraters. Und genau an dieser Stelle möchte ich Ihnen unter die Arme greifen. Aus diesem Grund finden sie auf der Plattform dirkwiebusch.de auch Informationen zu den wichtigen Themengebieten des Digitalzeitalters – gebündelt, qualitativ und präzise aufgearbeitet.

Quo vadis, Marktfolge? Die Anforderungen des 21. Jahrhunderts



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

Die neue Rolle der Marktfolge Aktiv

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

MFA als Informationslieferant

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

Als fester Teil der Beratung

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

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

Strategien zur Tandem-Beratung mit MFA-Mitarbeiter

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

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

- Genau wie beim Berater sollte auch beim MFA-Mitarbeiter strategisch entschieden werden, wer in den Kundenkontakt integriert wird und bei welchen Gesprächen er ein sinnvoller Teil des Beraterteams darstellt. Dabei sollte vor allem darauf geachtet werden, ob der Mitarbeiter zur Kundentypologie oder zu dessen Umfeld passt.

- Der MFA-Mitarbeiter sollte vor dem Gespräch effektiv vorbereitet werden. Die Vorbereitung sollte so detailliert sein, wie es bei Tandem-Gesprächen mit Firmenkundenberater und Private Banking Berater auch der Fall ist. So kann der MFA-Mitarbeiter sich beispielsweise auf die persönliche und wirtschaftliche Situation des Kunden genau vorbereiten und sich bei der Beratung auf relevante Informationen konzentrieren.
- Im Gegensatz zum Tandemgespräch mit zwei Beratern sollte der MFA-Mitarbeiter vom Firmenkundenberater nicht als "Beratungsersatz" angesehen werden. Eine professionelle Moderation durch den Firmenkundenberater ist meist schon aufgrund der oft eher introvertierten Natur des MFA-Mitarbeiters empfehlenswert. Allerdings darf dies nicht so weit gehen, dass sich der Kunde fragt, warum denn der Firmenkundenberater seinen "Protokollanten" mitgebracht hat.

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

Mehr Informationen, mehr Mensch zu Mensch

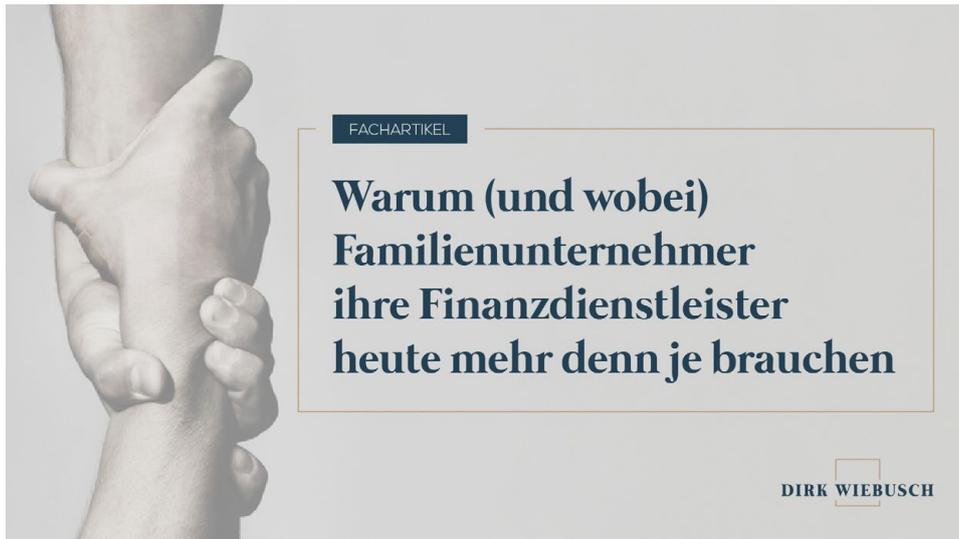
Das Integrieren von MFA-Mitarbeitern in den Kundenkontakt ist übrigens kein Selbstzweck: Familienunternehmer und ihr Umfeld schätzen es, auch zu stark analytischen oder technischen Themen direkt mit den Experten im Finanzinstitut sprechen zu können. Die gut geplante Integrierung von MFA-Mitarbeitern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

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

Es gibt noch immer Abteilungen, die der alten Denke folgen: Der Kunde stellt einen Antrag – Wir gewähren den Kredit. Doch für den Unternehmer stellt sich inzwischen immer häufiger und konkreter die Frage: Warum bei dieser Bank und nicht bei einem der vielen anderen Institute, die allesamt dem selben Modell folgen?

Das Finanzinstitut der Zukunft muss sich daher einer neuen Denke hingeben: Wir kreieren Finanzierungsmöglichkeiten und bringen die richtigen Experten zusammen! So positioniert sich das Finanzinstitut als umfassend kompetenter Partner, der auf geschäftlicher wie menschlicher Ebene zum eigenen Unternehmen passt.

Warum (und wobei) Familienunternehmer ihre Finanzdienstleister heute mehr denn je brauchen



Als Finanzberater ist man es gewohnt, von Unternehmern manchmal wie Beiwerk behandelt zu werden – nützlich, aber nicht wirklich notwendig für den Erfolg der Firma. Doch aus meiner Erfahrung in über 25 Jahren Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, schätzen selbst erfolgreiche Unternehmer oft falsch ein, wie dringend sie Finanzdienstleister im 21. Jahrhundert tatsächlich benötigen: Die Komplexität von Abläufen, Produkten und Marktentwicklungen im eigenen Industriezweig lässt kaum noch Zeit für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den finanziellen Aspekten der Geschäftsführung. Und genau aufgrund dieser steigenden Komplexitäten und mangelnder Zeit brauchen vor allem die Unternehmer, die sich damit konfrontiert sehen, mehr denn je Finanzexperten denen sie vollständig vertrauen können.

Umbrüche in den Geschäftsbereichen erfordern neue strategische Ausrichtungen

Die Rolle des Finanzdienstleisters bei der Interaktion mit Unternehmern hat sich in den vergangenen Jahrzehnten drastisch gewandelt. Die Digitalisierung, die damit einhergehende Angleichung von Finanzdienstleistungen der unterschiedlichen Anbieter, konjunkturelle Veränderungen sowie die wachsende Verfügbarkeit von eigenmächtig zu bedienenden Tools und kostenloser Beratungsangebote hat dazu geführt, dass sich die Bereiche Firmenkundengeschäft, Privatkundengeschäft, Versicherung sowie Steuer- und Rechtsberatung heute bei Familienunternehmern anderen Herausforderungen stellen müssen als noch vor dreißig Jahren.

Für moderne Finanzdienstleister ist es also wichtig, diese Entwicklungen nachvollziehen zu können – und aus ihnen die richtigen Schlüsse für das effektive Beraten im 21. Jahrhundert zu ziehen. Denn nur wer den Kontext versteht, ist auch zu einer effektiven persönlichen Beratung von Mensch zu Mensch und auf Basis der aktuellen Marktsituation fähig.

Das Firmenkundengeschäft

In wenigen Bereichen hat sich in den letzten Jahrzehnten das Verhältnis von Kunde zu Berater so stark gewandelt wie im Firmenkundengeschäft. Noch vor 30 Jahren kamen die Kunden meist von selbst in die Bank und beantragten einen Kredit, den sie im Vorfeld aus einer überschaubaren Menge an Finanzprodukten aussuchen konnten. So ließen sich verhältnismäßig bequem lukrative Geschäfte abschließen. Doch mit der in den Folgejahren immer größer werdenden Auswahl an Finanzierungswegen und Dienstleistungsangeboten – und der in einigen Bereichen durch die gute Konjunktur gesunkenen Nachfrage nach bestimmten Finanzprodukten – stiegen auch die Anforderung an die Berater.

Heute müssen sich Firmenkundenberater wesentlich stärker anstrengen, um lukrative Aufträge an Bord zu ziehen – denn Kunden kommen nicht mehr zwangsläufig aus eigenem Antrieb, sie wählen aus der großen Menge an Finanzprodukten der unterschiedlichsten Institute und die Aufträge werden insgesamt weniger umfangreich. Zumal finanzstarke Unternehmen Investitionen immer häufiger aus dem eigenen Cashflow tätigen.

Um auf dem aktuellen Finanzmarkt die lukrativsten Kunden zu akquirieren oder bestehende Kunden weiterhin an das eigene Institut zu binden, müssen sich Berater im Firmenkundenbereich als komplex denkende Projektmanager etablieren, die passgenaue Lösungen für den Bedarf des Kunden entwickeln. Und das in einer zunehmend standardisierten Umgebung (Abläufe, Anweisungen, EDV-Systeme, etc.). Dementsprechend sollten Firmenkundenberater heute abschlussorientiertes Verkaufen, strategisches Beraten, typologiegerechtes Kommunizieren und internes sowie externes Koordinieren in gleichem Maße beherrschen. Diese Fähigkeiten machen den Berater zu einem echten Mehrwert im Repertoire des Unternehmers.

Privatkundengeschäft (Privates Vermögen der Unternehmer/-familie)

Vor einigen Jahrzehnten war das Privatkundengeschäft noch klar strukturiert: Spar- sowie Fondsverträge waren an der Tagesordnung, während das eigentliche Depotgeschäft von der Wertpapierabteilung übernommen wurde. Vermögensmanagement und Private Banking für Unternehmer war anfangs nur selten relevant und Familienunternehmer wandten sich erfahrungsgemäß für sämtliche Themen immer zunächst an den Firmenkundenberater.

Letzteren ist es heute nach aktuellen internen wie externen Vorgaben meist nicht mehr gestattet, das Privatvermögen von Firmenkunden zu betreuen. Familienunternehmer brauchen heutzutage also die Hilfe und Expertise von Private Banking Beratern, die ihr persönliches Vermögen vollumfänglich handhaben können. Zumal die aktuelle und zukünftige Ausrichtung der Firma mitunter starke Auswirkungen auf das Familienvermögen hat – und umgekehrt. Die Segmentreinheit – also die Trennung von Private Banking für Privatkunden und Private Banking für Unternehmerkunden – kann dabei gleichzeitig sicherstellen, dass die Besonderheiten von Unternehmern als Privatkunden jederzeit im Fokus stehen und der hier aufkommende Bedarf maßgeschneidert gedeckt wird. Dies ist insbesondere bei komplexeren Firmenvermögen entscheidend, da hier das ideale Zusammenspiel mit dem Privatvermögen immer schwerer wird und eine individuelle Behandlung gefragt ist.

Versicherungsgeschäft

Im Bereich der Versicherungen waren früher Kooperationen das üblichste Modell: Lokale Vertreter großer Versicherungen bekamen durch die Banken direkten Kontakt zu Unternehmerkunden. Mit der Zeit kamen viele Banken jedoch auf den Gedanken: Warum das Versicherungsgeschäft nicht einfach intern abwickeln? In der Folge wurde immer mehr Direktberatungskompetenz aufgebaut, die Vernetzungen innerhalb der Banken und mit Versicherungsagenturen wurden immer ausgeprägter, bis hin zu eigenen internen Versicherungsagenturen, die im direkten Wettbewerb mit freien Beratern und Agenturen standen.

Die Position der Banken in diesem Wettbewerb ist heute alles andere als schlecht – denn sie haben den großen Vorteil, dass sie typischerweise Zugriff auf besonders wertvolle Kundendaten haben. Der Nachteil: Banken können sich nicht so präzise und tief auf das Versicherungsgeschäft fokussieren wie dedizierte Agenturen. Heutzutage arbeiten viele Banken deshalb im Versicherungsbereich nach dem System der Mehrfachagenturen.

Das bedeutet, dass Firmenkundenberater die Beratung des Unternehmers in diesem Bereich nicht mehr selbst abwickeln und auch eine gewisse inhaltliche Tiefe bei Spezialthemen nicht selbst erbringen müssen (z.B. bei Versicherungen im Bereich Sachversicherungen, BaV oder Cyberabsicherungen) – sie vermitteln jedoch am Bedarf des Unternehmers orientiert den passenden Versicherungsberater und koordinieren die Kommunikation. Das hat den Vorteil, dass sie Bedürfnisse direkt bedienen und dennoch die wertvollen Kundendaten nicht an die Versicherungskonzerne verlieren.

Versicherungsberater, die in diesem Umfeld tätig sind, müssen ein Anforderungsprofil analog zum Firmenkunden- und Private-Banking-Berater erfüllen, das es ihnen erlaubt, Bedürfnisse zu erkennen und anhand dieser wiederum die eigenen Fachspezialisten zu koordinieren. Denn auch Versicherungsberater können nicht jedes Produkt in der für den jeweiligen Kunden nötigen Detailtiefe kennen. In diesem beschriebenen Zusammenspiel mit den spezialisierten Experten im Versicherungsbereich lassen sich bei Unternehmerkunden mit komplexen Ansprüchen aktuell und zukünftig große Potenziale erschließen – und eine hoch-individualisierte Beratung etablieren.

Steuer- und Rechtsberatung

Ähnlich wie im Firmenkundengeschäft kamen Unternehmerkunden für geschäftliche sowie private Steuer- und Rechtsfragen den Kanzleien meist sprichwörtlich zugelaufen. Kein Wunder, sind doch beide Aspekte für Unternehmer und Unternehmen von zentraler Bedeutung und gleichzeitig so komplex, dass sie ohne Hilfe nicht zu handhaben waren. Immer wieder waren Steuer- und Rechtsberater deshalb überwiegend ausführend tätig, statt beratend. Später entwickelten sich auf dieser Basis viele kleinere Steuer- und Anwaltskanzleien, die sich überwiegend auf kleinere Aufträge mit vergleichsweise niedriger Komplexität konzentrierten.

Dieses Geschäftsmodell ist jedoch in Gefahr: Technologien wie eBilanz, Datev-Online oder eine Fülle an Online-Rechts-Tools erlauben es potentiellen Kunden heute, weniger komplexe Aufgaben selbst zu übernehmen und sich nur noch bei komplexen Themen aktiv an Experten zu wenden – das Massengeschäft bricht also weg. Berater in dem Gebiet sollten sich deshalb mit Experten für komplexe (steuer)rechtliche Belange vernetzen und sich auf ihre effektive Koordinierung konzentrieren. Nur so lassen sich die noch verbleibenden, wesentlich komplexeren Aufträge ideal betreuen – Klasse statt Masse. Echte Mehrwerte lassen sich von Alleskönner-Beratern heute kaum noch liefern, wohl aber von Beratern mit Koordinierungsfähigkeit und Zugriff auf Expertenwissen für komplexe Thematiken – und genau nach diesen haben Unternehmer aktuell und zukünftig einen immer weiter steigenden Bedarf.

Neuausrichtung in allen Bereichen

Auch wenn sich die Veränderungen der letzten Jahrzehnte je nach Geschäftsbereich auf unterschiedliche Art und Weise bemerkbar gemacht haben – ihre Auswirkungen waren immer dramatisch. Und in allen Fällen gilt: Die Umbrüche der letzten Jahre erfordern eine strategische Neuausrichtung, um den aktuellen Bedürfnissen der Unternehmer maßgeschneiderte Lösungen entgegensetzen zu können.

Denn die letzten Jahrzehnte haben auch bei den Unternehmern große Umbrüche, verscho-bene Prioritäten und neue rechtliche Notwendigkeiten mit sich gebracht. Sowohl Berater als auch Unternehmer müssen sich also anders positionieren – eine Situation, die auf bei-den Seiten Basis für ein neues Vertrauensverhältnis sein kann.

Ebenfalls auf beiden Seiten ist das Thema “Standardisierung versus Individualisierung” immer größer geworden. Denn das zunehmende Erstellen und Prozessieren von Finanzpro-dukten durch Algorithmen trägt immer die Gefahr mit sich, nicht ausreichend auf die spe-zifischen Voraussetzungen des Kunden einzugehen. Ob maßgeschneiderte Premium-Lö-sungen, Mischungen zwischen individuellen und standardisierten Lösungen oder vollständig standardisierte Massenware – Finanzinstitute müssen ihre eigenen Marken und Angebote noch viel differenzierter und schärfer positionieren.

Eines ist jedoch klar: Bei all den Veränderungen ist in sämtlichen Teilbereichen des Finanz-geschäfts die Bedeutung der Berater für den Erfolg des Unternehmers nur noch größer geworden: Berater werden heute als interne und externe Koordinatoren, als Ideen- und Informationsbeschaffer für finanzielle Angelegenheiten sowie als intellektuelle Sparrings-partner gebraucht. Emotionale Intelligenz und typologiegerechte Beratung sind dabei ein Muss, zusätzlich zu den bereits genannten Voraussetzungen.

Im Idealfall gehen alle vier Bereiche im Sinne des Unternehmers Hand in Hand. Damit dies geschehen kann, ist eine entsprechende gesamtheitliche Steuerung erforderlich. In großen Unternehmen ist dies im Regelfall die Aufgabe der kaufmännischen Abteilung, angeführt von ihrem Leiter. In kleineren Familienunternehmen fehlt es jedoch oft an dieser überge-ordneten Koordination – hier ergibt sich eine weitere große Chance, für eine Persona der vier beschriebenen Bereiche, diese Lücke zu füllen, gesamtheitlich das Ruder in die Hand zu nehmen und den Unternehmer nachhaltig als loyalen Kunden an sich zu binden.

Wer sich diese neuen Anforderungen bewusst macht und die veränderte Situation der Unternehmer und seines Marktes erkennt, der schafft echte Mehrwerte für seinen Kunden und stellt langfristige Kundenbindungen her. Aus dieser Position lassen sich auch weitere Entwicklungen in naher und ferner Zukunft meistern. Denn die Unternehmer dieser Welt brauchen ihre Finanzdienstleister mehr denn je in diesen Zeiten des Umbruchs!

Von der Gründung bis zur Nachfolge – Persönliche Erinnerungen eines Familienunternehmers



In über 25 Jahren Beratertätigkeit im Kreise von Familienunternehmen und Finanzberatern habe ich so einiges mitbekommen: Gesprächsstrategien, Geschäftsmodelle und Marktanalysen. Doch vor allem durfte ich die Menschen kennenlernen, die hinter den blanken Zahlen stehen. Die Unternehmer, die Familien und das Umfeld – authentisch und persönlich. Ich konnte erfahren, welche Sorgen und Wünsche Familienunternehmer umtreiben, wo diese herrühren und wie sie damit umgehen. Dabei habe ich erkannt, wie fundamental wichtig dieses Wissen für eine umfängliche Beratung von Mensch zu Mensch ist. Um Ihnen diesen sehr persönlichen Aspekt des Kundenkontakts näher zu bringen, möchte ich Ihnen an dieser Stelle die Biographie eines Familienunternehmers präsentieren, den es so zwar nie gegeben hat, in dem Sie jedoch Ihre Unternehmerkunden wiederfinden können und seltene Einblicke in das Seelenleben und den Werdegang von Familienunternehmern bekommen. Nutzen Sie diesen Blick hinter die Kulissen für Ihre tägliche Beratung.

Ein Blick zurück

Die Mittagssonne blinzelt behutsam, aber angenehm wärmend hinter den vereinzelt Wolken hervor, die der laue Sommerwind über den Himmel treibt. David Wagner sitzt in seinem Garten und genießt ein Glas fruchtigen Rotwein, den Duft von frisch geschnittenem Gras und die durchdringende Ruhe der sonntäglichen Mittagszeit. Gestern waren Garten und Haus noch proppenvoll mit Menschen: Alte Freunde und langjährige Geschäftspartner, die mit der Zeit zu neuen Freunden geworden waren, hatten sich zu seinem 70sten Geburtstag versammelt. Eine lange Nacht, in der der Wein floss und alte Geschichten nur so sprudelten.

Seite 56/90

David blickt in Richtung der knorrigen Buche am Rande seines Grundstücks. Um die 40 Jahre steht sie nun schon da – gepflanzt, kurz nachdem er und seine Frau Marlies das Grundstück gekauft und den Bau des Eigenheims abgeschlossen hatten. Der Kredit dafür ist mittlerweile – wer hätte es damals ahnen können – sogar vollständig abbezahlt. Haus, Garten und Buche sind sein Eigentum, seine Heimat, sein Traum. David sinniert: In der Tat, heute kann er sich noch gut an all die Gelegenheiten erinnern, in denen dieser Traum einfach zu verpuffen drohte...

Willkommen in der Arbeitswelt

Damals, direkt nach dem Studium, da war David schon damit zufrieden gewesen, seinen ersten Job zu beginnen – und das sogar in einer Firma, deren Name in der gesamten Region Klang hatte. Zunächst gaben ihm die festen Abläufe ein Gefühl von finanzieller Sicherheit: Montags bis Freitags Arbeit, gelegentlich Sport mit Freunden und am Wochenende Parties. Ja, auch er war mit 27 ein bisschen Partylöwe.

Doch so angenehm sicher es sich anfangs auch anfühlte, täglich die selben Rituale durchzuziehen – da war immer dieses nagende Gefühl, dass es doch noch mehr geben musste. Zunehmend nahm David die festen Abläufe in der Firma negativer wahr: Aus "jahrzehntelang erprobten Arbeitsschritten" wurden schnell "immer die gleichen unzeitgemäßen Abläufe".

Kündigen müsste man, sein eigenes Ding machen – er hatte ja genug Ideen, von denen im Unternehmen niemand etwas hören wollte. Doch konnte er es sich noch leisten, den gut bezahlten Job einfach aufzugeben? Immerhin war er mittlerweile seit einem Jahr verheiratet und musste für seine 3 Monate alte Tochter Julia sorgen.

Noch drei geschlagene Jahre hielt er den Schritt aus der Routine in seinen Gedanken fest, dachte an die Träume und Ziele zurück, die er noch mit 20 gehabt hatte – und kam doch Montags bis Freitags in die Firma zurück. Auf einmal war er 30 und Abteilungsleiter in einem Unternehmen, das ihm eigentlich schon längst nichts mehr bedeutete. Seine Familie war nun komplett: Zur mittlerweile 3-jährigen Julia kam noch der 9 Monate alte Sohn Christian hinzu. Das neue Haus im Grünen finanzierten sie mit einem Kredit.

Wenn David mit seinen Gedanken allein war, stellte er sich zu dieser Zeit häufig immer die selbe Frage: "Was würde ich tun, wenn ich niemandem Rechenschaft ablegen müsste?" Dann kam ihm wieder die Idee von der eigenen Firma in den Kopf. In Gedanken hatte er sich schon alles bereitgelegt: Das Was, das Wie und das Womit. Nur das Wann – damit tat er sich noch schwer.

Krise und Gelegenheit

Knapp 40 Jahre später erinnert sich David immer noch gut an den Tag, als er den ewigen Trott aus Routine und sicherem Gehalt zum ersten Mal fast durchbrochen hätte. Heute erinnert sich David gerne an diesen Moment, der ihm damals noch wie ein Schlag ins Gesicht erschienen war. "Ihr Projekt wird sofort gestoppt", hatte Davids Chef ihm damals aus heiterem Himmel erklärt, "es fehlt das Budget und sie kommen ja eh nicht wirklich weiter." Monatlang hatte er Herzblut in das Projekt gesteckt, mit seinen Mitarbeitern Abende, Wochenende und sogar Feiertage durchgearbeitet. Ergebnisse geliefert! Und all das fiel nun in sich zusammen, weil sein Chef nicht verstand, wie weit sie schon gekommen waren.

Müde und frustriert vertraute er sich abends seiner Frau Marlies an. Er wollte es einfach loswerden, wollte jemanden, der ihm zuhörte, damit er sich danach wieder dem jahrelangen Trott ergeben konnte. Doch die Reaktion seiner Frau überraschte ihn. "Und was ist das Gute daran?" fragte sie ihn. Er stutzte. "Nichts", antwortete er, unsicher, worauf sie hinaus wollte. Marlies sah ihm mit großer Ernsthaftigkeit in die Augen: "Ich sehe darin die Chance, endlich Deine eigene Firma zu gründen." David stockte der Atem. Er wollte gerade ansetzen: "Ich und eine eigene Firma?" Doch Marlies erwiderte nur: "Natürlich! Du hast die Idee, das Wissen und kennst die richtigen Leute. Dein Team kennt das Projekt und folgt Dir, weil Du ein guter Chef bist." David wollte ihr all die Gründe entgegenwerfen, die er sich in den vergangenen Jahren bereitgelegt hatte: Die Familie, die auf ihn zählte, die Schulden für das Eigenheim... Doch seine Frau gab ihm den Rat: "Nimm Dir Zeit, sprich mit anderen Menschen und entscheide dann. Ich bin dabei, egal, in welche Richtung es geht."

Orientierungslos

In den Tagen und Wochen nach diesem Gespräch diskutierte David mit den unterschiedlichsten Leuten über die Idee: Eltern, Freunde, Kollegen. Doch ihre Argumente gegen die eigene Firma kannte David schon von sich selbst: Das Risiko. Die Familie, die auf ihn zählte. Die Schulden. Warum ausgerechnet jetzt einen sicheren Job aufgeben?

Die Freiheit, sein Ding zu machen, sich selbst auszusuchen, mit wem er arbeiten würde, endlich die Richtung anzugeben, statt nur kurzfristige Anordnungen von oben zu befolgen – all dies schien ihm wieder kleinlich und vielleicht sogar etwas selbstsüchtig. Vielleicht sollte er sich die Sache einfach aus dem Kopf schlagen.

Das Ruder herumreißen

David übernahm schließlich eine andere Abteilung, sein Team wurde auf unterschiedliche Bereiche aufgeteilt und das Projekt verschwand wie so viele gute Ideen in den Aktenordnern der Firmenleitung. David hatte sich dieser Tatsache bereits ergeben, als seine Frau eines Abends bei einem Glas Wein wie nebenbei erwähnte: "Du, der Rudolf Seiler hat angerufen. Er wollte dich mal wieder sehen."

Das kam David gerade recht, denn Rudolf war sein Vertriebs- und Führungstrainer in der Firma, stand auf gleicher Wellenlänge wie er und war vor einigen Jahren selbst in eine ähnliche Lage geraten. Die beiden trafen sich zum Abendessen und David erzählte ausgiebig von seinem Dilemma. Rudolf hörte aufmerksam zu und stellte David schließlich die eine entscheidende Frage: "Was würden Sie tun, wenn Ihnen jemand eine Million Mark gäbe und sagte, sie könnten sich Ihre Leute aussuchen und mit dem Projekt weitermachen?"

Die Antworten sprudelten nur so aus David hervor, denn er wusste ja genau, wie er mit dem Projekt weitermachen wollte. Eine knappe Stunde erzählte David von seinen Plänen, bevor Rudolf einen Punkt unter die Unterhaltung setzte: "Herzlichen Glückwunsch – Sie haben soeben den Grundstein für Ihre Zukunft als Unternehmer gelegt!" David wollte ihm all die Gründe entgegenwerfen, die ihn bislang von der Entscheidung abgehalten hatten – die Familie, die Pflicht, die Schulden. Doch er konnte nicht, denn er wusste, dass es stimmte: Er war bereit, er war motiviert und er hatte eine Idee, die nicht schiefgehen konnte. Und vor allem: Er war nun entschlossen!

Der Plan nimmt Gestalt an

David war sich sicher: jetzt erstmal Finanzmittel beantragen, ein detailliertes Vorgehen ausarbeiten. Doch Rudolf wollte davon nichts hören: "Einfach machen! Innerhalb der nächsten 72 Stunden." David nahm all seinen Mut zusammen, setzte sich in Geheimtreffen mit jedem einzelnen Mitglied seines alten Teams zusammen und begeisterte sie von seiner Idee: Sie würden der Firma die Rechte für das abgebrochene Projekt einfach abkaufen und es selbst durchziehen, mit ihren alten Teamkollegen.

David fiel ein Stein vom Herzen: Bis auf 2 Leute wollten alle mitmachen. Sogar Max – sein wichtigster Mann, für den er den Platz als Mitinhaber des neuen Unternehmens freigehalten hatte – schlug sofort ein. David wurde da zum ersten Mal bewusst: Er ging nicht nur ein Risiko für sich und seine eigene Familie ein, sondern auch für jeden einzelnen seiner zukünftigen Mitarbeiter und jedes Mitglied ihrer Familien.

Es wurde ein gemeinsamer Grillabend organisiert, alle zukünftigen Mitarbeiter und deren Lebenspartner eingeladen. David wollte, dass jeder von ihnen den kommenden Schritt so genau durchdacht hätten wie er selbst. Bei Bier, Wein und Würstchen besiegelten sie den Plan mit einem Handschlag und hielten alles grob handschriftlich fest. Danach formulierten sie gemeinsam ihre Kündigungen. Alles wurde unterzeichnet und David mitgegeben – er sollte es sein, der dem bald ehemaligen Chef die Nachricht überbrachte.

Der erste Schritt in ein neues Leben

Einige Tage später war es soweit: David hatte den langersehnten Termin beim Chef. Nachdem er offen und fair sein Vorhaben vorgetragen hatte, gratulierte ihm dieser sogar zum ersten Schritt ins Unternehmertum. Er konnte einen anständigen Preis für das Projekt aushandeln – unter der Voraussetzung, dass nicht alle Mitarbeiter gleichzeitig kündigen würden. David konnte das nur recht sein, denn in der Übergangszeit von 6 Monaten würde er einiges zu organisieren haben. Sein ehemaliger Chef verabschiedete ihn schließlich mit den Worten: "Viel Erfolg, viel Glück und herzlich Willkommen im Klub der Unternehmer!"

David war begeistert, verängstigt, enthusiastisch, besorgt und voller Tatendrang zugleich. Kurzum: Mit Adrenalin im Blut versammelte er seine zukünftige Mannschaft um sich und berichtete ihnen vom Zeitplan, den er ausgehandelt hatte. Doch unter die entschlossenen Stimmen mischte sich Zweifel: Ausgerechnet Max, der Mitinhaber der neuen Firma werden sollte, hatte es sich plötzlich anders überlegt. Die Gründe kamen David bekannt vor: Die Familie, das sichere Gehalt, warum ausgerechnet jetzt? Max zog seine Kündigung beim Chef zurück.

Doch David war bereits zu weit gekommen, um sich nun von kleineren Enttäuschungen aufhalten zu lassen. Er ging direkt zu seiner Bank. Schließlich musste das Geld für die neue Firma ja irgendwoher kommen. Mieten, Arbeitsmaterialien, Gehälter und natürlich die Rechte am Projekt – ohne die passende Finanzierung würde sein Traum scheitern, bevor er überhaupt Fahrt aufgenommen hatte.

Julius Merk, sein Firmenkundenberater bei der Bank, sprach den Plan mit David durch. Nach einer Stunde verblieben die beiden dabei, dass David alles entsprechend ihrem Gespräch schriftlich festhalten sollte. "Lassen Sie die Firma eintragen, dann besprechen wir Details der Finanzierung", hatte der Berater ihm damals gesagt.

Gesagt, getan! Und nach ungefähr einem Jahr hatte David alle Teammitglieder an Bord. Aus seinem ursprünglichen Team sind noch zwei weitere Personen nicht mitgekommen – dafür hatte David jedoch drei neue engagieren können. Diese stellten sich im Nachhinein als Glücksgriff und deutlich produktiver als anfangs gedacht heraus.

In den ersten 5 Jahren fand David oft kaum noch Zeit für Dinge, die vormals essentiell für ihn waren: Gutes Essen, ausreichend Schlaf und natürlich seine Familie. Manchmal fragte sich David dann, nachts alleine über einen Schreibtisch voller Akten gebeugt, ob er die richtige Entscheidung getroffen hatte. Erfolge und Rückschläge wechselten sich fast täglich ab, sicher geglaubte Aufträge wurden völlig unvorhergesehen vom Kunden abgesagt, dann wieder spülte plötzlich ein schon längst vergessener Altkunde neues Kapital auf die Geschäftskonten. Urlaub, Freizeit, soziale Kontakte, die eigene Familie – all das musste sich in den ersten Jahren den Bedürfnissen der Firma unterordnen.

Heute hält sich David bei dem Gedanken eine Statistik vor Augen, die er später mal in einem Vortrag zum Thema "Unternehmensnachfolge" aufgeschnappt hatte: In den ersten 5 Jahren schaffen es nur 20 von 100 Existenzgründern – in den darauffolgenden 5 Jahre nur noch 4. Im Rückblick erfüllt ihn der Gedanke mit Stolz: Stolz auf seine erste Familie: Seine Kinder und die Frau, die ihm in den schweren Jahren zur Seite stand. Und natürlich Stolz auf seine "zweite Familie": Seine Mitarbeiter.

Schon komisch, denkt sich David: Viele der ersten Kunden sind noch heute mit dabei. Gestern Abend hatte Willi Meier, sein allererster Kunde überhaupt, ihm noch gesteckt, wie er das erste Geschäftsgespräch empfand: "Waren Sie nervös! Und hatten selbst überhaupt keine Ahnung, ob das funktioniert, was Sie uns da erzählt haben. Aber was für eine Power Sie hatten. Welche Dynamik. Welch ein Glaube an Ihr Produkt. Welch eine Überzeugung für Ihre Idee." Er hatte David noch zugezwinkert: "Da mussten wir einfach bestellen. Hat ja dann auch hervorragend funktioniert." David konnte sich in dem Moment das Lachen kaum verkneifen. Denn hätte er Willi Meier erzählt, wie sie damals ohne Netz und doppelten Boden improvisieren mussten, wäre der alte Geschäftspartner wahrscheinlich vor Schreck erblasst.

Am Scheideweg

Mit 45 nahm sich David damals zum ersten Mal Zeit, zu verschlafen und die letzten 15 Jahre Revue passieren zu lassen: Nach knapp 10 Jahren hatte sich die Firma vollends eingependelt und wuchs nun stetig an.

Zu diesem Zeitpunkt hatte sich David sogar den ersten großen Familienurlaub seit langem gegönnt: Zwei Wochen Kanaren, diesmal sogar ohne das stete Gefühl, jederzeit erreichbar sein zu müssen, falls in der Firma etwas schief ging. David hatte damals zum ersten Mal das Gefühl, die Früchte seiner Arbeit kosten zu dürfen.

Dass ihm die Firma langsam aber sicher entglitt, war ihm damals noch nicht klar: Er war mittlerweile so beschäftigt, dass er nicht mehr die Zeit hatte, sich bei der Auswahl neuer Mitarbeiter selbst ein Bild von den Bewerbern zu machen. Zunehmend schienen neue Leute in die Firma zu drängen, die sich kaum mit dem Unternehmen, dem Produkt und dem Team identifizierten. Schlimmer noch: Je mehr er sich in die Arbeit vertiefte, desto mehr verlor er den Überblick über die vielen Teilbereiche der Firma. Immer öfter mussten Brandherde gelöscht, zunehmend Überstunden eingelegt werden. Marlies war es, die ihm damals eine klare Warnung gab: So, wie sich seine Familie vernachlässigt fühlte, so litt auch zunehmend das Betriebsklima. Abteilungsleiter waren sich uneinig, bauten Fronten gegeneinander auf und trugen ihre Streitereien sogar auf den Rücken der Kunden aus.

Das sprach sich unweigerlich bis zu den Banken herum, die David schließlich zu einem vertraulichen, aber ernsten Gespräch einluden – oder sollte man sagen: “zu sich zitierten”? Damals kam es David jedenfalls so vor. Die Berater machten ihm klar, dass es so nicht weitergehen konnte. “An insolventen Firmen, die ihre Kredite nicht bedienen können, sind wir nicht interessiert”, erklärte ihm einer der vielen Gesprächsteilnehmer mit ernster Miene. Das war für David der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte: Wie konnten die es wagen? Er hatte die Firma aus dem Nichts aufgebaut und diese angestellten Zahlenspieler maßten sich an, ihm zu erklären, was alles schief lief!

Wutentbrannt stürmte er aus seiner letzten Besprechung. An die Fahrt nach Hause erinnert sich David heute nicht mehr. Nur an Zorn und Enttäuschung – und an den kleinen, nagenden Zweifel, den die Wut zu übertönen versuchte: Hatte er vielleicht gerade etwas falsch verstanden? Von einer drohenden Insolvenz konnte schließlich nicht im Ansatz die Rede sein. Hatte er da vielleicht in einige Formulierungen zu viel hineininterpretiert? Und reibt er sich inzwischen zu viel an kleinen Brandherden innerhalb seines Unternehmens auf und hat dabei das große Ganze vergessen – nämlich am Unternehmen zu arbeiten?

Eine schwierige Entscheidung

David nimmt einen weiteren Schluck aus seinem Glas, atmet das markante Aroma des dunklen Weins ein und lässt seinen Blick über den Garten schweifen. Er erinnert sich noch gut an den aufgewühlten Zustand, in dem er damals nach Hause gekommen war. Und an seine Wut auf die Banker, die ihn wohl für unfähig hielten, seine eigene Firma zu leiten. Wie instinktiv griff er damals zum Hörer und rief Rudolf Seiler an – er hatte David damals den entscheidenden Anstoß zur Gründung der eigenen Firma gegeben und sicher würde er auch jetzt einen Ausweg wissen.

Rudolfs Rat war überraschend: "Zwei Dinge sollten Sie sich merken. Erstens: Gute und erfolgreiche Unternehmer arbeiten AN der Firma und nicht IN der Firma. Zweitens: Kreditgeber sind die letzten, die ein Interesse am Untergang einer Firma haben. Sie wollen Geld verdienen. Und mit insolventen Firmen verdienen sie nun mal nichts."

David hatte eigentlich gehofft, dass Rudolf ihm recht geben, ihn in Schutz nehmen würde. Doch sein alter Vertriebs- und Führungstrainer hatte ins Schwarze getroffen: Hatten die Banker nicht genau das gesagt? An insolventen Firmen sind sie nicht interessiert. Er ging in sich: Hatte er den Satz in der Hitze des Gefechts falsch verstanden? Wenn Rudolf das sagte, klang es so einleuchtend. Nicht mehr wie eine Drohung, sondern wie ein einfacher Fakt.

Vier geschlagene Wochen brütete David über diesem Gedanken. Vier Wochen, in denen sich sein Arbeitspensum überschlug, in denen er stundenlang mit seiner Frau und seinem Mentor Rudolf diskutierte. Vier Wochen, in denen er immer wieder die Statistik abwägte, die er in einem Vortrag zum Thema "Unternehmensnachfolge" gelernt hatte: 20 von 100 Gründern überstehen die ersten 5 Jahre, 4 von 100 die ersten 10. Und zuletzt: Nur 1 von 500 überschreitet die 20-Jahres-Marke.

David würde nicht auf der falschen Seite der Statistik stehen! Mehr AM Unternehmen arbeiten als IM Unternehmen. Immer und immer wieder überdachte er die Idee, verwandelte sie schrittweise in einen Plan und lud schließlich sein gesamtes Kernteam zu einer Strategiebesprechung. Wie sie so alle im Kreis in seinem Büro saßen, war ihm plötzlich klar geworden, dass er sich nicht erinnern konnte, wann sie das zum letzten Mal getan hatten. Wann sie zum letzten Mal Klartext gesprochen hatten. Das waren schließlich seine Leute, denen er vertraute, die teilweise seit Tag 1 dabei waren und die wiederum auf ihn bauten. David nahm den Mut zusammen, sprach das Problem offen an und legte seinen Lösungsvorschlag dar.

Alle standen auch weiterhin hinter ihm. Sie waren sich einig: Ohne David geht es nicht. Aber es war Zeit für Erneuerung. So muss sich das für seinen früheren Arbeitgeber angefühlt haben, dachte sich David damals. Nur, dass er und sein Team sich nicht gegen die Veränderung stellen würden! Eine neue Organisationsstruktur musste her: David gab Verantwortung und Kompetenzen ab, würde mehr AN der Firma arbeiten, natürlich mit einem Veto-recht in allen Fragen. Seine Vertrauten würden das Geschäft IN der Firma lenken. Mit dem neuen Plan ging David zu seinen Banken und stieß auch dort auf breite Zustimmung. Spätestens jetzt war ihm klar, dass er sie tatsächlich missverstanden hatte: Die Banken hatten kein Interesse an insolventen Kunden – und deshalb wollten sie ihm helfen, genau dieses Schicksal zu vermeiden.

Über den eigenen Schatten gesprungen

Der anfänglichen Euphorie folgte jedoch erst einmal Ernüchterung: Ganze 3 Jahre sollte es noch dauern, bis der neue Weg merkliche Verbesserungen für das Betriebsklima und die Bilanz des Unternehmens brachte. 3 Jahre, in denen sich an Davids persönlicher Situation kaum etwas änderte: Er arbeitete immer noch viele Nächte durch, hatte kaum Zeit für seine Familie. Er fühlte sich mit einem Mal in die Zeit der Firmengründung zurückversetzt: Stammkunden kauften plötzlich nichts mehr, Zusagen wurden zurückgenommen. An anderen Tagen kamen überraschend lukrative Aufträge rein, die sein Team in Rekordzeit abwickeln konnte. Zuversicht und Zweifel wechselten sich fast täglich ab.

Dann, irgendwann, ging es auf einmal langsam wieder mehr bergauf. Die Kunden waren jetzt teilweise andere und die neuen Mitarbeiter in der Firma waren motivierter und identifizierten sich voll und ganz mit dem Unternehmen – bei ihrer Auswahl wurde jetzt von Davids Vertrauten genauer hingeschaut. Als Chef überließ David die minutiöse Organisation der Firma nun verstärkt seinen Mitarbeitern, arbeitete selbst mehr AN der Firma – das heißt, er kümmerte sich verstärkt um die Strategie und die Zukunft, und stand seinen Mitarbeitern mit Rat zur Seite. Schon bald lief alles wie geschmiert und David konnte endlich wieder uneingeschränkt stolz auf seine Firma, seine Mitarbeiter und sich selbst sein. Das lag auch daran, dass er nun öfter als früher Zeit zuhause verbringen konnte: Die Kinder waren zwar schon erwachsen und studierten, doch mit seiner Frau Marlies konnte er nun endlich ausgedehnte Urlaube machen und gemeinsame Hobbys verfolgen. Und das alles, obwohl er eigentlich immer noch 12-Stunden-Tage in der Firma hatte.

Ein neuer Anfang

Das Unternehmen schaffte den Sprung über die 20-Jahres-Marke! Das musste natürlich gebührend gefeiert werden. Mitarbeiter aller Positionen, treue Kunden wie Willi Meier, Geschäftspartner und Bankberater versammelten sich zu einem Fest, das alles in den Schatten stellte, was man im Betrieb je erlebt hatte.

Auch Rudolf Seiler war selbstverständlich mit dabei – er hatte schließlich auf seine eigene Weise zum Erfolg der Firma beigetragen. Und er nahm David auch diesmal, kurz nach Mitternacht, wieder beiseite und stellte ihm eine Frage: "Und jetzt? Wie soll es weitergehen?" David war zunächst verwirrt: "Na, so wie jetzt, oder nicht?" Doch so leicht ließ sich Rudolf nicht abwimmeln: "Anders gefragt: Was wollen Sie am Ende übergeben? Und an wen?" Zunächst war David nur verwundert über die plötzliche Frage: Nachfolgeregelung mit 50? Wozu jetzt schon? Und dann fiel ihm wieder dieser Satz ein: "Erfolgreiche Unternehmer arbeiten AM Unternehmen, nicht IM Unternehmen."

David verstand, dass er nicht bis zum letzten Augenblick warten konnte. Also fragte er sich zunächst, was er denn eigentlich übergeben wollte. Das war einfach: Er wollte nicht nur die Firma, die Vermögenswerte und den Kundenstamm vererben, sondern mehr: eine Unternehmenskultur, das Miteinander zwischen Unternehmensführung, Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden. Er wollte, dass seine Firma auch nach seinem Ausscheiden noch denjenigen Werten verpflichtet war, die er und seine Teammitglieder sich damals als Vorbild genommen hatten, als sie an dem kleinen Grillabend handschriftlich die groben Ideen des gemeinsamen Unternehmens niederlegten.

Danach widmete er sich der Frage, wer denn all das bekommen sollte. Seine Kinder entschieden sich schnell dagegen. Das war David eigentlich schon vorher klar gewesen. Doch der Gedanke, die Firma an einen Fremden abzugeben, gefiel ihm nicht. 20 Jahre Schweiß und Tränen für die Familie – und jetzt wollten beide Kinder den Betrieb nicht übernehmen. In die Enttäuschung mischte sich jedoch auch ein gewisser Stolz. Klar und fokussiert den eigenen Weg zu gehen – war es nicht letztlich das, was ihn auch immer angetrieben hatte? War es nicht das, was das Unternehmen überhaupt erst ins Leben gerufen hatte?

David wurde klar, dass er für eine vertretbare Nachfolgeregelung also nicht nur eine Firma schaffen musste, die er ruhigen Gewissens übergeben könnte. Er musste auch jemanden finden, dem er das Unternehmen anvertrauen konnte..

Spreu und Weizen

David musste sich die kommenden Jahre genau im Unternehmen umschauen: Seine alten Weggefährten würden ja zu ganz ähnlichen Zeitpunkten in Rente gehen, wie er – die kamen für die Übergabe also nicht in Frage. Für wen endete der Weg vielleicht schon heute? Wer waren die Leute, die in einigen Jahren bereit waren, die Firma zu übernehmen? Und wen von den Jüngeren würden diese Leute wiederum brauchen, um auch nach der Übernahme noch auf Top-Mitarbeiter und Vertraute zurückgreifen zu können? Ähnlich dachte David über die Kunden, Geschäftspartner und Banken nach, die ihn auf seinem Weg begleitet hatten: Wer würde vielleicht in Zukunft nicht mehr zum Unternehmen passen, wer würde den nachfolgenden Leuten das Leben schwer machen und wer würde sich auch nach der Übernahme noch als treuer Wegbegleiter erweisen?

Das alles war überhaupt nicht leicht. Nicht nur, weil es schwer war, fundierte Entscheidungen über die Zukunft zu treffen, sondern auch, weil David Loyalität immer wichtig gewesen war. Insbesondere die Loyalität zu seinen Mitarbeitern. Nun musste David wegweisende, aber oft auch harte Entscheidungen treffen, die in vielen Fällen darin mündeten, dass ungeeignete Mitarbeiter freigesetzt oder Mitarbeiter mit einem festen Platz in der Zukunft des Unternehmens bevorzugt wurden. Dabei ging es nicht immer sachlich zu, denn selbstverständlich gab es auch Widerstand. Doch David wusste, dass die Zukunft des Unternehmens wichtiger war als alle Bedenken.

Der Aufschwung

In den kommenden Jahren half es David zu sehen, dass sich die Firma und sein Privatleben immer weiter zum Besseren entwickelten: Nach den ersten Schmerzen der Neustrukturierung sahen die Zahlen mittlerweile blendend aus und auch das Betriebsklima war exzellent: Die Mitarbeiter waren hochmotiviert und eingespielt, wie ein gut geöltes Uhrwerk.

David's Kinder waren nun endgültig flügge geworden und überließen ihm und seiner Frau Marlies ein Leben, wie sie es noch von der Zeit vor der Familiengründung kannten. Liebevoll einander zugewandt, aber mit einer viel tieferen Verbindung als früher. Endlich war Zeit und Geld da, um all das zu unternehmen, was sie sich immer ausgemalt hatten: Sie lachten, sie tanzten – zuhause und im Verein. Und sie hatten endlich die Freiheit, in langen Reisen einige der spannendsten Gegenden der Welt auszukundschaften. Sie waren endlich zusammen, zuhause, zufrieden..

Rochade

David wiegt sich im Sommerwind auf seinem Gartenstuhl: Gerade mal 4 Jahre ist es jetzt her, dass er beschloss, das Unternehmen zu verkaufen. Das war hart. Denn damals konnte er sich nicht sicher sein, was damit geschehen würde: Was würden die neuen Eigentümer mit SEINEM Unternehmen machen? Was würde aus SEINEN Mitarbeitern, die ihm all die Jahre die Treue gehalten hatten und die er nun – so kam es ihm damals vor – verkaufen und verraten wollte. Das war schwieriger als das Improvisieren zur Gründungszeit, die Herausforderungen und die Probleme nach den ersten 15 Jahren zusammen.

Die schlaflosen Nächte kamen wieder und David brütete beim Licht seiner Tischlampe über mögliche Interessenten und Angebote. Immer mit dem Gedanken im Hinterkopf: Wenn deine treuen Weggefährten in der Firma in einigen Jahren über dich sprechen – was werden sie über dich und die Art und Weise, wie du ausgestiegen bist, sagen? David stellte Informationen zusammen, las sich in hochkomplizierte Verträge ein und bestritt erste Verhandlungen mit potenziellen Käufern. Und von alledem durfte niemand etwas mitbekommen.

Die Kaufangebote waren zu diesem Zeitpunkt ernüchternd, denn so mancher versuchte, den Kaufpreis mit an den Haaren herbeigezogenen Argumenten zu drücken. David war mittlerweile geschäftlich versiert genug, um zu erkennen, dass er jemandem, der so verhandelte, unmöglich sein Unternehmen anvertrauen konnte. Zwei Jahre ließ er sich Zeit, um alles zu sondieren. Doch er war jetzt 68. Und bei manchen Angeboten wäre er fast schwach geworden, wenn seine Familie nicht schon wohlhabend gewesen wäre.

Wenn sich David heute an diese Zeit zurückerinnert, fühlt sich das fast an wie damals in der Anfangszeit: Unzählige Überstunden, in denen er hochkomplexe wirtschaftliche und rechtliche Sachverhalte abwägen musste, immer mit der Verantwortung gegenüber den eigenen Leuten und deren Familien in der einen Waagschale sowie dem Willen zur Profitmaximierung in der anderen.

Ein wirklich gutes Angebot kam erst spät in der Entscheidungsfindung: Ein befreundeter Unternehmer hatte plötzlich Interesse daran, Davids Firma zu kaufen. Das überraschte David, denn das Unternehmen seines Bekannten hatte eine völlig andere Ausrichtung und stellte Produkte her, die mit seinen eigenen nichts zu tun hatten.

Am Telefon wurde das Rätsel gelöst: "Herr Wagner", fing der befreundete Unternehmer an, "ich stehe an einer ähnlichen Stelle wie Sie, aber bei mir wollen beide Söhne die Firma weiterführen. Und ich denke, dass die Jungs dann meine ambitionierten Führungskräfte ausblocken werden. Vor allem meine kaufmännische Leiterin hat riesiges Potenzial, das dann einfach verschenkt wäre. Meine Idee ist nun, ihre Firma zu kaufen – Sie bleiben als Elder-Statesman an Bord, ihre Führungsmannschaft macht weiter wie bisher, meine kaufmännische Leiterin wird Sprecherin der Geschäftsführung und übernimmt den Verwaltungsbereich bei Ihnen."

David wurde es warm und kalt zugleich: Alles bleibt erhalten, seine Leute machen weiter – und er kann sich sogar weiterhin mit der Firma befassen. Das klang alles zu gut, um wahr zu sein. Spätestens beim Handschlag einige Tage später wurde sich David bewusst, was für einen Glückstreffer er gelandet hatte. Ab dann war das Unternehmen in trockenen Tüchern und David musste sich nicht mehr um die Zukunft sorgen – er hatte genug geleistet.

Ein Leben für die Firma

Heute sitzt David auf seinem Gartenstuhl, nippt an seinem Wein und genießt den geruh-samen Sonntag, auf den er ein ganzes Leben lang hingearbeitet hat. Wie so viele Familien-unternehmer hat er Jahre der Entbehrung, der Begeisterung, der Aufopferung und des Er-folgs mitgemacht. Wie so viele hat er harte Entscheidungen treffen und dabei so manchem Freund und Weggefährten vor den Kopf stoßen müssen. Doch der Blick zurück sagt David: Das war es wert gewesen.

Ich hoffe, Sie konnten anhand von Davids Biografie einen Einblick erhalten, welche Wünsche und Nöte, Stärken und Schwächen ein Familienunternehmer mit sich bringen kann. Und welche Erlebnisse es sind, die seinen Charakter geformt haben. Denn das Leben im Diens-te der Firma bringt diesen besonderen Menschenschlag hervor, mit dem Sie und Ihre Mit-arbeiter täglich zu tun haben.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei Ihrer eigenen Reise mit Familienunternehmen und Unter-nehmerfamilien. Werden Sie zum Unternehmer-Versteher und ein Teil dieser faszinieren-ten Welt.

Der aktuelle Stand: Sorgen und Chancen in der Unternehmerwelt 2019 (Versteher-Power 2019 1/4)



Mit großen Schritten steuert die Weltwirtschaft auf ein neues Jahrzehnt zu – in einem politisch-wirtschaftlichen Klima, das von Trump bis Brexit durch Schwankungen und Neufindungsversuche geprägt ist. Damit auch in derart unsicheren Zeiten eine erfolgreiche, individuelle Beratung von Mensch zu Mensch (MzM) möglich ist, gebe ich in dieser Artikelserie einen Ausblick auf die zentralen Punkte, die im Jahr 2019 für Familienunternehmer und Finanzdienstleister besonders wichtig werden: Vom Mythos Unternehmervermögen über die Strukturen einer ganzheitlichen Beratung bis zum Tandem-Gespräch. Doch zunächst werfe ich einen Blick auf die Ausgangslage, mit der sich Familienunternehmer sowie Finanzinstitute 2019 konfrontiert sehen.

Gesellschaft und Wirtschaft im Wandel

Die politisch-gesellschaftliche Umbruchstimmung spiegelt sich seit einigen Jahren auch auf wirtschaftlicher Ebene wider: Großunternehmen wie Amazon verdrängen den Einzelhandel und Netflix revolutioniert mit Streaming-Angeboten die Medienlandschaft. Konzerne wie Airbnb oder Uber sind hochgradig erfolgreich in der Hotel- und Taxibranche, ohne selbst über ein einziges Hotelzimmer oder Taxi zu verfügen. Diese neuen Geschäftsideen erzeugen neue wirtschaftliche Phänomene, mit denen sich viele Unternehmer bislang noch nicht konfrontiert sahen:

- Viele traditionelle Geschäftsmodelle werden durch neue wirtschaftlich geschwächt oder sogar vollständig ersetzt. Andere Modelle müssen zumindest von Grund auf neu gestaltet werden, um gegen die Konkurrenz eine Überlebenschance zu haben.

Seite 69/90

- Die Aufsplitterung von Unternehmens- und Organisationsstrukturen in immer kleiner werdende Einheiten ist eine organisatorische Herausforderung. Doch durch die Möglichkeit, kostspielige Bürokomplexe durch digital vernetzte Office-Strukturen zu ersetzen, bringt diese Entwicklung auch Chancen mit sich.
- Fachbegriffe wie "Machine Learning" oder "Digitale Disruption" fließen immer stärker in den wirtschaftlichen Jargon ein. Betriebsintern erhalten sie jedoch oft völlig neue Bedeutungen. Für Unternehmer und Finanzdienstleister wird es also zunehmend wichtig, diese flexiblen, nicht-standardisierten Begriffsdefinitionen zu erlernen.

Unternehmen aus dem Mittelstand geraten durch derartige Veränderungen stark unter Druck: Oft erkennen sie, dass sie sich an die neuen Bedingungen anpassen müssen. Doch welche Entwicklungsrichtung ist die richtige und welche nur ein Irrweg, der möglicherweise dazu führt, dass sie von der Konkurrenz abgehängt werden? Hier herrscht noch viel Unsicherheit.

Wie reagieren die Familienunternehmen?

Viele Unternehmen haben bereits auf die sich verändernde Ausgangssituation reagiert – die Digitalisierung hat schließlich nicht erst jetzt eingesetzt. Im Jahr 2019 werden einige Veränderungen in den Bereichen Geschäftsmodelle, Strukturen und Kundenpsychologien deshalb besonders wichtig werden:



Viele Unternehmer und Finanzdienstleister haben in diesem Zusammenhang aus der Vergangenheit gelernt. Schon vor Jahrzehnten hat die voranschreitende Digitalisierung ganze Produkte vom Markt verdrängt und die dazugehörigen Unternehmen zur Umstrukturierung gezwungen. Man bedenke nur die Entwicklung vom Walkman (magnetische Audio-Kassetten) über den Discman (optische CDs) zum mp3-Player (digitale Speicherung).

Doch dieses Beispiel zeigt auch auf: Eine erfolgreiche Umstrukturierung zum richtigen Zeitpunkt kann Unternehmen davor bewahren, von der Konkurrenz überholt zu werden. Denn das zugrundeliegende Bedürfnis der Nutzer, Musik zu hören, hat sich nicht geändert – nur die Technologie, mit der sie dieses Bedürfnis befriedigen. Genauso verdrängen seit Jahren digitale Angebote die Marktdominanz von Printmedien. Doch am Bahnsteig hat sich nur wenig geändert: Standen dort vor fünfzehn Jahren noch Menschen mit Zeitungen, lesen sie ihre Nachrichten heute über das Smartphone. Und Printverlage, die rechtzeitig in durchdachte Online-Angebote investiert haben, können sich auch weiterhin auf dem Markt behaupten.

Für Familienunternehmen wird es also zunehmend notwendiger, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen:

- Ist es noch zeitgemäß?
- Wird es auch in naher Zukunft noch zeitgemäß sein?
- Oder muss es womöglich drastisch verändert werden?

Daraus entwickelt sich ein völlig neues Risikomanagement für Unternehmen und Banken: Beide müssen auf Tipping Points vorbereitet sein – also plötzliche, drastische Veränderungen in einer anhaltenden Entwicklung. Und wer auf diese rechtzeitig reagiert oder sie sogar voraussieht, kann aus dem Umbruch des Marktes sogar gestärkt hervorgehen.

Veränderungen als Chance begreifen

Viele Familienunternehmer sind verständlicherweise zunächst verunsichert. Sie verstehen durchaus, dass sie ihr Geschäftsmodell eventuell drastisch verändern müssen und sehen in vielen Fällen auch die Chancen, die damit einhergehen können. Doch sie zögern – zum Beispiel, weil sie es gewohnt sind, alle Bereiche ihres Unternehmens voll im Griff zu haben. Denn beispielsweise die Idee, Verknüpfungen von Vertrieb und Marketing durch Outsourcing oder dezentralisierte Online-Strukturen zu lockern, wirkt zunächst ungewohnt und risikobehaftet.

Viele Familienunternehmer realisieren also, dass es Veränderungen geben muss, wollen jedoch keinem Hype nachlaufen, der das Unternehmen möglicherweise sogar in eine schlechtere Position bringt. Familienunternehmer legen daher Wert darauf, dass Veränderungen an ihrem Geschäftsmodell strategisch, strukturiert und wohlüberlegt stattfinden. Und genau hier können Berater ansetzen.

Die Rolle des Finanzberaters

Finanzdienstleister haben im Jahr 2019 also explizit den Auftrag, Familienunternehmer und Unternehmerfamilien bei Neufindungsversuchen und Umstrukturierungen zu unterstützen. Denn um Veränderungen als Chance zu begreifen und die entsprechenden Potenziale zu ergründen, ist ein kompetenter Berater mit Blick auf die individuelle Situation des Unternehmers ein Geschenk des Himmels:

- Er bringt mit Fingerspitzengefühl eigene, wohldurchdachte Ideen ein.
- Er dient als verbaler Sparringspartner, der mit viel Fachwissen eigene und fremde Ideen diskutiert.
- Er vertritt mit viel Fingerspitzengefühl auch mal die Gegenposition, um etablierte Modelle und neue Ideen auf den Teststand zu stellen.

Kurz und knapp: Er bringt auf der Mensch-zu-Mensch-Ebene sein Fachwissen, sein Verständnis für das individuelle Familienunternehmen und seine sozialen Kompetenzen ein, um die Unternehmensführung zu unterstützen und für sie einen subjektiven Wohlfühlfaktor zu etablieren.

Die strategische Ausrichtung des Finanzinstituts

Dass das Jahr 2019 vom Umbruch dominiert wird, werden auch Finanzdienstleister zu spüren bekommen. In dieser Branche besteht zunehmend die Gefahr, sich im Wettbewerb nicht ausreichend abzugrenzen – denn die eigentlichen Finanzprodukte gleichen sich institutsübergreifend immer mehr an. Eine effektive Differenzierung des eigenen Instituts kann heute nur noch durch das Mensch zu Mensch stattfinden.

Finanzdienstleister müssen also 2019 mehr denn je den subjektiven Wohlfühlfaktor des Kunden in den Vordergrund stellen, sich individuell greifbar machen und sich nicht nach innen gerichtet in der reinen Automatisierung und Prozessoptimierung verlieren.

Das effektive Mensch zu Mensch tritt der zunehmenden Ent-Emotionalisierung und Ent-Loyalisierung im digitalen Zeitalter entgegen. So positioniert sich ein Finanzinstitut als verlässlicher Partner, der für den Familienunternehmer merklich "im selben Boot sitzt".

Der erste Schritt zur Veränderung ist immer der mühsamste

Mit dem ausgehenden Jahrzehnt wird immer klarer, dass sich sowohl Familienunternehmen als auch Finanzdienstleister an die neue politische, soziale und wirtschaftliche Lage anpassen müssen, um nicht von der Entwicklung übergangen zu werden. Für Familienunternehmer bedeutet dies insbesondere monetäre Veränderungen, denn die umfassende Neuorientierung muss finanziert werden.

Insbesondere mit Hinblick auf neue Finanzierungssysteme und die sich daraus ergebenden Risikomanagements kann dies auch Einfluss auf das Privatvermögen des Familienunternehmers haben. Als Finanzdienstleister wird es also 2019 sehr nützlich sein, sich auch über die monetäre Situation von Familienunternehmen im Klaren zu sein und vor allem mit dem alten Mythos zu brechen, das Unternehmervermögen stehe jederzeit zur Verfügung und ließe sich in kürzester Zeit wieder aufbauen. Weshalb dies nicht der Fall ist – und warum man dies als Finanzinstitut bedenken sollte – werde ich im zweiten Teil dieser Artikelserie näher beleuchten..

Mythos Unternehmervermögen: Warum es oft überschätzt wird (Versteher-Power 2019 2/4)



Wie in Teil 1 dieser Artikelserie beschrieben, bringt das Jahr 2019 viele politische, gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Umbrüche mit sich. Dieses Geschäftsklima hat Auswirkungen – nicht nur auf die Dienstleistungen der Finanzinstitute, sondern auch auf das Privatvermögen von Familienunternehmern.

Wer in diesem Jahr eine effektive Private Banking Beratung von Mensch zu Mensch durchführen möchte, sollte sich deshalb mit den Realitäten des Vermögensaufbaus aus dem Blickwinkel des Familienunternehmers vertraut machen. Denn die Annahme, jeder Unternehmer verfüge über ein umfangreiches und schnell verfügbares Privatvermögen, stellt sich nach eingehender Betrachtung schnell als Mythos heraus.

Geld ist immer da – oder...?

Familienunternehmer werden 2019 noch stärker verunsichert und auf die Probe gestellt als noch in den Jahren zuvor: Neue Geschäftsmodelle werden benötigt und ganze Unternehmen müssen sich umstrukturieren, um nicht von der Konkurrenz überholt zu werden. Da ist es verständlich, dass so mancher Familienunternehmer hinterfragt, wofür er beispielsweise mit seinem Privatvermögen haften muss und ob es überhaupt als Sicherheit ausreicht, falls die neuen Herausforderungen nicht problemlos gemeistert werden können. Vor allem wenn man bedenkt, dass Unternehmer verstärkt Investitionen tätigen müssen, die zunächst keine originären Sicherheiten produzieren, wie z. B. der Aufbau eines Online-Geschäfts oder eines effektiven Online-Marketings.

Um als Berater diese Ausgangssituation verstehen zu können, kann zunächst ein Blick auf die Wechselwirkungen zwischen geschäftlicher und privater Bilanz nützlich sein:

Geschäftliche Bilanz		Schnittmenge	Private Bilanz	
Anlagevermögen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapitalmarkt-risiken ▪ Zinsrisiken ▪ Sachrisiken 	Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsimmobilien ▪ Gesellschafterdarlehen ▪ Pensionsrückstellungen ▪ Rücklagen vs. Entnahmen / Dividenden ▪ Eigenkapital 	Marktwert der Unternehmens-anteile	Nettovermögen
	Mezzanine-Kapital / Gesellschafter-darlehen		Private Immobilie(n)	Diverse Vorsorge-verpflichtungen
Umlaufvermögen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forderungs-risiken ▪ Rohstoffpreis-risiken ▪ Währungsrisiken 	Rückstellungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ z.B. bAV 		Sonstige Immobilien, Kapitalanlagen, Versicherungen	Private Verbindlich-keiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatkredite
	Verbindlichkeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmenkredite 		Liquidität	

Dadurch wird klar, welche Vermögensgegenstände und welches Kapital überhaupt in den Bereich des Privatvermögens fallen. Diese Betrachtung sollte auch als erster Anhaltspunkt für den Mythos Privatvermögen dienen.

Das vermeintliche Füllhorn des Unternehmervermögens

In meiner über 25-jährigen Erfahrung in der Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien einerseits sowie Finanzdienstleistern aus dem Firmenkunden- und Private Banking Bereich andererseits habe ich immer wieder festgestellt, dass Finanzberater drei Aspekte des unternehmerischen Privatvermögens leicht überschätzen:

- Die Summe des liquiden Privatvermögens
- Den Aufwand bei der Vermögensbildung
- Die Zeit, die zur Vermögensbildung nötig ist

Kein Wunder: Als Finanzberater ist man durchgehend mit großen Firmengebäuden, High-Tech-Produktionsmaschinen und großen Kundennamen konfrontiert. Auf subjektiver Ebene entsteht also der Eindruck, man habe es mit privat sehr wohlhabenden Unternehmern zu tun. In der Realität sind viele Familienunternehmer jedoch wesentlich weniger (netto-)vermögend – insbesondere, wenn man speziell das liquide Vermögen betrachtet.

Ein beispielhafter Vermögensaufbau

Um zu veranschaulichen, wie gemächlich und in welchem überschaubarem Umfang der Vermögensaufbau in der Realität stattfindet, sei an dieser Stelle ein stark vereinfachtes Rechenbeispiel erwähnt. In der Praxis ist die jeweilige private und wirtschaftliche Situation des Familienunternehmers natürlich wesentlich komplexer. Diese Berechnung soll deshalb nur dazu dienen, den Mythos des unternehmerischen Privatvermögens zu illustrieren:

Nehmen wir einen Beispiel-Unternehmer – und alleinigen Gesellschafter – in erster Generation, dessen Unternehmen sich nachhaltig am Markt etablieren kann. Bei der Berechnung des Vermögens müssen wir zunächst einige finanzielle Aspekte bedenken, die in der Regel in ähnlicher Form auf alle Unternehmensgründer zutreffen:

- In der Gründungsphase fließt fast das gesamte Vermögen in den Betrieb, auf Kosten des privaten Vermögensaufbaus.
- Erst nach etwa 5 Jahren, wenn das Geschäft angelaufen ist, kann Kapital zum Vermögensaufbau oder für weitere Investitionen zurückgelegt werden.
- Sobald das Unternehmen gut läuft und wächst, finanzieren sich die meisten Familienunternehmer ein Eigenheim, nach meiner Erfahrung mit etwa 35–45 Jahren.
- Danach wird häufig in weitere Immobilien investiert, aus deren Vermietung sich der Unternehmer zusätzliche finanzielle Sicherheit verspricht.
- Erst danach wird weiteres Kapital in der Regel in Aktien und ähnlichen Investitionen angelegt.

Der Weg bis zum erfolgreichen Vermögensaufbau ist also lang und insbesondere in den ersten Jahren des Bestehens findet praktisch kein Vermögensaufbau statt. Die meisten Unternehmer stehen dann nach 20 bis 25 Jahren vor der Herausforderung, dass neue Entwicklungen sie vom Markt zu verdrängen drohen – so, wie es 2019 für viele Familienunternehmen der Fall ist. Davor bewahren können sie ihre Unternehmen nur durch Investitionen in Neuorientierung und Umstrukturierung – und an dieser Stelle kommt die Sorge über die Höhe des Privatvermögens ins Spiel.

Beispielhaftes Privatvermögen nach 20 bis 25 Jahren Unternehmertum

Stellen wir uns vor, dass unser Beispiel-Unternehmer sein Unternehmen mit einem überschaubaren Kapital (und im Falle eines Produktionsunternehmens von Anfang an mit Kreditvolumina) im Alter von 30 Jahren gegründet und zum jetzigen Zeitpunkt 23 Jahre lang geleitet hat. Seit 15 Jahren verdient er gut, die Jahre davor wurden zum Durchsetzen und Etablieren auf dem Markt benötigt.

Für sein Privatvermögen hat ein solcher Familienunternehmer zwei Haupt-Einnahmegrößen:

- Sein Gehalt (Abzüglich Steuern und Sozialabgaben)
- Gewinnentnahmen (Unter Mitsprache von beispielsweise Kreditgebern, Stichwort: Kredit Covenants)

Hat unser Beispiel-Unternehmer ein Brutto-Jahresgehalt von 240.000 €, bleiben davon bei einem beispielhaften Einkommensteuersatz von 50 % noch etwa 120.000 € netto. Mindestens 60.000 € davon werden wiederum für Lebenshaltungskosten und andere Privatausgaben verwendet. Im besten Fall bleiben vom Gehalt also etwa 60.000 € zum Vermögensaufbau. Nach 15 Jahren entspricht dies einem Privatvermögen von 900.000 €.

Das ist ein durchaus ansehnliches Privatvermögen, doch wie die Rechnung gezeigt hat, erfordert dies einiges an Aufwand, wirtschaftlichen Erfolg, ideal gestaltete Entnahmebedingungen (oft wird das eigene Gehalt eher so gestaltet, dass es zwar den Lebensunterhalt abdeckt, aber nicht zur zusätzlichen Vermögensbildung genutzt werden kann) und eine kosteneffiziente Lebensgestaltung. Und vor allem erfordert es Zeit.

Der Zusammenhang von Gewinn und Privatvermögen

Wer nach 15 Jahren Unternehmertum ein Privatvermögen von fast 1.000.000 € angehäuft hat, hat sich dadurch ein praktisches Polster und Liquidität für private Investitionen aufgebaut. Doch um auch den vorsichtigsten Unternehmer zum Investieren zu bewegen, wäre ein Polster von 5.000.000 € noch vorteilhafter. Wir gehen dabei weiterhin davon aus, dass sein Gehalt, wie in der Praxis oft üblich, so bemessen ist, dass es zur Vermögensbildung nicht ausreicht – und ignorieren der Einfachheit halber die Effekte von Inflation und eventuellen Wertsteigerungen.

Das bedeutet, dass unser Beispiel-Unternehmer in einem Zeitraum von 15 Jahren in jedem Jahr 660.000 € entnehmen muss, von denen nach unserem beispielhaften Steuersatz von 50 % noch knapp 330.000 € netto übrig bleiben (aus Vereinfachungsgründen lassen wir unterschiedliche Rechtskonstruktionen und die daraus folgenden unterschiedlichen Steueransätze außen vor). Um diese Entnahmen zu tätigen, müsste das Unternehmen einen EBIT von 1,1 Millionen € (bei 39 % Steuersatz) aufweisen – und zwar durchgehend über die gesamten 15 Jahre. Der Umsatz (operative Marge von 10 %) müsste etwa 10 Millionen € betragen – ebenfalls durchgehend über 15 Jahre.

Nur unter Idealbedingungen

Wer sich ein bisschen mit Familienunternehmen auskennt, wird schnell merken, dass die Beispielrechnungen, die wir soeben aufgestellt haben, eigentlich nur unter Idealbedingungen realistisch sind. Wir gehen davon aus, dass:

- kein Teil des Gewinns in das Eigenkapital fließt.
- der Unternehmer alleiniger Gesellschafter ist.
- über 15 Jahre ein konstant hoher Gewinn erwirtschaftet wird.
- alle unternehmensinternen Optimierungen vom Cash-Flow abgefangen werden.

Reduzieren wir die Ausschüttung auf realistischere 50 % der genannten Werte (die andere Hälfte fließt ins Eigenkapital), müsste das Unternehmen bereits 20 Millionen € Umsatz machen (EBIT von ca. 2 Millionen €) um in 15 Jahren 5 Millionen € Privatvermögen zu erwirtschaften (weiterhin ohne Berücksichtigung von eventuellem Wertzuwachs der bisherigen Investitionen und ohne Inflation). Bei einem zusätzlichen Gesellschafter steigt der nötige Umsatz bereits auf 40 Millionen €.

Die finanzielle Situation der eigenen Kunden verstehen

Finanzdienstleister müssen sich dieser Tatsache bewusst sein, um eine effektive Beratung durchführen zu können: Das Privatvermögen wächst selbst bei erfolgreichen Unternehmern nicht so schnell und in so großem Maße an, wie es manchmal den Eindruck macht. Das individuelle Geschäftsmodell und die Wertschöpfungskette sollten also vor jeder Beratung genauestens betrachtet und verinnerlicht werden, wie ich es bereits in meinen Artikeln zum neuen Anforderungsprofil für Firmenkunden- und Private-Banking-Berater dargelegt habe.

Das ist vor allem deshalb wichtig, weil unsere Berechnungsbeispiele, wie erwähnt, stark vereinfacht sind. In realen Unternehmen sind die Berechnungsgrundlagen komplexer und die Handlungsempfehlungen müssen individueller auf jeden Einzelfall angepasst werden, wie ich es im Rahmen meiner Seminare und Realfallcoachings sowohl im Private-Banking- als auch im Firmenkunden-Bereich exemplarisch vornehme. Dort zeige ich auch, wie auf Basis realer und individueller Unternehmenssituationen spezifische Handlungsempfehlungen erarbeitet werden können.

Wer die Situation kennt, berät kompetent

Das Jahr 2019 wird durch eine Umbruchstimmung dominiert, die gerade von mittelständischen Familienunternehmern mit großer Unsicherheit, jedoch auch mit Mut und einem gewissen Augenmaß aufgenommen wird. Und nach diesem Blick auf den Aspekt des Privatvermögens von Unternehmern sollte auch klar sein, warum: Familienunternehmer wissen, dass der Vermögensaufbau Zeit und Arbeit erfordert – falsche oder zu riskante Investitionen im Privatvermögen oder unüberlegte Änderungen am Geschäftsmodell lassen sich nicht so einfach wieder ausbügeln.

Berater tun gut daran, diese Tatsache in der Gesprächsplanung zu beachten. Doch auch die richtigen Strukturen auf Seiten der Finanzdienstleister müssen geschaffen werden, um vor dem Hintergrund der geänderten wirtschaftlichen Voraussetzungen im Familienunternehmen und des Risikos für das persönliche Vermögen der Unternehmerfamilie eine effektive Beratung von Mensch zu Mensch gewährleisten zu können. Im kommenden Artikel dieser Serie wird Finanzdienstleistern deshalb dargelegt, welche Strukturen dies sind und wie sie diese herstellen können.

Mit den richtigen Strukturen zum Erfolg (Versteher-Power 2019 3/4)



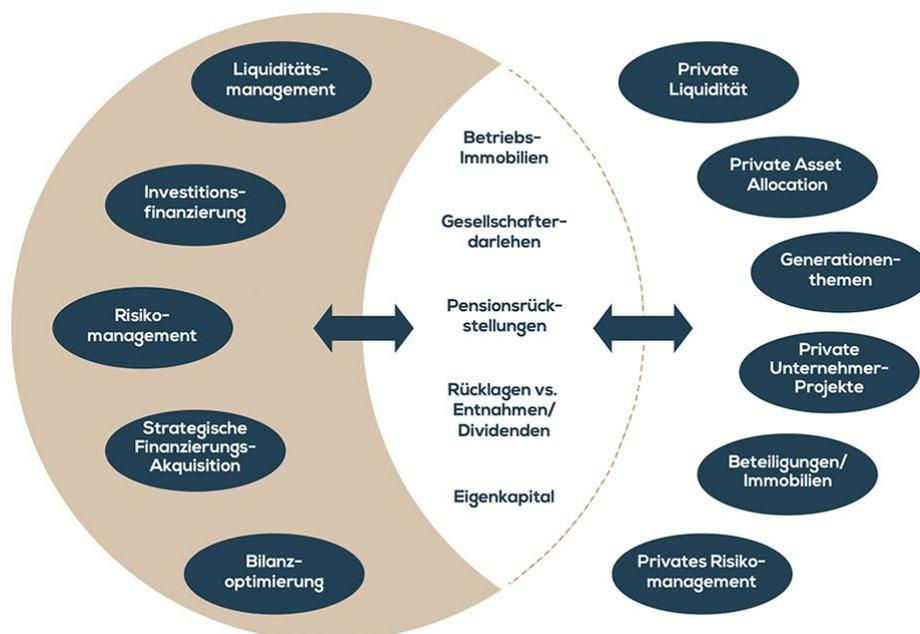
Finanzinstitute werden im Geschäft mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien aufgrund der politischen und wirtschaftlichen Umbrüche des neuen Jahres sowie deren Auswirkungen auf das unternehmerische Privatvermögen ebenfalls vor neue Herausforderungen gestellt. So, wie sich Familienunternehmen verändern müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen auch die Institute überprüfen, ob ihre Strukturen noch zeitgemäß sind. Hierbei gibt es mehrere Ansatzmöglichkeiten, um dem veränderten Wirtschaftsklima 2019 Potenziale abzugewinnen und systematisch zu nutzen.

Das eigene Private Banking Angebot klar definieren

Am wichtigsten wird es für Finanzinstitute werden, das eigene Angebot klar zu definieren und dadurch Segmentreinheit herzustellen. Mit anderen Worten: Unternehmern sollte ein eigenes Private Banking (oder zumindest ein oder mehrere eigene Berater) angeboten werden, das nach außen und innen eindeutig zum Private Banking für Nicht-Unternehmer abgegrenzt ist. Dies lässt sich beispielsweise durch eine klare interne und externe Kommunikation und eine spezielle Angebotspalette für Unternehmer schaffen.

Ist diese Segmentreinheit auf Ebene des Instituts erst einmal hergestellt, muss das eigene Angebot noch effektiv gegen den Wettbewerb abgegrenzt werden. Dazu werden am besten ein oder mehrere Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet und den Unternehmer-Zielgruppen klar kommuniziert. Dies sollte sowohl auf Ebene überregionaler als auch regionaler Alleinstellungsmerkmale geschehen.

Das Bedarfsprofil des Familienunternehmers kann dabei helfen, Punkte zu identifizieren, über die eine effektive Abgrenzung und maßgeschneiderte Ausrichtung des eigenen Angebots stattfinden kann:



Danach muss dem Unternehmer noch klar, attraktiv und innovativ kommuniziert werden, was Unternehmerberatung aus Sicht des eigenen Finanzinstituts bedeutet. Auch die Frage, ab wann ein Unternehmer diesen Service in Anspruch nehmen kann, sollte geklärt werden.

Abweichen von Mindest-Volumina

Ein wichtiger Punkt für das Jahr 2019 wird es sein, von Mindest-Volumina für die Unternehmerberatung abzusehen. Das Konzept ist gerade im Bereich Familienunternehmer nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen sollten Beratungsschwerpunkte und -potenziale je nach individuellem Geschäftsmodell sondiert werden.

Institute, die noch die Beratung ab einem spezifischen Volumen praktizieren, sollten dem Kunden von Anfang an klar signalisieren, welches Volumen mindestens erreicht werden muss. Und hat man sich einmal eine solche Grenze auferlegt, sollte man diese konsequent durchsetzen, um den eigenen Standpunkt und die eigene Premium-Marke nicht zu verwässern. Besitzt der Unternehmer noch Bestände in anderen Instituten, die er verschieben würde, um die Mindestgrenze zur Beratung zu erreichen, sollte ihm dazu eine faire, aber feste Zeitspanne eingeräumt werden.

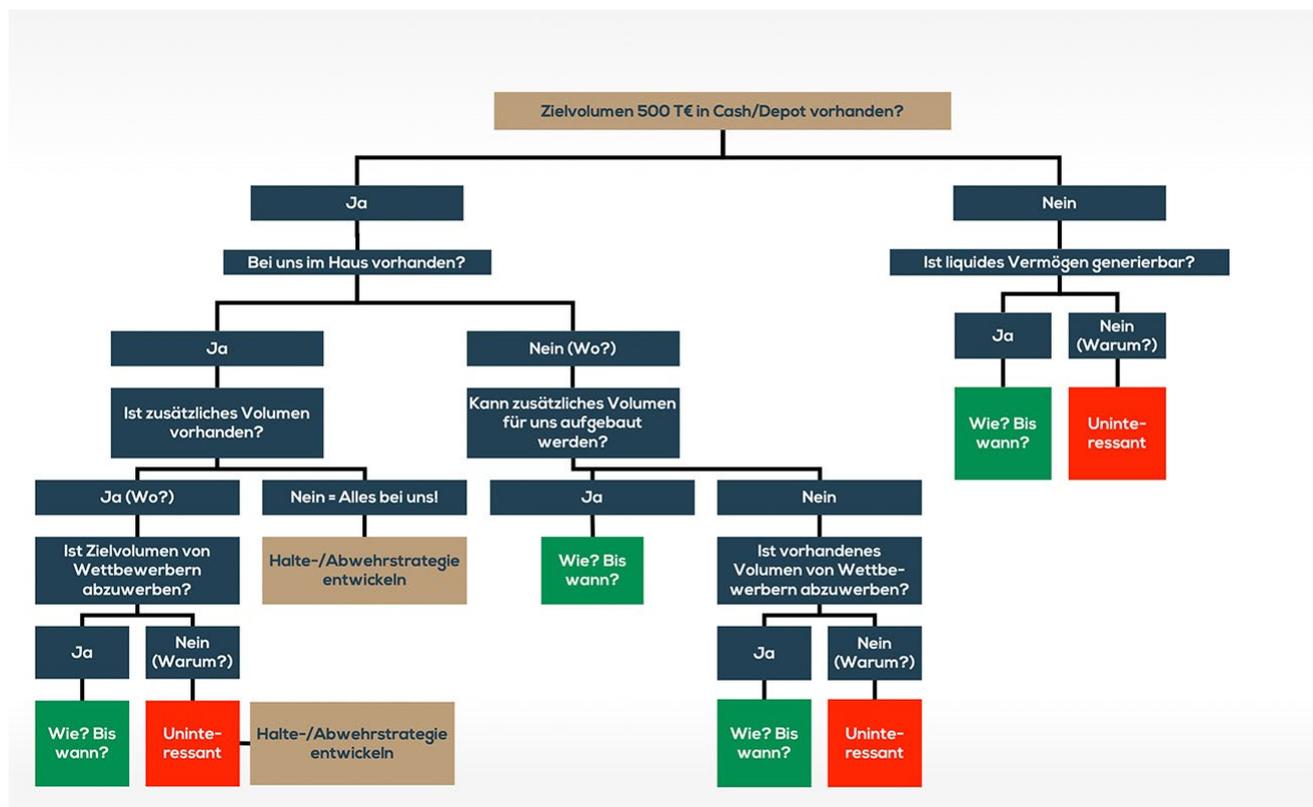
Hält der Unternehmer diese nicht ein, sollte konsequent umgeschlüsselt werden und der entsprechende Zeitpunkt intern und extern präzise, differenziert und höflich kommuniziert werden.

Strukturelle Erfolgsfaktoren für das Private Banking

Um Familienunternehmer erfolgreich für das eigene Private Banking Angebot zu begeistern, sollten Finanzinstitute eine Reihe von strukturellen Elementen in die Organisation des eigenen Instituts beziehungsweise des Produktangebots übernehmen.

Fall 1: Es gibt ein Firmenkundengeschäft

Ist der Unternehmer bereits Firmenkunde im eigenen Institut, gibt es verschiedene Ansatzpunkte, ihn auch vom Private Banking Angebot zu überzeugen. Dazu werden zunächst Zielpersonen identifiziert und Fragen an den Kunden gestellt, die je nach Antwort zu einer bestimmten Strategie und Handlung führen können. Folgendes Schema sollte dabei befolgt werden:



Wurde das Schema mit positivem Ergebnis durchgearbeitet, können nun die strukturellen Faktoren angegangen werden, die im eigenen Institut etabliert werden müssen, um den Erfolg beim Private Banking für Familienunternehmer zu gewährleisten:

- Segmentreinheit: Um diesen oben beschriebenen Punkt zu etablieren, sollte eine eigene Abteilung (bei kleineren Instituten Einzelpersonen) aufgebaut werden, die sich explizit nur um Private Banking für Unternehmer kümmert. Dies sollte auch so nach außen kommuniziert werden. Auf diese Weise werden die Erfolgchancen für Gesprächsvorbereitung, Lerneffekte, Abwicklung und Markenbildung erhöht.
- Zielkartenabstimmung: Um eine wirklich umfassende Beratung im Tandem zu gewährleisten, müssen die Zielkarten zwischen Firmenkundenberater und Private Banking Berater aufeinander abgestimmt werden. Unter Berücksichtigung diverser Gesetze und Richtlinien (z.B. WpHG und MiFID) und durch eine enge Kooperation zwischen den Abteilungen kann so dafür gesorgt werden, dass Erträge mit dem Unternehmer nur gemeinsam erwirtschaftet werden können – entscheidend für den Erfolg bei der Tandemberatung.
- Deckungsbeitragszuordnung: Wurden Segmentreinheit und Zielkartenabstimmung gut umgesetzt, lässt sich die Zuordnung des Deckungsbeitrags problemlos sinnvoll strukturieren: Erträge, die innerhalb des Firmenkundenportfolios erwirtschaftet wurden, gehören dementsprechend in die Deckungsbeitragsrechnung des Firmenkundenberaters – Private Banking Erträge werden dann zum Private Banking Berater gespiegelt.
- Tandem-Führung: Ist ein Unternehmer sowohl Firmen- als auch Privatkunde im Institut – oder soll er es werden – ist eine professionelle und strukturierte Führung im Tandem zwischen den Leitern Firmenkundenbanking und Private Banking zu empfehlen. Hierbei sollten klare Spielregeln für eine gemeinsame Führung von Beratertandems definiert und umgesetzt werden. Wie dies auf individueller Ebene effektiv und konkret realisiert werden kann, wird in meinem Inhouse Seminar Tandem-Führung erarbeitet.

Vor Schnellschüssen beim Etablieren dieser Erfolgsfaktoren ist übrigens abzuraten: Segmentreinheit, Zielkartenabstimmung, Deckungsbeitragszuordnung und Tandemführung sind groß angelegte Strukturveränderungen, die eine gewisse Zeit erfordern. Meiner Erfahrung nach kann bereits das nachhaltig erfolgreiche Einführen von Segmentreinheit bis zu 12 Monate in Anspruch nehmen.

Fall 2: Ein Firmenkundengeschäft ist nicht vorhanden

Finanzinstitute, die kein Firmenkundengeschäft anbieten – oder bei denen der Unternehmer kein Firmenkunde ist – können das Private Banking über Strukturfaktoren zum Erfolg bringen, die sich zum Teil von den bereits genannten unterscheiden:

- Segmentreinheit: Die bereits beschriebene Segmentreinheit ist auch in diesem Fall ein wichtiger Faktor. Das Private Banking für Unternehmer muss sich intern und extern klar vom "anderen" Private Banking abgrenzen, ganz unabhängig davon, ob ein Firmenkundengeschäft existiert oder nicht.
- Recherchetaktiken: Ohne ein eigenes Firmenkundengeschäft sind auch keine Kreditakten vorhanden, die zur Strategiefindung und Vorbereitung auf Gespräche herangezogen werden könnten. Deshalb sollte ein großes Augenmerk auf effektive Recherchefähigkeiten der beteiligten Berater und auf die zur Verfügung gestellten Recherchemöglichkeiten gelegt werden. Die zielgerichtete Nutzung von Internet-Suchmaschinen kann bereits viele nützliche Informationen zutage fördern.

In Fällen, in denen kein Firmenkundengeschäft vorhanden ist, müssen zwar vergleichsweise weniger Punkte beachtet werden, doch dementsprechend wichtiger werden sie: Wird einer dieser Erfolgsfaktoren ineffizient ausgeführt, kann das die gesamten Erfolgchancen merklich senken.

Berater und Institut auf die Anforderungen 2019 vorbereiten

Auf Finanzinstitute kommt 2019 ebenso ein Umstrukturierungsprozess zu wie auf Familienunternehmen. Und auch vor dem Personal-Bereich machen diese Veränderungen keinen Halt: Die Auswahl der Berater für die jeweiligen Abteilungen beziehungsweise deren Aus- und Weiterbildung sollte durchdacht sein. Zu diesem Zweck habe ich vor Kurzem bereits die neuen Anforderungsprofile für Private Banking Berater und Firmenkundenberater dargelegt, an denen man sich bei dieser Herausforderung orientieren kann.

Wurden die Mitarbeiter ausgewählt, geschult und eingesetzt sowie die entsprechenden internen Strukturen etabliert, kann eine zielgerichtete Beratung von Mensch zu Mensch realisiert werden – für mehr Erfolg und Erträge in 2019. Die Umsetzung von Tandem-Beratungen ist dabei die Königsdisziplin. Deswegen werde ich diese im kommenden Artikel mit Blick auf die besonderen Voraussetzungen im neuen Jahr genauer beschreiben.

Zu Gast beim Kunden: Tandem-Beratung im Jahr 2019 (Versteher-Power 2019 4/4)



Im Laufe der Artikel-Serie "Versteher-Power 2019" habe ich bereits dargelegt, in welcher Ausgangslage sich Familienunternehmer in diesem Jahr befinden und warum man sich als Berater nicht auf ein umfangreiches, jederzeit verfügbares Privatvermögen verlassen sollte. Zuletzt konnte ich einige Strukturveränderungen aufzeigen, die Finanzinstitute zur Vorbereitung auf die Herausforderungen des neuen Jahrs umsetzen sollten.

In diesem Artikel möchte ich nun abschließend konkrete Tipps geben, wie Firmenkunden- und Private Banking Berater unter den neuen Bedingungen 2019 die Königsdisziplin der Finanzberatung meistern: Das Tandem-Gespräch.

Was ist der Anlass?

Beim Tandem-Gespräch arbeiten Private Banking und Firmenkundenberater Hand in Hand, um die beiden wirtschaftlichen Gesichtspunkte während der Beratung effektiv verknüpfen zu können. Ein solches Gespräch mit mehreren teilnehmenden Parteien sollte gut vorbereitet sein. Die Grundlage für diese Vorbereitung ist zunächst die Frage, welchen Anlass das Gespräch hat und ob im Zuge dessen einer der beiden Berater zum ersten Mal vorgestellt wird. Eine hilfreiche Übersicht bietet diese Matrix:

	PBB kennt Kunde		PBB kennt Kunden NICHT	
FKB kennt Kunde	FK Anlass	PB Anlass	FK Anlass	PB Anlass
	Kein FK Anlass	Kein PB Anlass	Kein FK Anlass	Kein PB Anlass
FKB kennt Kunde NICHT	FK Anlass	PB Anlass	FK Anlass	PB Anlass
	Kein FK Anlass	Kein PB Anlass	Kein FK Anlass	Kein PB Anlass

Die Frage nach dem Anlass wird später noch bei der eigentlichen Durchführung des Gesprächs wichtig werden, hat jedoch bereits entsprechende Auswirkungen auf die Vorbereitung.

Optimale Gesprächsvorbereitung

Das Wichtigste vorweg: Kundengespräche sollten immer gründlich vorbereitet werden, bei Tandem-Gesprächen dann selbstverständlich zu zweit. Diese Vorbereitung lässt sich sinnvoll in 5 Phasen strukturieren. Die ersten drei Phasen beziehen sich auf:

- Das Sammeln, Auf- und Vorbereiten von Daten.
- Die Entwicklung von Vertriebsideen und Ertragspotenzialen.
- Die strategische Kunden- und Gesprächsvorbereitung.

Diese drei Phasen sind unabhängig vom genauen Anlass des Gesprächs und finden deshalb in ähnlicher Struktur bei der Vorbereitung jedes Kundengesprächs statt. Die letzten beiden Phasen beziehen sich jedoch stärker auf den spezifischen Anlass sowie das Thema des Gesprächs und können deshalb merklich variieren:

- Die taktische Vorbereitung des Gesprächs: Welcher Berater spricht den Unternehmer zu welchem Thema an? Kann der Vorstand die Ansprache übernehmen (ohne Wert- oder Imageverlust des Beraters) etc.?
- Die eigentliche Gesprächsführung vor Ort oder am Telefon.

Inhaltlich müssen alle 5 Phasen sehr individuell an das jeweilige eigene Institut, das Familienunternehmen und den Unternehmer angepasst werden – auf allgemeiner Ebene lassen sie sich leider nicht ausreichend tiefgreifend ausarbeiten.

Sie sollten auf die spezifischen Berater, den Kunden, dessen Geschäftsmodell und die individuellen Zusammenhänge abgestimmt werden, wie es beispielsweise im Rahmen meines Seminars "Im Tandem erfolgreich" gemeinsam erarbeitet wird.

Der Gesprächsablauf je nach Anlass

An dieser Stelle schon mal eine Ermunterung: Mit ein bisschen Planung findet sich immer ein Ansatzpunkt. In meiner Erfahrung aus mehr als 2.500 Realfallcoachings ist es so gut wie nie vorgekommen, dass ein Firmenkundenberater für eine Tandem-Beratung zum Thema Private Banking nicht zumindest einen Ersttermin bekommen hätte – solange dem Familienunternehmer im Vorhinein klar und seriös kommuniziert wird, wer zu dem Gespräch kommt und worin der Mehrwert besteht. Wer ein solches Gespräch anbahnen möchte, sollte vor allem Einfühlungsvermögen bei der Wortwahl sowie beim Timing beweisen.

Ist die Vorbereitung also erfolgreich abgeschlossen, muss das Geplante nur noch im Gespräch mit dem Familienunternehmer umgesetzt werden. Je nach Anlass kann dies auf zwei Arten geschehen:

Kein konkreter Anlass oder nur Vorstellung des Private Banking Beraters

Familienunternehmern ist ihre Zeit kostbar. Deswegen sollte ein Gespräch, das lediglich zur Einführung des Private Banking Beraters dient, immer kurz und knackig gehalten werden: Zunächst stellt der Firmenkundenberater den Private Banker vor, der sich danach für etwa eine Minute noch einmal selbst vorstellt, um den Anwesenden einen ersten persönlichen Eindruck zu vermitteln.

Danach geht es an das eigentliche Gespräch: Der Firmenkundenberater sollte hierbei die Rolle des Moderators übernehmen und den Private Banking Berater in sein – im Vorfeld gemeinsam ausgearbeitetes – Gesprächs-Drehbuch strategisch einbinden. Ziel des Drehbuchs ist es, das Gespräch in Richtung des Private Banking Themas zu lenken. Ist dieses dann sinnvoll angeschnitten, kann der Private Banking Berater die Führung übernehmen. Er stellt das Private Banking für Unternehmer (Segmentreinheit ist hierbei sehr hilfreich, wie in Teil 2 dieser Serie erwähnt) einmal generell und dann mit direktem Bezug auf den Unternehmerkunden und seinen individuellen Mehrwert vor.

Ein konkreter Anlass ist gegeben

Steht ohnehin beispielsweise ein Bilanz- oder Finanzierungsgespräch an, stellt der Firmenkundenberater den Private Banking Berater vor, gefolgt von einer kurzen persönlichen Vorstellung des Private Banking Beraters (ca. 1 Minute). Der Firmenkundenberater spricht dann zunächst als Fachberater mit dem Familienunternehmer über das Thema des Anlasses.

Der Firmenkundenberater wechselt dabei nach und nach in eine Moderatorenrolle und bindet den Private Banking Berater gemäß des vorbereiteten Drehbuchs strategisch stärker mit ein. Der Private Banking Berater bringt sich ebenfalls ein und hilft, das Gespräch in Richtung Private Banking zu lenken. Das Private Banking Angebot des eigenen Instituts wird dann einmal generell und einmal spezifisch auf den Familienunternehmer gemünzt erklärt – auch hier hat die Kommunikation des persönlichen Mehrwerts oberste Priorität. Das Hauptziel ist es, einen Folgetermin für den Private Banking Berater zu vereinbaren.

Nach einem erfolgreichen Erstkontakt nicht locker lassen

Idealerweise sollte schon vor dem ersten Gespräch eine Taktik bereitliegen, wie bei weiteren Gesprächsterminen vorzugehen ist. So sollte beispielsweise klar sein, welcher der beiden Berater das besprochene Thema immer wieder ins Spiel bringen soll. Denn es muss von Anfang an damit gerechnet werden, dass es mehrere Gespräche, Telefonate oder anderweitige Kontakte (oft 5 bis 7) dauern kann, bis der Unternehmer davon überzeugt genug ist, konkrete Schritte im Private Banking Bereich zu ergreifen.

Hier sollten Finanzberater nicht locker lassen: Wie in den vorherigen Artikeln dieser Serie bereits erwähnt, werden kleinere und größere Veränderungen am Geschäftsmodell sowie Auswirkungen auf das Privatvermögen im Jahr 2019 unausweichlich sein. Es gilt also, zu handeln, um dem Familienunternehmer die positiven Potenziale der neuen Wirtschaftslage darzulegen und diese voll auszuschöpfen. So werden auch in herausfordernden Situationen Erträge erwirtschaftet und eine enge Kundenbindung erschaffen, die der Ent-Emotionalisierung und Ent-Loyalisierung des digitalen Zeitalters entgegenwirken können.

DIRK WIEBUSCH

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

dirkwiebusch.de

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch