



DIRK WIEBUSCH

# Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ganzheitlich beraten

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

---

**Ausgabe 2 | 33 Artikel**

[dirkwiebusch.de](http://dirkwiebusch.de)

# Inhaltsverzeichnis 1/2

- Ein Tandem mit drei Lenkern | [Seite 5](#)
- Big Data ist im Mittelstand längst angekommen | [Seite 11](#)
- Berater und Chef, ein Power-Duo mit Erfolgsgarantie | [Seite 14](#)
- Wenn das iPad zum Gesprächskiller wird | [Seite 17](#)
- Nackt in der Brandung: Was ist, wenn die Ebbe kommt? | [Seite 20](#)
- Game of Brands: Wie werden Ihr Institut, Ihre Abteilung und Sie wahrgenommen? | [Seite 26](#)
- Hoch hängende Früchte sind am saftigsten | [Seite 31](#)
- Trauen Sie sich den Blick in den Spiegel? (Gastbeitrag Stefan Heimann) | [Seite 35](#)
- Auf Augenhöhe mit einem Power-Unternehmer | [Seite 39](#)
- Hirn vs. Bauch: Wie Unternehmer Investitionsentscheidungen wirklich treffen | [Seite 42](#)
- Der Firmenkundenberater – Diva oder Opfer? | [Seite 55](#)
- Bestandsaufnahme – Wie sind wir nur in die heutige Situation geraten? | [Seite 60](#)
- Finanzdienstleister 12 Jahre nach Lehman Brothers – die Situation heute | [Seite 66](#)
- Ausblick: Sind Sie und Ihr Insitut bereit für die Zukunft? | [Seite 70](#)
- Neuausrichtung bei der Deutschen Bank: Was bedeutet das für den Markt und die Unternehmerkunden? | [Seite 77](#)
- Erfolgreiches Cross-Selling bei gewerblichen Immobilienkunden | [Seite 86](#)
- Keiner will mehr in den Vertrieb – aber warum eigentlich nicht? | [Seite 91](#)
- Top Kunden – Top Erträge – Top Ansprüche | [Seite 96](#)
- Zu viel Digitalisierung gefährdet Geschäftspotenziale bei Gewerbekunden | [Seite 102](#)
- Wenn Fort- und Weiterbildungskosten die Firma gefährden | [Seite 108](#)
- Verwarentgelt für alle? Vorsicht bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien! Teil 1: Die Ausgangslage | [Seite 111](#)
- Verwarentgelt für alle? Vorsicht bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien! Teil 2: Lösungsansätze | [Seite 116](#)
- Private Banking für Unternehmerfamilien: Die ganzheitliche Beratung ist tot – es lebe die ganzheitliche Beratung! Teil 1 – Vision, Mission und Strategie | [Seite 122](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

Jetzt das Verstehet-Magazin abonnieren: [dirkwiebusch.de/verstehet-magazin](http://dirkwiebusch.de/verstehet-magazin)

# Inhaltsverzeichnis 2/2

- **Private Banking für Unternehmerfamilien: Die ganzheitliche Beratung ist tot – es lebe die ganzheitliche Beratung! Teil 2 – Leistungsversprechen und Marke** | [Seite 128](#)
- **Private Banking für Unternehmerfamilien: Die ganzheitliche Beratung ist tot – es lebe die ganzheitliche Beratung! Teil 3 – Die Zielkunden** | [Seite 134](#)
- **E-Mails und WhatsApp während der Besprechung – Wie hätten Sie reagiert?** | [Seite 143](#)
- **Strukturieren, segmentieren, umschlüsseln, überleiten: Wie Unternehmer darüber denken?** | [Seite 146](#)
- **EZB vs. BaFin – Stimulieren trifft auf Regulieren** | [Seite 152](#)
- **Von Tandems zum Trio: Aller guten Dinge sind drei!** | [Seite 156](#)
- **Die Kundenkonferenz – das perfekte Ertragspotenzial-Erkennungssystem** | [Seite 164](#)
- **Die Erfolgsformel Ihrer Top-Kunden** | [Seite 173](#)
- **Generationenmanagement und Nachfolgeregelung – nur bedingt aufschiebbar** | [Seite 179](#)
- **Neulich beim Kunden: Fachkräftemangel als Türöffner** | [Seite 187](#)

Keine neue Artikel mehr verpassen und diese direkt online lesen!

Jetzt das Verstehen-Magazin abonnieren: [dirkwiebusch.de/verstehen-magazin](http://dirkwiebusch.de/verstehen-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

# Ein Tandem mit drei Lenkern: Wie Vorstände, Führungskräfte und Berater bei der effektiven Kundenberatung zusammenarbeiten



Bei der finanziellen Beratung von Familienunternehmen hat sich in den letzten Jahren eine Strategie besonders hervor getan: Die Tandem-Beratung. Denn nur die ganzheitliche Beratung auf Firmenkunden- sowie Private Banking-Seite bringt Unternehmen heute noch einen spürbaren Mehrwert – und generiert zugleich signifikante Erträge außerhalb des normalen Firmenkundenkreditgeschäfts.

Im Zuge der über 2.500 Coachings, bei denen ich Finanzdienstleister auf die Arbeit mit Familienunternehmen vorbereiten konnte, wurde eines jedoch immer wieder deutlich: Erfolgreiche Tandem-Teams, die sich innerhalb der vorgeschriebenen Rahmenbedingungen individuell positionieren und das Finanzinstitut so differenziert am Markt präsentieren können, bestehen nicht nur aus Beratern. Auch auf Vorstands- und Führungsebene müssen die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden.

In diesem Artikel gebe ich Ihnen deshalb einige direkt anwendbare sowie mittel- und langfristige Tipps zur effektiven Planung und Durchführung von Tandem-Beratungen auf allen drei Ebenen.

## Vorstände und Geschäftsführer – Die strategische Planung

An der Geschäftsführung liegt es zunächst, eine klare Definition zu erstellen, wohin sich die Bereiche Firmenkunden und Private Banking entwickeln sollen.

Diese Ziele müssen so ausgearbeitet werden, dass sie den Bedürfnissen der Unternehmerkunden entsprechen und dass der Erfolg oder Misserfolg beim Erreichen der Ziele nachvollziehbar und messbar ist. So kann gegengesteuert werden, falls eine Strategie langfristig doch nicht aufgehen sollte.

**Im Rahmen dieser Zielsetzung liegt es an den Vorständen oder Geschäftsführern, einige kurzfristige Strategien zu entwickeln, die vor allem der Abwicklung des Tagesgeschäfts dienen:**

- Vision / Ziele kommunizieren: Dies sollte sowohl intern als auch extern geschehen. So wird Kunden kommuniziert, wofür das eigene Institut steht, während Mitarbeiter in das richtige Mindset für die strategiegerechte Durchführung versetzt werden.
- Unterstützung der Mitarbeiter: Vorstände oder Geschäftsführer sollten im Rahmen ihrer Möglichkeiten direkt beim Kundenkontakt mithelfen. Beispielsweise lassen sich Unternehmer manchmal von "besonderen" Terminen überzeugen, wenn diese direkt über das Vorstandssekretariat des Instituts terminiert werden.

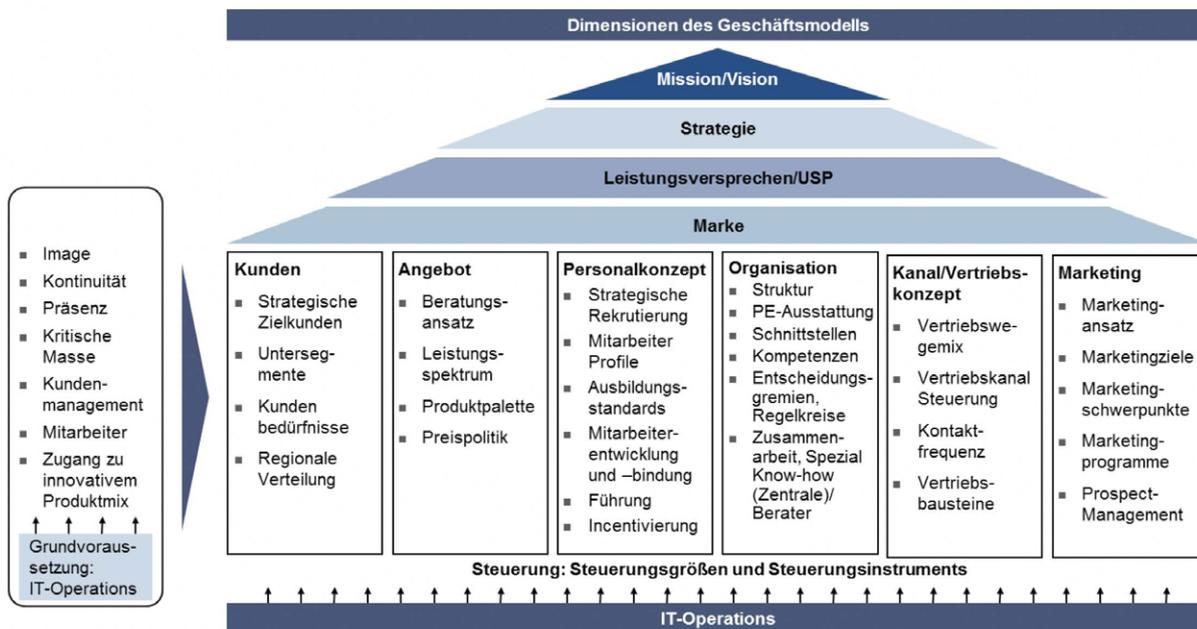
**Mittelfristig muss der Vorstand vor allem die Strukturen des Unternehmens im Auge behalten:**

- Unternehmensstrukturen an die Grundsatzidee anpassen: Dies sollte nach dem Definieren der Unternehmensvision zur Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien möglichst bald passieren und beinhaltet auch das interne Abstimmen der Auseinandersetzung zwischen standardisierten und individualisierten Ansprüchen der Zielgruppe.

**Der langfristigen Strategieplanung kommt im Vorstandsbereich eine besondere Bedeutung zu:**

- Vernetzungen schaffen: Aufbau, Inhalt und Abläufe der Firmenkunden- und Private Banking-Bereiche müssen noch enger miteinander vernetzt werden, um die für eine erfolgreiche Tandem-Beratung nötigen Synergien zu schaffen.
- Interne Balance und Harmonie schaffen: Mit Blick auf zukünftige Entwicklungen kann davon ausgegangen werden, dass die Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in der Ertragsgenerierung eine noch viel größere Bedeutung bekommen wird. Dies sollte nicht als Belastung, sondern als Chance gesehen und intern wohlüberlegt kommuniziert werden. Sodass zum einen die betroffenen Geschäftsbereiche bestärkt werden, andere sich jedoch nicht demotiviert oder bedeutungslos fühlen.

- Gesamtunternehmensstrategie prüfen / anpassen: Diverse Aspekte der Geschäftsführung müssen an die definierte Vision angepasst werden, wodurch sich wiederum die spezifischen Ziele ergeben, die bei Firmenkunden erreicht werden sollen. Das "Strategiehaus" bietet einen grafischen Überblick:



## Führungskräfte – Die organisatorische Planung

Als Führungskraft arbeitet man vor allem als Bindeglied zwischen den vom Vorstand festgelegten Zielen und Ideen einerseits und den praktischen Überlegungen, die das Tagesgeschäft auf Ebene der Berater bestimmen, andererseits. Idealerweise sollten sich alle involvierten Führungskräfte nach der Definition der Institutsziele und den daraus resultierenden Bereichs- bzw. Ressortzielen durch den Vorstand zusammensetzen und erörtern, wie sich diese im tagtäglichen Arbeitsablauf verwirklichen lassen.

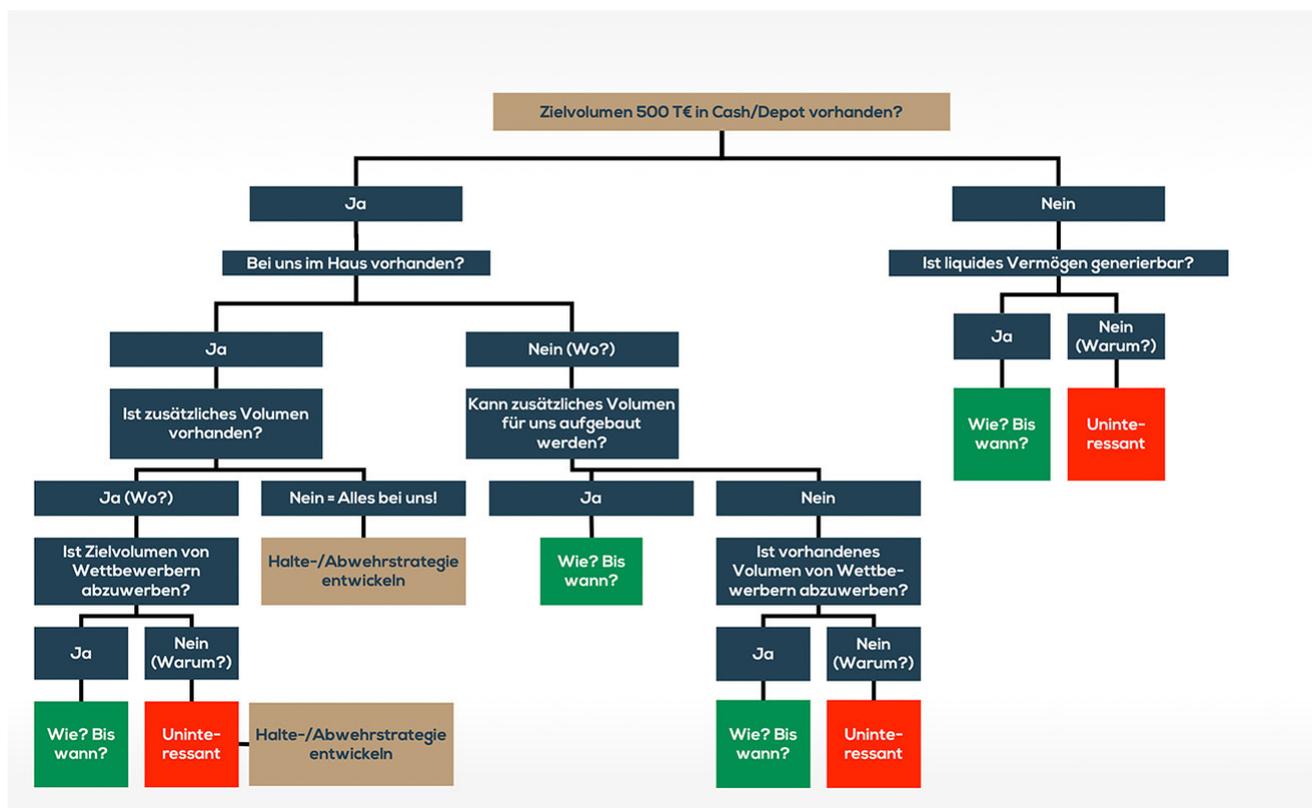
**Auf strategischer Ebene können Führungskräfte außerdem einige Tipps befolgen, die bei der Planung der Abläufe helfen und die hier noch in größerem Detail nachgelesen werden können:**

- Entwicklung der Mitarbeiter: Führungskräfte müssen überlegen, welches Fachwissen zukünftig benötigt wird, welches aktuell schon vorhanden ist und wie Mitarbeiter gemäß der Anforderungen weiterentwickelt werden können. Bei einer bereits etablierten Segmentreinheit kann dies wesentlich zielgerichteter realisiert werden.

- Koordinierung der Zielkarten und Deckungsbeitragszuordnung: Beide Aspekte müssen aufeinander abgestimmt und gegebenenfalls angepasst werden.
- Etablierung von Führungs-Tandems: Berater-Tandems aus Private Banking- und Firmenkundenberater werden immer auch von einem Führungs-Tandem geführt – dieses sollte entsprechend eingespielt sein.

**Sind die strategischen Aspekte ausgearbeitet, muss das Tagesgeschäft im Detail angegangen werden:**

- Führungsstrategie in Regeln niederlegen: Das Führungs-Tandem sollte eine Art Spielregelbuch für die Führung der Berater ausarbeiten und danach handeln. Dieses Regelbuch sollte inhaltlich nicht ausufernd sein und unmissverständlich die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit definieren.
- Aktive Unterstützung des Berater-Tandems: Das Führungs-Tandem muss seine Berater von Trainingsgesprächen bis zum eigentlichen Kundengespräch und dessen Nachbearbeitung aktiv unterstützen.
- Hilfe bei der Kundenauswahl: Die Führungskräfte sollten Berater bei der Auswahl der Kunden abhängig vom Ertragspotenzial unterstützen. Hilfreich ist in diesem Bereich folgende Grafik:



## **Berater – Konkrete Gesprächsführung**

In meinem Artikel "Neulich beim Kunden: Berater im Tandem" habe ich bereits im Rahmen eigener Beobachtungen bei einem Kundengespräch die Rolle der Berater im Tandem-Gespräch beleuchtet. Der Artikel kann nicht nur als Inspiration genommen werden – sondern als konkrete Liste von Tipps für die erfolgreiche Umsetzung eines Kundengesprächs. Wer sich diejenigen Punkte, die bereits befolgt werden, markiert, erhält schnell eine Liste an Tipps, die noch umgesetzt werden können, um die Beratung weiter zu optimieren. Eine solche Liste beinhaltet am Ende oft folgende Punkte:

- Klare Spielregeln: Die Berater-Duos müssen untereinander ausmachen, wer beim Kunden für was zuständig ist und was wann wie von wem gesagt wird.
- Genaue Abläufe definieren: Was ist der Rahmen des Gesprächs, welche Daten und Informationen sollen aufgearbeitet werden – all dies sind Fragen, die im Vorfeld eng miteinander koordiniert werden sollten.
- Praktische Niederlegung als "Drehbuch": Die ausgearbeiteten Punkte lassen sich in einer Art Drehbuch festhalten, welches den Ablauf des Gesprächs im Vornherein skizziert.
- Klare Kommunikation über den mitgenommenen Berater: Tandem-Gespräche werden meist über den Firmenkundenberater organisiert. Dem Kunden sollte also kommuniziert werden, dass der Private Banking Berater zu dem Gespräch mitkommt und was er dazu beitragen kann.
- Tandem-Gespräche vorher üben: Die Erstvorstellung des Private Banking Beraters, die Überleitung sowie das eigentliche Gespräch sollten vorher eingeübt werden – da bei Unternehmerkunden meist hohe Potenziale schlummern, was sie als "Übungspuppen" ungeeignet macht.

## **Erfolg (er)schaffen**

Wer diese Tipps gewissenhaft befolgt, hat gute Chancen auf erfolgreiche Tandem-Beratungsgespräche, da im Institut alle drei involvierten Ebenen ineinandergreifen und sich gegenseitig unterstützen. Doch aller Anfang ist schwer und deshalb sollten zur Etablierung einer effektiven Tandem-Beratungsstrategie zunächst die unkompliziertesten Kunden durch Teams beraten werden. So können alle involvierten Mitarbeiter und Führungskräfte Erfahrung sammeln und erst mit einer entsprechenden Routine echte "Härtefälle" angehen.

Die Investition lohnt sich! Ich habe schon an diversen Projekten mitarbeiten dürfen, an deren Ende dank gut durchdachter Tandem-Beratungsstrategien höhere Erträge und eine engere Kundenbindung standen. Denn bei all dem gilt immer die Devise: AF1®: Alle für einen – den Kunden!

# Big Data ist im Mittelstand längst angekommen



Früh morgens schlurft der Bäckermeister gemütlich in die Backstube und überschlägt Pi mal Daumen, wie viel Teig er für den Tag wohl kneten sollte. So oder so ähnlich sieht das Bild aus, das wir uns heute noch im Geiste vom deutschen Mittelstand zeichnen, wenn wir beim Brötchenholen in der Schlange stehen. Denn Big Data – die computergestützte Erhebung und Verarbeitung großer Mengen detaillierter Informationen zur Optimierung von Produktion und Verkauf – ist schließlich das Metier internationaler Pharmakonzerne und US-amerikanischer Wahlkampfstrategen. Der deutsche Mittelstand, so wird häufig postuliert, verschläfe die Chancen von Big Data.

Für mich als Geschäftsführer des Instituts für Unternehmerfamilien wirkt dieses Bild seit jeher stark verzerrt. Es deckt sich nicht mit meiner jahrzehntelangen Erfahrung als Berater von Familienunternehmern in über 20 Branchen, unter anderen im Textil-, Logistik-, Automobil- und Lebensmittelbereich. Denn in vielen Fällen hat sich der Mittelstand schon mit Big Data beschäftigt, bevor der Begriff überhaupt salonfähig wurde.

## Ein differenzierter Blick auf das Thema muss her

Im Bereich der Produktionsprozesse kann heute mancher Großkonzern vom Mittelstand lernen. Ob bei unserem Bäcker um die Ecke oder bei der Produktion von Teiglingen für die gesamte Region: Schon vor 20 Jahren wurden auf dem Klemmbrett große Datenmengen erhoben und ausgewertet, um Arbeitsabläufe zu optimieren. Der Umstieg auf Computertechnologie war da kein großer Sprung mehr.

Lediglich der nächste logische Schritt zur vollen Entfaltung des Potenzials von Big Data muss noch gemacht werden: die Anwendung künstlicher Intelligenz (KI) zur Automatisierung von Produktionsprozessen, die Kreativität und Urteilsvermögen erfordern. So könnte unser Bäcker beispielsweise die Zusammensetzung seines Teiges automatisiert auf die perfekte Mischung aus Knetbarkeit und verkaufsförderndem Geschmackserlebnis optimieren.

Anders verhält es sich im Bereich Vertrieb und Marketing. Hier erhebt der Mittelstand noch viel zu selten sinnvolle Daten – oder setzt sie zumindest nicht effizient und zielgerichtet ein. Kundenverhalten und -interessen analysieren und ans Marketing weitergeben? Davon sind viele Mittelstandsunternehmen noch weit entfernt.

Doch auch hier lohnt sich ein erneuter differenzierter Blick auf die Herausforderung. Das Potenzial der Informationsvernetzung wird nämlich durchaus erkannt – was fehlt, sind vielmehr die Kapazitäten, diese Erkenntnis in Taten umzuwandeln. Dazu benötigen mittelständische Unternehmer eine neue Ressource im Kreis der Vertrauten. Jemanden, der ihre Visionen und Ideen versteht und umsetzt – unter Einbezug aller verfügbaren Potenziale und innerhalb der Richtlinien zum Datenschutz.

Jemanden mit einem ganz neuen Anforderungsprofil, das sich interdisziplinär über Kernbereiche wie Technologie, Marketing, Design, Projektmanagement, Kommunikation sowie neue Geschäfts- und Vertriebsmodelle erstreckt. Ob intern aufgebaut oder extern eingekauft, hängt dabei vom jeweiligen Einzelfall ab. Das bietet übrigens auch Beratern interessante und relevante Möglichkeiten, um auf Unternehmer zuzugehen.

## **Platz nach oben ist noch da – man muss nur wissen, wo**

Die umfassendere Nutzung von Big Data in mittelständischen Unternehmen stellt ein großes Potenzial dar – weniger im Bereich der Produktionsprozesse, wo mitunter nur noch KI einen Fortschritt darstellen kann, sondern vor allem im Vertrieb und Marketing. Soll dieses Ungleichgewicht behoben werden, brauchen Unternehmer zusätzliche Manpower mit einer einzigartigen Zusammensetzung von verschiedenen Fähigkeiten. Denn den meisten Mittelständlern fehlt es nicht am Verständnis für Big Data, sondern an den permanenten Kapazitäten, sich intensiv damit auseinanderzusetzen, um dessen Potenzial vollumfänglich zu nutzen – da das Tagesgeschäft dies schon rein zeitlich selten bis gar nicht zulässt.

Und so ist das vermeintlich so technisch gelagerte Thema Big Data für Unternehmen in erster Linie ein zwischenmenschliches: Abseits des eigenen Expertenwissens um Datenanalyse und künstliche Intelligenz müssen Mittelständler sich die Zeit dafür nehmen, potenzielle Kandidaten, unabhängig ob eigene Mitarbeiter oder externe Dienstleister, zu identifizieren – und dann erkennen, inwiefern sich diejenige Person tatsächlich als Vertrauter eignet. Denn von diesem Vertrauensverhältnis könnte die Zukunft ihres Unternehmens abhängen – im Guten wie im Schlechten.

# Neulich beim Kunden: Berater und Chef, ein Power-Duo mit Erfolgsgarantie



Dass die Tandem-Beratung durch Firmenkunden- und Private Banking Berater heutzutage immer stärker an Bedeutung gewinnt, habe ich bereits mehrfach in meinen Artikeln betont. Doch wie effektiv es für einen Bankberater sein kann, auch mal seinen eigenen Vorgesetzten zu passenden Gesprächen mitzunehmen, konnte ich neulich einmal mehr direkt vor Ort erleben.

## Klare Kompetenzenverteilung für mehr Effizienz

Ein Familienunternehmer, den ich im Rahmen meiner Tätigkeit als Geschäftsführer des Instituts für UnternehmerFamilien betreue, hatte von seinem Bankberater das Angebot bekommen, dass dieser zum nächsten Gespräch seinen direkten Vorgesetzten mitbringen würde. Schließlich gäbe es Entscheidungen auf Führungsebene zu treffen und da sei es für alle Beteiligten effizienter und zeitsparender, wenn diese Entscheidungen direkt vor Ort getroffen würden.

Nach dem Gespräch vertraute mir der Unternehmer an: "Wissen Sie, ich hatte mir ja eigentlich nicht viel erwartet. Wenn andere Berater ihre Vorgesetzten mitgebracht haben, war das am Ende immer so, als hätte der Berater noch einen 'Edel-Berater' im Schlepptau: Der wiederholt dann im Endeffekt auch nur alles noch einmal auf höherer Hierarchieebene. Aber dieses Gespräch eben – da hat man wirklich gemerkt, dass der Chef und damit eine gewisse Entscheidungsgewalt mit von der Partie war!"

Den positiven Eindruck konnte ich nur bestätigen, da mir schon zu Beginn des Gesprächs ein zentraler Punkt positiv aufgefallen war: Der Berater und sein Vorgesetzter hatten offensichtlich lange vorher schon abgesprochen, welche Fragen in wessen Kompetenzbereich fallen würden. Und so teilten sie sich das Gespräch sinnvoll auf: Die Führungskraft moderierte das Gespräch und sprang immer dann ein, wenn Entscheidungen auf Führungsebene getroffen werden sollten, überließ aber ansonsten dem Berater den Vortritt.

So wurden fachliche Fragen sofort vom Berater beantwortet, während der Vorgesetzte direkt einspringen konnte, wenn beispielsweise eine Frage nach Zugeständnissen bei den Konditionen in seinen Aufgabenbereich fiel. Berater und Vorgesetzter kamen sich nicht gegenseitig in die Quere, sondern übernahmen das Gespräch immer dort, wo ihre Kompetenzen lagen. So entstanden für alle Beteiligten Mehrwerte, da spezifische Themen vom jeweils zuständigen Spezialisten übernommen werden konnten und keine Zeit durch Kompetenzgerangel oder Nachfragen entlang der Befehlskette verschwendet wurde.

## **Gute Vorbereitung auf allen Ebenen**

Ebenfalls fielen dem Unternehmer und mir auf, dass Berater und Vorgesetzter die Grundlagen der erfolgreichen Tandem-Beratung bedacht hatten: Der Vorgesetzte war hervorragend zum Kunden sowie den Besonderheiten seiner unternehmerischen Situation gebieft. Ein klares Anzeichen für mich, dass sich Berater und Vorgesetzter im Vorfeld zusammengesetzt haben müssen, um Informationen auszutauschen und einen Gesprächsleitfaden zu erstellen. Dieses war klar zu spüren, auch wenn die Führungskraft den Kunden schon seit Jahren kannte.

In Kombination mit der effektiven Trennung der Kompetenzbereiche während des Gesprächs wurde so beim Unternehmer der Eindruck bestärkt, es hier wirklich mit einem Berater und seinem Vorgesetzten zu tun zu haben – und nicht mit zwei Beratern auf unterschiedlichen Ebenen. Damit konnte sich der Unternehmer dann auch direkt auf die Entscheidungen des Vorgesetzten verlassen und musste nicht langwierig warten, bis der Berater nach dem Gespräch die entsprechenden Feedbacks eingeholt hatte.

Und so kamen für den Unternehmer und mich während des Gesprächs schnell der Eindruck auf, dass hier wirklich Nägel mit Köpfen gemacht wurden – ohne Verzögerungen. Kurzum: Durch gute Planung, Vorbereitung und Kompetenzenverteilung konnte der Vorgesetzte tatsächlich einen Mehrwert zu diesem Gespräch beitragen – und verkam nicht zum prestigeträchtigen aber letztlich wenig nützlichen 'Edel-Berater'.

## 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.

# Neulich beim Kunden: Wenn das iPad zum Gesprächskiller wird



Dass die Digitalisierung unsere Arbeitswelt fest im Griff hat, ist nichts Neues und bringt – sinnvoll eingesetzt – unzählige Vorteile mit sich: Kurze Kommunikationswege oder schnelle Informationsbeschaffung gestalten den Arbeitsalltag effizient und bieten bei bewusstem Einsatz einen großen Mehrwert. Wie es jedoch auch anders geht, konnte ich vor kurzem in einem Tandem-Gespräch zwischen einem Familienunternehmer und zwei Bankberatern live miterleben.

## Mangelnde Medienkompetenz als Aufmerksamkeitsfalle

In meiner beratenden Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) unterstützte ich neulich einen Familienunternehmer in einem Meeting mit zwei Bankberatern, die anstatt mit Stift und Notizblock mit iPads ausgerüstet waren. Dies erschien durchaus sinnvoll, denn so finden digitale Notizen zielsicher ihren Weg in die Kundenstruktur – ein Mehrwert sowohl für Unternehmer als auch Berater. Doch im Gesprächsverlauf zeigte sich, dass ein Nutzer entsprechende Medienkompetenz benötigt, um effizient mit dem digitalen Arbeitsgerät umzugehen. Sonst wird das innovative Tool schnell zum echten Gesprächskiller.

Doch wie konnte die vermeintlich praktische Technologie einen faden Beigeschmack hinterlassen? Es ist allseits bekannt, dass ein Unternehmerversprechungsgespräch Fokus und absolute Aufmerksamkeit erfordert.

Zwar verfolgten beide Berater die Anliegen des Familienunternehmers mit Interesse, doch während nur ein Berater sprach, vertiefte sich der jeweils andere im Display seines iPads. Und hier wurden wohl nicht nur Notizen gemacht: Anhand der intuitiven Wischbewegungen ließ sich erahnen, dass er vielleicht auch die ein oder andere E-Mail checkte.

Nach dem Beratungstermin suchte der Unternehmer sichtlich irritiert den Austausch mit mir: Die Berater hätten sich einander gegenüber respektlos verhalten, da sie sich augenscheinlich wenig für die Aussagen des Kollegen interessierten. Schwerer wiegt jedoch eine weitere Frage, die aus diesem Verhalten resultiert. Wie fokussiert sind beide Bankberater in einer gemeinsamen, längerfristigen Kunden-Zusammenarbeit?

Begrüßenswert wäre gewesen, das iPad zur allgemeinen Visualisierung komplexer Sachverhalte heranzuziehen. So würde Vertriebskompetenz und gegenseitige Wertschätzung bewiesen. Diese Erfahrung zeigt, dass der EDV-Einsatz im Kundengespräch Sensibilität und die Fähigkeit zum Umgang mit der Technik benötigt – sowohl gegenüber dem Kunden als auch den Kollegen.

## **Zeitfresser Nummer 1: Unbewusster EDV-Einsatz**

Im Berufsalltag wird oftmals nicht wahrgenommen, wie häufig der Griff zum Smartphone erfolgt. Haben Sie im Unternehmen ähnliche Erfahrungen gemacht? Gibt es jemanden, der immer von Handy, Tablet oder Smartwatch abgelenkt ist? Meist unbewusst ausgeführt, wird dieses Verhalten nicht nur als unhöflich erlebt, sondern führt zu messbarem Produktivitätsverlust: Geht täglich nur eine Stunde an die Technologie verloren, sind das 5 Stunden in der Woche und satte 200 Stunden im Jahr. Und schon werden mangelnde EDV-Erfahrung oder Ablenkung durch persönliche Interessen zum Zeitfresser Nummer 1.

Im Zuge dieser Geschichte habe ich mir die Mühe gemacht, die wesentlichen Faktoren für Produktivitätsverlust aufgrund meiner Erfahrungen exemplarisch darzustellen.

Ursache	Minuten pro Tag	Minuten pro Woche	Stunden pro Jahr
Klagen / Beschwerden (über Kunden, Vorgesetzte, Unternehmensstrukturen, etc.)	15 Min/Tag	75 Min/Woche	50 Std/Jahr
Ablenkung durch Technik (persönliche Mails, Nachrichten)	15 Min/Tag	75 Min/Woche	50 Std/Jahr
Abschweifen in Meetings (agendafremde Themen, Smalltalk)	–	15 Min/Woche	10 Std/Jahr
Mangelnde Fähigkeiten im Umgang mit EDV, Ablenkung, Trödeln	60 Min/Tag	300 Min/Woche	200 Std/Jahr
Diverse Störungen (nicht terminierte Aufgaben, Ablenkung durch Kollegen oder Vorgesetzte)	30 Min/Tag	150 Min/Woche	100 Std/Jahr

Insgesamt ergibt dies ein jährliches Produktivitätsdefizit von 410 Stunden. Bei einer Regelarbeitszeit von rund 1.600 Stunden pro Jahr sind das also 25,7 % unproduktive Arbeitszeit! Lege ich in meinen Seminaren und Workshops Finanzdienstleistern diese Zahlen offen auf den Tisch, sitzt der Schock erst einmal tief: "Herr Wiebusch, Ihre Schätzungen sind eigentlich noch zu niedrig", reflektieren die Teilnehmer als ehrliches Feedback.

Fazit: Uns allen steht täglich nur eine begrenzte Anzahl an Stunden zur Verfügung. Daran lässt sich nichts ändern, jedoch kann jeder Mensch selbst entscheiden, wie er diese Zeit effizient nutzt. Mit ein wenig Selbstreflexion sind Produktivitätsfresser enttarnt, sodass am Ende spürbar mehr Zeit bleibt, ohne etwas einzubüßen. Die gewonnene Zeit lässt sich hervorragend in Unternehmensprozesse investieren, um sich beispielsweise noch präziser auf einen Kundentermin vorzubereiten.

Dank einer Prise Empathie, gepaart mit bewusstem Einsatz von PC, Tablet oder Smartphone, steht einer erfolgreichen, kollegialen Zusammenarbeit und der Beratung von Unternehmen auf Augenhöhe nichts mehr im Wege. Auf lange Sicht zahlen sich Identifikation und Eliminierung von Produktivitätskillern für alle Beteiligten nachhaltig aus: Eine wertschätzende Arbeitsumgebung, stetiger Erfolg und wachsende Erträge sind die positiven Folgen dieses Erkenntnisprozesses.

# Nackt in der Brandung: Was ist, wenn die Ebbe kommt?



Haben Sie als Finanzdienstleister einen Überblick darüber, wie sich die Umsätze Ihrer Firmenkunden zusammensetzen? In der Regel wahrscheinlich nicht. Denn entweder weiß es der Unternehmer selbst nicht genau oder dem Thema wird kaum Relevanz beigemessen, solange die Umsätze stimmen. Dass beim Umsatz ein Blick hinter die Kulissen jedoch essentiell ist, wurde neulich bei einem Beratungstermin mit einem Familienunternehmer wieder deutlich.

## Das Kerngeschäft im Wandel

In meiner Funktion als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) saß ich vor Kurzem mit einem Familienunternehmer zusammen, der sehr zufrieden von der Umsatzentwicklung in seinem Unternehmen erzählte. An der einen oder anderen Stelle bestehe zwar Optimierungspotenzial, jedoch laufe es ansonsten sehr gut. Also fragte ich ihn, ob wir noch einmal tiefgreifender über seine Geschäfte und mögliche Stellschrauben sprechen sollten. Er bejahte sofort.

Während er dann von seinem Business berichtete, wurde mir eines deutlich: Eigentlich erzählte er hauptsächlich von Geschäften und Abschlüssen, die kaum etwas mit dem Kerngeschäft und somit dem ursprünglichen Geschäftsmodell zu tun hatten. Meine Frage, wie sich der Umsatz anteilig auf Sondergeschäft und Kerngeschäft verteilt, konnte er leider nicht detailliert beantworten. Also machten wir uns daran, diese Verteilung im Detail zu prüfen.

Die Analyse förderte zutage, dass der Hauptteil des Umsatzes nicht mit dem eigentlichen Kerngeschäft, sondern mit dem Sondergeschäft generiert wurde. Doch was heißt das nun? Bildlich gesprochen stand der Unternehmer nackt in der Brandung, ohne sich dessen bewusst zu sein, und musste hoffen, dass keine Ebbe – der Wegfall der Sondergeschäfte – eintritt. Denn das Wegbrechen dieses Umsatzes könnte er kaum mit seinem Kerngeschäft abfangen.

## **Mit Umsatzanalysen Sondergeschäfte detektieren**

Weshalb ist die genaue Umsatzanalyse nun so wichtig? Stellen Sie sich folgendes vor: Ein Steakhaus generiert den Hauptteil seiner Umsätze nicht über den Verkauf von Steaks, sondern über die Vermarktung von Dönerfleisch. Dabei ist bereits abzusehen, dass das Geschäft mit dem Dönerfleisch risikobehaftet und wenig nachhaltig ist. In einem solchen Fall könnte das Wegfallen des Dönerfleisch-Geschäfts – oder sogar nur eine zeitlich begrenzte Flaute – drastische Auswirkungen auf die Existenz des Steakhauses haben. Doch der Betreiber des Steakhauses hat dieses Risiko nicht gesehen – oder sehen wollen – da er sich von den laufenden Gewinnen hat blenden lassen.

Das Beratungsgespräch mit dem Unternehmer hat mir in Anbetracht dessen in zweierlei Hinsicht zu denken gegeben: Auf der einen Seite frage ich mich im Rahmen meiner Realfallcoachings oft, ob die Finanzdienstleister wissen, wie sich der Umsatz ihrer Unternehmerkunden zusammensetzt. Meistens ist das nicht der Fall, da die Berater diese Informationen gar nicht erst von den Unternehmern erhalten. Oftmals können die Unternehmer selbst nicht genau definieren, aus welchen Quellen sich die Umsatzzahlen speisen (z.B. nach Geschäftsfeldern, Kundensegmenten, Dienstleistungsarten, Produktgruppen). Bei einer Kfz-Werkstatt wäre das die Aufschlüsselung des Umsatzes / Gewinns nach verarbeitetem Material, geleisteten Stunden, verkauften Endprodukten und Ähnlichem. Ziel ist es dann, als aufmerksamer, strategischer Partner aufzutreten und aus eigenem Antrieb zu überprüfen, wie die Kunden aufgestellt sind.

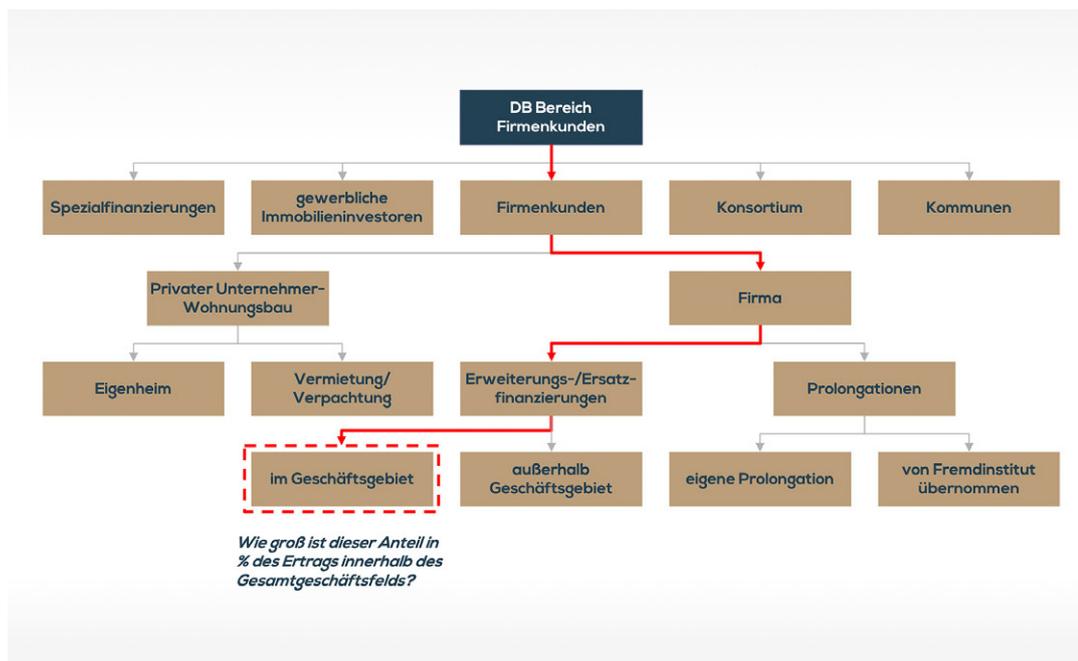
Hierbei kann das Zusammenspiel mit der Marktfolge Aktiv optimiert werden. Damit im Dreiklang zwischen Unternehmer, Firmenkundenberater und Marktfolge Aktiv solche entscheidenden Kennzahlen beim Unternehmer angefragt oder erarbeitet werden und dann an die Kollegen weitergegeben werden können.

## Bei Ihnen alles gut?

Auf der anderen Seite gilt es, die Finanzdienstleister für ihre eigenen Geschäfte zu sensibilisieren:

- Woher kommen die Gewinne?
- Wie sicher sind die Gewinne?
- Ist das eigene Institut in Schwierigkeiten, falls die entsprechenden Segmente wegfallen?
- Besteht Handlungsbedarf, um genau diesen Fall zu verhindern?

Aktuell sind viele Banken mit dem Organisieren, Strukturieren und Segmentieren von Kundengruppen beschäftigt – und das zu Recht. Denn das Clustern nach Unternehmens-, Mittelstands-, und Gewerbekunden ist in jedem Fall sinnvoll. Und die Strategie scheint aufzugehen, denn immer wieder hört man, dass alles hervorragend läuft, manchmal ist sogar von glänzenden Zeiten oder dem besten Ergebnis jemals die Rede. Doch wie sich die Erträge tatsächlich aufteilen und auf welchem unsicheren Boden man sich hier möglicherweise bewegt, ist vielen Finanzdienstleistern nicht bewusst. Um sich dies klar zu machen, reicht ein Blick auf die Aufschlüsselung der Umsätze:



Betrachten Sie die erste gelbe Zeile der Abbildung und stellen Sie sich folgende Frage: Wie gut sind die Erträge wirklich, wenn Sie alle anderen Positionen außer den Posten "Firmenkunden" ausblenden? Als nächster Schritt wird der "Unternehmerwohnungsbau" außen vor gelassen.

Dieser wird oftmals vom Firmenkundenberater direkt mit beraten oder zumindest – wenn andere ihn beraten – trotzdem von der Firmenkundenabteilung als Kreditbeschluss erfasst. Denn Firma und Unternehmer werden meistens als eine Krediteinheit gesehen. Danach eliminieren wir gedanklich die "Prolongationen". Diese sind zwar ein reines Firmenkundenthema – jedoch kein Neugeschäft.

Somit betrachten wir lediglich die Erträge entlang der roten Linie innerhalb des gestrichelten Kästchens. Hierbei handelt es sich um das eigentliche Kerngeschäft des Firmenkundenbereichs (nämlich Mitarbeiter, Maschinen, Material, Produktions- und Verwaltungsgebäude etc.). Also eigentlich das Geschäft, das aus meiner Sicht das originäre Firmenkundengeschäft bilden sollte. Wie hoch ist nun der Ertrag, wenn nur dieses Kerngeschäft betrachtet wird?

Stellt sich dann beispielsweise heraus, dass das eigene Institut seine Erträge hauptsächlich über das Immobiliengeschäft – und nicht das Kerngeschäft – erwirtschaftet, birgt dies nicht nur ein Risiko. Es sorgt auch dafür, dass sich Firmenkundenberater über kurz oder lang zu Immobilienberatern und Sachbearbeitern entwickeln. Nicht immer ist diese Entwicklung gewollt und steuerbar, denn oftmals sind es die Begleitumstände, die einen Berater in diese Rolle zwingen.

Beispielsweise bezahlen derzeit viele Top-Unternehmer ihre Erweiterungs-, Erst- und Ersatzfinanzierungen aus dem Cashflow, da sie in den letzten Jahren erfolgreich ihr Eigenkapital gestärkt haben – auch bestärkt durch diverse gesetzliche Regelungen. Führen Sie sich noch einmal das Steakhaus-Beispiel vor Augen: In diesem Fall würde der Kunde nur Dönerfleisch vor Ort genießen und sich das feine Steak zu Hause selbst braten.

## **Ehrliche Analyse der IST-Situation unumgänglich**

Das bedeutet: Viele Banken stehen womöglich selbst nackt in der Brandung und wissen dies aufgrund der nicht vorhandenen detaillierten Aufschlüsselung der Erträge gar nicht. Sie müssen also hoffen, dass das Immobiliengeschäft weder stagniert noch rückläufig ist – die Ebbe also ausbleibt.

Da der gesamte Immobilienmarkt immer wieder Schwankungen unterliegt, könnte dieses Konstrukt wie eine Blase zerplatzen. Und in manchen Regionen würde schon eine Stagnation des Immobilienmarktes zur Ebbe führen.

Schlagartig würde deutlich, dass kaum Erträge aus dem Kerngeschäft erwirtschaftet werden, da sich die Firmenkundenberater in einigen Instituten schon seit Jahren auf Immobiliengeschäfte fokussieren.

Was also tun? Eine ehrliche, reflektierte und detaillierte Analyse der IST-Situation ist unumgänglich, um sinnvolle Maßnahmen abzuleiten und das Kerngeschäft zu stärken. Doch Vorsicht vor Aktionismus – neu ausgerufene Ziele sollten sich immer in einem realistischen Rahmen bewegen.

Ein erster Schritt wäre es, Jahresgespräche, die meist eher aus formellen Gründen stattfinden, wieder mit dem Ziel anzugehen, das oben genannte Kerngeschäft wiederzubeleben. Dazu benötigt es:

- Agieren statt Reagieren
- Gespräche mit dem Unternehmer auf Augenhöhe
- Eine ehrliche Analyse des Geschäftsmodells
- Sensibilität für Geschäftspotenziale & aktuelle Entwicklungen (beispielsweise Digitalisierung)

Aber auch der Mut, beim Unternehmer als strategischer Partner aufzutreten, darf nicht fehlen. Denn sonst avanciert man nach und nach vom strategischen und lösungsorientierten Berater zum inoffiziellen Erfüllungsgehilfen.

## **Firmenkundenberater: "Unternehmerisch sprechen" erwünscht**

Um diese Strategie rund um das Kerngeschäft zu fahren, benötigt es auf Firmenkunden-seite zwei Arten von Beratern. Dabei spreche ich nicht von der antiquierten Einteilung in "Farmer" und "Hunter", bei der sich Farmer um Bestandspflege und Sachbearbeitung kümmern und Hunter draußen mit Kundenkontakt und Akquise beschäftigt sind. Diese Strategie entspricht weder den aktuellen Gegebenheiten noch den Bedürfnissen von Familienunternehmen.

Nein, ich spreche vielmehr von diesen beiden Berater-Typen:

- A) Komplex denkender, abschlussorientierter strategischer Berater
- B) Komplex denkender, abschlussorientierter Sachbearbeiter

Jeder sollte sich ehrlich fragen, zu welchem Typ er gehört oder gehören möchte. Ein Blick in das Anforderungsprofil hilft dabei, sich selbst oder seine Mitarbeiter richtig einzuschätzen. Mehr zu Typus A erfahren Sie im Artikel "Der Firmenkundenberater in einer vernetzten Welt".

Warum ist diese Unterscheidung so wichtig? Betrachtet man die Zielgruppe Familienunternehmer und Unternehmerfamilien, wird man feststellen, dass es Kundentypen gibt, die eher Typus A bevorzugen und Kundentypen, die eher Typus B benötigen. Hat man als Institut beide in den eigenen Reihen, so kann man Unternehmern immer den richtigen Berater zur Verfügung stellen und behält – unabhängig welcher Typus das sein wird – stets seine Abschlussorientiertheit, um Erträge im erwähnten Kerngeschäft zu steigern. Diese passgenaue Konstellation von Kunde und Berater fördert den subjektiven Wohlfühlfaktor auf beiden Seiten, stärkt die eigene Marke und ermöglicht eine ausgezeichnete Beratung von Mensch zu Mensch.

Beherrschen die Berater dann noch die Fähigkeit, "Unternehmerisch zu sprechen", sind die Voraussetzungen ideal, um mit Familienunternehmern auf Augenhöhe ehrlich über Firmenkundenanliegen zu diskutieren und das Kerngeschäft wieder zu befeuern. Ist sich der Berater bewusst, dass Unternehmer vieles aus dem eigenen Cashflow realisieren und daher in diesem Bereich weniger Geschäfte zu vergeben haben, wird die Kommunikation auf eine zwischenmenschliche, emotionale Schiene gehoben: Mit Hilfe des sogenannten subjektiven Wohlfühlfaktors lässt sich mit Unternehmern über eine Differenzierung sprechen – das macht ein Ergattern dieser Geschäfte realistisch.

## **Schützen Sie sich vor plötzlicher Ebbe**

Mit einer Portion Sensibilität, detaillierten Prozessanalysen und ehrlichem Austausch entwickelt man Routine für die aktuellen Herausforderungen des Kunden-Kerngeschäfts. Nachhaltig wird so verhindert, dass man sich nackt in der Brandung wiederfindet und von der Ebbe überrascht wird. Und dem Unternehmer wird eindrücklich bewusst gemacht, wer immer noch die besten Steaks brät.

# Game of Brands: Wie werden Ihr Institut, Ihre Abteilung und Sie wahrgenommen?



Die Lage auf den Finanzmärkten unserer Welt ist unübersichtlich: Zwischen sinkenden Margen und völlig homogen erscheinenden Produkten sitzen die Finanzdienstleister und müssen grundlegende Fragen klären: Wie viel Individualisierung und wie viel Standardisierung kann sich das Institut leisten? Wie wird mit der Digitalisierung umgegangen und wie viel Mensch zu Mensch kann in der durchtechnologisierten Finanzwelt überhaupt noch geboten werden? In dieser Gemengelage ringen die Institute heute mit oft schwer zu differenzierenden Markenauftritten um ihre Positionierung beim Kunden. Denn wer sich beim Branding nicht einige wichtige Grundsätze zu Herzen nimmt, schwächt schnell die eigene Marke und verfehlt auf dem stark umkämpften Finanzsektor seine Zielgruppen.

## Jeder gegen jeden auf dem Finanzmarkt

Noch vor wenigen Jahren war die Situation übersichtlich: Jedes Institut hatte seine eigene Markenidentität und Zielgruppe. Sparkassen, Volksbanken, Großbanken, Privatbanken, Privatbankiers und freie Berater teilten sich in vertrauter Routine das Feld – die einen konzentrierten sich auf das Massengeschäft, die anderen bedienten Premium-Kunden.

Doch mit den immer stärker wegbrechenden Erträgen und kleineren Margen der letzten Jahre fühlten sich die Institute gezwungen, ihre Positionierung zu überdenken und neue Kundenschichten anzusprechen: Einstige Premium-Anbieter boten plötzlich Leistungen für den Massenmarkt an, während Institute, die sich vormals auf kleine und mittlere Mittelstandskunden konzentriert hatten, auf einmal Premium-Segmente erschlossen.

Seite 26

Kurzum: Auf einmal fischten alle Mitbewerber in fremden Gewässern. Beigetragen haben zu dieser Entwicklung die großen Fusionen der letzten Zeit: Durch diese konnten viele frisch zusammengeschlossene Banken mit einem Mal ein höheres Kreditlimit anbieten als bislang. Damit stand es ihnen nun frei, ernsthafte Vorstöße ins Premium-Segment zu unternehmen.

Mit anderen Worten: Der einst übersichtlich strukturierte Finanzmarkt hat sich in den letzten Jahren stark vermischt. Damit ist die Finanzwelt den Weg gegangen, den wir beispielsweise in Medien und Politik ebenfalls beobachten können. Heute arbeiten selbst Fachzeitschriften und respektable journalistische Tageszeitungen verstärkt mit boulevardesker Sensationshascherei und Clickbait, um mit reißerischen – aber nicht immer inhaltlich korrekten – Headlines Leser anzulocken. Und im politischen Bereich rücken Parteien von links nach rechts und von rechts nach links und hinterlassen, die Extreme ausgenommen, eine große schwammige Mitte. Hier schwimmen zusehends die Markenidentitäten.

## **Viele Köche verderben das Branding**

Für den Kunden ist diese Verwischung der Markenidentitäten eher Fluch als Segen, da für ihn nicht mehr ersichtlich ist, welcher Marke er sich anvertrauen kann. Stellen wir uns die Situation wie in der Gastronomie vor. Dort können Lokale und Restaurants grob in 4 Stufen unterschieden werden:

- Massenküchen, Kantinen, Restaurantketten etc.
- Gutbürgerliche Gasthäuser
- Gehobene Restaurants
- Luxus-Restaurants

Instinktiv dürfte hier jeder wissen, was von den entsprechenden Gastronomien zu erwarten ist: Die Massenküche steht jedem offen und bietet eine eher überschaubar qualitative Kost zu kleinen Preisen, während das Luxus-Restaurant zu hohen Preisen Feinschmecker-Kost bietet – doch wer dem Dresscode nicht entspricht, muss womöglich draußen bleiben.

An diesem Beispiel erkennen wir: Die eindeutige Positionierung der eigenen Marke erlaubt es Kunden, fast schon instinktiv zu verstehen, was sie von einem Institut erwarten können und ob dieses zu den eigenen Ansprüchen passt.

Diese Gemengelage bietet auf dem Finanzsektor vor allem auch freien Anbietern eine einmalige Chance, sich punktgenau zu positionieren. Diese sind zwar oft kleiner als große Finanzinstitute und haben demnach geringere Kapazitäten, können diese vermeintliche Schwäche jedoch als Vorteil nutzen, da sie sich auf eine Zielgruppe konzentrieren können.

Doch gerade für größere Finanzinstitute ist es heutzutage wichtig, sich möglichst breit aufzustellen, um auf keine potenzielle Zielgruppe verzichten zu müssen. Auch hier lässt sich wieder ein Beispiel aus der Gastronomie entlehnen, denn viele Luxus-Restaurants bieten eigene Bereiche an, in denen eher bürgerliche oder gehobene Küche serviert wird. Das funktioniert besser als gedacht, denn diese Restaurants separieren die einzelnen Bereiche klar voneinander – so wird die eigene Marke nicht verwässert, sondern in mehrere Marken aufgespalten, die ihrerseits wieder präzise definiert sind.

Analog sollten Finanzinstitute bei der Erweiterung der Zielgruppe auf klar definierte und voneinander abgegrenzte Submarken setzen. Ein willkommener Nebeneffekt: Ein Gast, der im Luxus-Bereich mal eine Feier ausgetragen hat, nimmt vielleicht in Zukunft auch für das „normale Abendessen“ mit der Familie den eher auf eine bürgerliche Zielgruppe zugeschnittenen Teil des Restaurants in Anspruch. Und genauso erkennen auch Unternehmer bald, dass sie neben dem Premium-Angebot für die Firma auch von den weiteren Finanzdienstleistungen für ihr Privatvermögen profitieren können.

## **Das sollte bei der Bildung von Submarken beachtet werden**

Ein paar Dutzend Submarken für jede Zielgruppe – und dann rollt der Rubel? Ganz so einfach geht es natürlich nicht. Institute, die ein größeres Kundenfeld erschließen möchten, beachten deshalb bei der Aufteilung in Submarken am besten einige wichtige Punkte:

- Alle Submarken sollten klar definiert und voneinander abgegrenzt sein.
- Zu viele Submarken können dazu führen, dass ein Bereich zugunsten eines anderen benachteiligt wird – das vergrault Zielgruppen.
- Von einer Premium-Marke nach unten zu skalieren, ist einfacher als umgekehrt. Das haben vor allem Lebensmitteldiscounter gemerkt, die trotz Vorstößen mit Premium-Angeboten noch als „Billiganbieter“ für die breite Masse angesehen werden.
- Als Premium-Marke, die Angebote für den Massenmarkt etablieren möchte, ist es wichtig, die Qualität des Premium-Angebots zu halten. Ansonsten leidet die Marke als Ganzes unter der Diskrepanz zwischen dem Label „Premium“ und der eigentlichen Produktqualität.

Institute sollten also die eigene Markenidentität genau betrachten und sich fragen: Wird meinen Kunden klar, welche Zielgruppe von welcher meiner Submarken angesprochen wird? Insbesondere Familienunternehmer, die oft nach Marken im bürgerlichen bis Luxuspektrum suchen, arbeiten ungern mit Marken, die den Massenmarkt bedienen. Gerade Top-Unternehmer legen Wert darauf, von Premium-Marken beraten zu werden – und erkennen diese aus eigener Erfahrung schnell. Denn in der Regel sind Unternehmer mit ihren eigenen Marken glasklar positioniert.

Als Finanzdienstleister lassen sich aus diesen Beobachtungen mehrere Anforderungen ableiten, die institutsintern geklärt werden, bevor zur Markenbildung der Submarken geschritten werden kann:

- Die Markenpositionierung bei Unternehmern generell
- Die spezifische Positionierung bei Familienunternehmen
- Die Positionierung bei Unternehmerfamilien
- Die Strategie zur Markenbildung für die Zielgruppen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien als Einheit
- Bilden einer Unternehmens-/Abteilungskultur: „Für was stehen wir (ein)?“

Orientieren Sie sich bei der Entwicklung der Submarken an den 4 groben Markenidentitäten, die ich im Gastronomie-Beispiel erwähnt habe (Masse – bürgerlich – gehoben – Luxus) und bedenken Sie, dass Familienunternehmen sich meist im Bereich zwischen „bürgerlich“ und „Luxus“ bewegen. Sind Sie sich unsicher, in welchem Bereich sich einer Ihrer Kunden bewegt, reicht meist schon ein Blick auf dessen eigene Markenidentität.

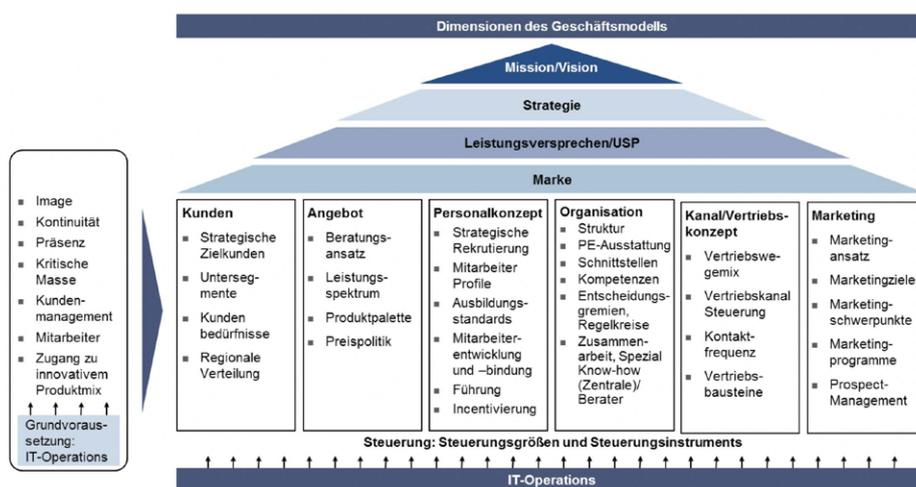
## **Wichtig: Nicht nur positionieren, sondern auch liefern!**

Wie oben bereits kurz erwähnt, ist es für Finanzinstitute unumgänglich, das Angebot auch auf die entsprechende Markenpositionierung auszulegen: Wer sich als Luxus- oder Premium-Marke präsentiert, aber keine entsprechenden Leistungen bietet, sorgt für einen schnellen Verfall der Markenidentität. Durch interne und externe Verbund- und Kooperationspartner ist es jedoch absolut möglich, Segmente über der eigenen Marke zu bedienen. Und auch kann man als regionales Institut oder Abteilung ein starkes eigenes Branding innerhalb der Segmente erreichen, trotz übergeordneter Markenstrategien. Doch in einer Zeit, in der die eigentlichen Finanzdienstleistungen immer stärker standardisiert werden, kann dies eine Herausforderung darstellen: Wie soll man Luxus oder Premium liefern, wenn die Finanzprodukte immer homogener werden?

Die Antwort: Dienstleistung, Service und Beratung um das Produkt herum sollten für Premium-Kunden klar erkennbar Premium-Qualität haben – egal ob am Telefon oder vor Ort. Den Instituten ist also angeraten, klare Service- und Beratungsstandards für alle Kundensegmente zu definieren, um für den Kunden ebenso klar erkennbare Unterschiede herauszuarbeiten. Diese werden dann von den Beratern an den Kunden gebracht. Denn sie sind die Markenbotschafter des Instituts, die sich für den Unternehmerkunden von Mensch zu Mensch begeistern und sich mit dem eigenen Institut identifizieren.

## Effektives Branding bringt Ihr Institut auf den Marken-Thron

Eine effektive Markenbildung und -positionierung kann nur dann vonstattengehen, wenn zuvor einige wichtige strategische Stellschrauben korrekt eingestellt worden sind. Welche das sind, lässt sich am „Strategiehaus“ ablesen:



Für den Vorstand ist dabei unter anderem auch die Preisgestaltung zu bedenken, denn diese ergibt sich aus der Positionierung der Marke. Für die Berater wiederum stellt sich vor allem die Frage: Für welches Kundensegment will man eigentlich arbeiten und wo passt man am besten hin? Und Führungskräfte kommunizieren die Markenpositionierung nach außen auch an Nicht-Kunden. Denn viele Nachwuchstalente und potenzielle Mitarbeiter fühlen sich von starken Marken angezogen – ein großer Vorteil in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels.

Mit diesen Strategien im Hinterkopf lässt sich ein Finanzinstitut präzise für alle relevanten Zielgruppen positionieren. In den momentanen, undurchsichtigen Zeiten schafft man damit eine für Kunden seltene Klarheit und legt die Grundlage für nachhaltigen Erfolg in einem Marktfeld, in dem die Erträge schmaler geworden sind und jeder gegen jeden kämpft.

# **3 Mio. Euro Geschäftsvolumen, 40 Tsd. Euro Ertrag, innerhalb von 6 Monaten akquiriert: Hoch hängende Früchte sind am saftigsten**



In der aktuellen Marktlage stelle ich immer wieder fest, dass Finanzdienstleister sich bei der Suche nach Erträgen vor allem auf schnelle Geschäfte konzentrieren. Insbesondere in den Bereichen Zahlungsverkehr Inland / Ausland, betriebliche Altersvorsorge, Versicherungswesen / Sachkomposit, Private Banking und Vermögensmanagement scheinen schnelle Erträge nur darauf zu warten, abgeschlossen zu werden. Doch gerade weil sie so leicht zu pflücken sind, stürzen sich alle darauf und es ist kaum noch etwas verfügbar. Finanzinstitute sollten sich daher nicht ausschließlich auf tief hängende Früchte verlassen. Denn wie bei jedem Baum braucht es nur etwas mehr Zeit und Aufwand, um die besonders saftigen Früchte weiter oben zu pflücken, an die sich andere Institute nicht herantrauen.

## **Warum schnelle Erträge nicht das alleinige Ziel sein dürfen**

Es ist natürlich völlig legitim, über tief hängende Früchte zu diskutieren und im Bestand zu prüfen, ob aus den Kunden wirklich jedes potenzielle Geschäft herausgeholt worden ist – vor allem dann, wenn der Kunde gleichzeitig noch Geschäftskontakte mit anderen Instituten unterhält. Warum sollte man die tief hängenden Früchte also nicht pflücken, wenn sie sich doch anbieten?

Die scheinbar paradoxe Antwort: Gerade weil sie so leicht zu pflücken sind, darf man sich nicht auf sie verlassen. Unter dem aktuellen Wettbewerbsdruck kann davon ausgegangen werden, dass die meisten schnellen Erträge bereits von Konkurrenten erhascht worden sind. Kommt der Kunde nicht von sich aus auf das eigene Institut zu, sind die vermeintlich leicht zu ergatternden Früchte wahrscheinlich längst von der Konkurrenz abgeerntet worden. In vielen Fällen werden Unternehmer regelmäßig von den unterschiedlichsten Instituten bezüglich dieser schnellen Geschäfte angesprochen – oft sogar mehrmals.

Wer sich dennoch auf dieses heiß umkämpfte Gebiet wagen möchte, sollte bedenken, dass er sich einem großen Konkurrenzdruck preisgibt. Zusätzlich bedeuten gewisse Themen auch für den Unternehmer einen internen Mehraufwand – sie sind für ihn möglicherweise nicht so einfach zu lösen, wie es aus Sicht des Instituts auf den ersten Blick erscheint. Um den Ertrag dennoch zu gewinnen, sollte man als Berater das Geschäftsmodell, die Wertschöpfungskette und die internen Prozesse des Unternehmens gut kennen und wissen, wie man mit dem Unternehmer kommunizieren kann – so wie es der Zahlungsverkehrsspezialist umgesetzt hat, den ich vor Kurzem im Rahmen eines Kundengesprächs kennengelernt habe.

## **So erreichen Sie die hoch hängenden Früchte**

An die saftigsten Früchte trauen sich nicht viele Institute heran, da es mehr Aufwand und Zeit erfordert, diese Geschäfte zum Abschluss zu bringen. Ironischerweise bedeutet dies, dass bei den langfristig geplanten Geschäften weniger Konkurrenzdruck herrscht. Hier bieten sich also auch mehr Chancen, sich effektiv und nachhaltig zu positionieren.

Um die hoch hängenden Früchte zu erreichen, sind Hartnäckigkeit, Fokus und Kraft gefordert – all diese Fähigkeiten lassen sich trainieren, wie ich es bereits seit vielen Jahren erfolgreich mit Finanzdienstleistern in meinen Realfallcoachings und Seminaren tue. Ein besonderer Schwerpunkt liegt für mich dabei auf dem Etablieren einer gewissen Resilienz in den Finanzberatern – also der mentalen Fähigkeit, selbst bei Rückschlägen am Ball zu bleiben und psychologischem Druck standzuhalten.

Damit meine ich vor allem die Fähigkeit, mit einem Belohnungsaufschub zurechtzukommen. Denn in dieser Hinsicht ähneln Finanzdienstleister den Testpersonen aus dem berühmten Marshmallow-Test: Wer sich dem Druck ergibt und sich die mögliche Belohnung so schnell wie möglich aneignet, muss dadurch auf größere Belohnungen in der Zukunft verzichten.

Die Psychologie ist sich heute sicher, dass die Fähigkeit, dem Drang nach sofortiger Belohnung standzuhalten, bereits bei Kindern ein Anzeichen für Erfolg im späteren Leben ist. Und dasselbe gilt im Finanzbereich: Wer beispielsweise für ein spontanes Gespräch beim Kunden Zeit und Aufwand investiert, ohne sich davon eine sofortige Belohnung zu erhoffen, hat langfristig bessere Karten, an die größeren Erträge zu gelangen.

Berater sollten sich in Geduld üben – und von ihren Vorständen die entsprechende Geduld zugestanden bekommen: Insbesondere bei Kunden, die man bereits 10 bis 15 Jahre im Kreditbereich betreut, erwartet man vielleicht, dass selbst die hoch hängenden Früchte aus anderen Bereichen schnell gepflückt werden können. Doch dabei vergisst man: Unternehmer betrachten jedes Thema für sich – die Zeit des Belohnungsaufschubs beginnt also bei jedem neuen Thema mit dem ersten Kundengespräch. Langjährige Geschäftsbeziehungen bedeuten also nicht zwangsläufig einen kürzeren Belohnungsaufschub.

## **Handfeste Tipps für greifbare Ergebnisse**

Neben der Fähigkeit zum Belohnungsaufschub profitieren Finanzdienstleister auf der Suche nach den saftigen, hoch hängenden Früchten noch von zahlreichen anderen Fähigkeiten, die ich zum Teil bereits in anderen Artikeln näher dargelegt habe:

- Agieren statt reagieren – Bieten Sie ihren Kunden das Geschäft an und bleiben Sie trotz zunächst ausbleibender Belohnung am Ball.
- Führen Sie eine saubere Wiedervorlagemappe und gehen Sie ihr mit höflicher Hartnäckigkeit nach.
- Beachten Sie gleichzeitig, dass sich Unternehmen die Häufigkeit des Kontakts nicht vom Finanzdienstleister vorschreiben lassen möchten – hier ist Fingerspitzengefühl gefragt.
- Bereiten Sie sich auf Kundengespräche vor und machen Sie sich mit den Besonderheiten von Unternehmerkunden vertraut. Zur Vorbereitung können Sie sich an den Punkten aus meinem Artikel „Familienunternehmer ticken anders“ orientieren.

Der wichtigste Tipp: Trainieren Sie die Herangehensweise, das nachhaltige Positionieren sowie das sichere Verfolgen und schließlich Ernten der hoch hängenden Früchte. Das hat sich auch einer meiner Seminarteilnehmer zu Herzen genommen, der durch Training, Hartnäckigkeit und Geduld einen beeindruckenden Erfolg bei seinem Kunden landen konnte:

***”3 Millionen Euro Depotvolumen, 40 Tausend Euro Ertrag und das Ganze innerhalb von 6 Monaten akquiriert: Bei Unternehmern braucht es zwar mehr Termine als bei Privatkunden, doch der Aufwand lohnt sich! Das präzise Trainieren der entscheidenden Faktoren im Umgang mit Unternehmern und eine gute Portion Ausdauer haben es uns ermöglicht, auf den Kunden und seine Rahmenbedingungen individuell einzugehen und unsere Produkte effektiv zu platzieren.“***

**– Private-Banking-Berater für Unternehmerfamilien, tätig in einer Sparkasse\***

(\* Anmerkung der Redaktion: Aus Gründen des Datenschutzes und der Privatsphäre behandeln wir Namen und genaue Bezeichnungen an dieser Stelle anonym. Wenn Sie mehr über diesen Fall erfahren möchten, kontaktieren Sie uns bitte. Wir stellen gerne den Kontakt mit dem Berater und Institut direkt her.)

Derartig positive Ergebnisse sind nicht etwa Glückstreffer, sondern sie lassen sich mit der richtigen Herangehensweise, psychologischer Resilienz und Hartnäckigkeit systematisch erreichen. Diese Fähigkeiten lassen sich wiederum durch gezieltes Training erwerben und verfeinern. Ein exemplarischer Ablauf einer solchen Schulung könnte in etwa so ablaufen:

- Besuch der Seminare „Private Banking für Unternehmerfamilien“ und / oder „Firmenkundenbanking für Familienunternehmen“
- Tandem-Workshop, um gemeinsame Spielregeln zu erarbeiten und ein gemeinsames Verständnis füreinander aufzubauen
- Realfallcoaching, um sich gezielt auf die Erfordernisse der Kunden vorzubereiten
- Tandem-Gespräch beim Kunden unter den im Seminar geschaffenen Voraussetzungen

Das Beispiel zeigt: Gute Vorbereitung und psychologische Resilienz insbesondere im Bezug auf Belohnungsaufschub zahlen sich nicht nur aus – diese Fähigkeiten sind auch erlern- und trainierbar. Wer als Finanzdienstleister nicht nur auf tief hängende Früchte angewiesen sein möchte, die eventuell schon längst von der Konkurrenz geerntet wurden, sollte deshalb seine Führungskräfte und Berater weitläufig schulen. So lassen sich auch auf dem von starkem Konkurrenzdruck geprägten Finanzmarkt die wirklich saftigen Früchte dort finden, wo sich nicht jedes Institut hin traut. Denn für nachhaltigen Erfolg gibt es keine Abkürzung.

# Trauen Sie sich den Blick in den Spiegel? [Gastbeitrag Stefan Heimann]



## Stefan Heimann

Nach 30 Jahren Banker-Karriere – davon 15 Jahre als Leiter Firmenkundenbanking und 10 Jahre als Vorstandsvertreter – entschloss sich Stefan Heimann, 'die Seiten zu wechseln'. Heute ist er Geschäftsführer eines Single Family Offices.

---

Familienunternehmer und Banker haben oft völlig unterschiedliche Blickwinkel. Wenn man ein Single Family Office vertritt, erkennt man schnell: Banken sind Geschäftskunden gewohnt, die von ihnen abhängig sind. Wenn diese Banken es mit einem Family Office zu tun bekommen, verhalten sie sich erst mal nach gewohnten Mustern. Sie erkennen nicht, dass sich Family Offices ihre Banken selbst aussuchen können, weil sie grundsätzlich nicht auf sie angewiesen sind. In meinem Gastbeitrag will ich Ihnen als Finanzdienstleister deshalb einen Spiegel vorhalten. Das soll weder anklagend noch urteilend gemeint sein. Aber ich will Ihnen aus Sicht Ihrer Kunden die inzwischen eingeübten Muster wieder einmal vor Augen führen, damit Sie eine faire Chance haben, zu erkennen, welche Anforderungen wirklich an Ihre Arbeit gestellt werden. Für nachhaltige Geschäftsbeziehungen zwischen Bank und Unternehmen.

Seite 35

## Wie Banking nicht effektiv funktionieren kann

Ich erinnere mich noch gut an einen Fall, bei dem der Vorstand einer Bank einen Termin zum Gespräch vereinbart hatte. Mit dieser Bank hatten wir schon lange Geschäftsbeziehungen und der Vorstand wollte gerne "abgeholt werden", um wieder auf dem aktuellen Stand zu sein. Wir gehen also in das Gespräch, weil wir glauben, dass der Vorstand gezielte Fragen hat, die unser Firmenkundenberater ihm nicht beantworten kann. Aber im Gespräch stellt der Vorstand keine gezielten Fragen und scheint auch sonst nur wenig auf den Termin vorbereitet zu sein. Das Gespräch war im Grunde ein angenehmer „Small-Talk“ – und selbst der zuständige Firmenkundenberater war nicht mit dabei. Tage später fragen wir diesen, warum er denn den Termin nicht wahrgenommen hat. Dann stellt sich heraus: Der Firmenkundenberater wusste gar nichts von dem Gespräch. Das hat keinen guten Eindruck bei uns hinterlassen: Mitarbeiter und Vorstand sprechen sich nicht ab und der Firmenkundenberater wird wohl nur für bestimmte mutmaßlich unangenehme Sachbearbeitungsaufgaben gebraucht. Durch ein solches Verhalten untergräbt der Vorstand die Akzeptanz des Firmenkundenberaters beim Kunden.

Bei einer anderen Gelegenheit hatte sich ein Leiter Firmenkundenbanking gemeldet und gefragt, ob wir denn mal Zeit hätten, um in die Bank zu kommen. Aufgrund einer sehr großen Terminfülle hatte es zeitlich kurzfristig nicht funktioniert, aber wir sagten, er könne gerne mal bei uns vorbeikommen, denn das könnten wir aktuell besser koordinieren. Daraufhin erzählt er uns, wie schwierig die Verkehrslage auf der Autobahn zur vorgeschlagenen Zeit ist und klingt so, als ob er den Termin dann lieber gleich aufgeben will. In anderen Fällen haben uns Berater sogar schon um eine Terminverschiebung gebeten, um nicht in den Berufsverkehr zu kommen. Oder es wurde nachgefragt, ob es denn Parkplätze direkt am Haus gibt. Also alles Argumente, die für uns im Family Office nach eher wenig Leidenschaft und Hingabe klingen, um das begehrte Ticket zu bekommen. Bitte verstehen Sie mich nicht falsch: Selbstverständlich haben wir Verständnis für diese Fragen, denn auch der Gesprächspartner muss planen dürfen – doch die Art, wie gefragt wurde, kam sehr unglücklich bei uns an. Vermutlich war den Personen auch gar nicht (mehr) bewusst, was sie da eigentlich gefragt hatten.

Ich will hier nochmal betonen, dass ich diese Beispiele nicht als Urteil über Bankmitarbeiter erwähne. Wir im Family Office wissen auch, dass einem als Banker manchmal Regularien in die Quere kommen. Oder dass man einfach unterschätzt, wie negativ etwas vom Kunden aufgenommen werden kann. Aber wo ein Wille ist, sollte auch ein Weg sein. Und gerade Family Offices suchen sich dann einfach eine andere Bank, wenn sie merken, dass dieser Wille bei der Konkurrenz nicht da ist.

## So geht Kundenkontakt

In einem viel positiveren Fall hatte sich der Vertriebsvorstand einer kleineren Sparkasse, den wir zufällig kannten, daran erinnert, dass wir an Immobilien in einer bestimmten Region interessiert waren. Er ruft also an und bittet um einen Termin, weil er jemanden an der Hand hat, der solche Immobilien zur Verfügung stellen kann. Der Vorstand und der Immobilienmakler setzten sich dafür dann 3 Stunden in den Flieger, nur, um uns das Geschäft vorzustellen. Und als die beiden merken, wie beeindruckt wir davon sind, sagen sie ganz offen: Der Zeit- und Kostenrahmen der Reise ist überschaubar, immerhin kann am Ende ein für alle Seiten sehr lukratives Geschäft dabei herauskommen.

Das fanden wir damals so beeindruckend, dass uns der Sparkassen-Vertriebsvorstand heute noch gut im Gedächtnis geblieben ist. Selbst, wenn aus solchen Gesprächen nicht immer direkt das erdachte Erstgeschäft entsteht: Die Offenheit und die Mühe, die sie sich gegeben haben, ist bei uns hängen geblieben. Sie haben uns auf persönlicher Ebene beeindruckt und auf dieser Ebene, von einem Menschen zum anderen, läuft bei uns alles.

## Was erwarten wir von einer Bank?

Die Beispiele illustrieren sehr schön den Unterschied zwischen einer Bank, die sich sichtlich Mühe gibt und einer Bank, bei der man sich fragt, ob sie überhaupt Geschäfte mit uns machen will. Bei solchen Banken kann ich oft nicht verstehen, warum sie (in unserer Wahrnehmung) so ziellos arbeiten. Eigentlich sollten Family Offices auf der Liste der wichtigen Kunden ganz oben stehen und auch so behandelt werden. Schließlich sind wir grundsätzlich an dem gesamten Produktkorb interessiert, erfüllen alle Wünsche eines Kreditinstituts, kennen uns mit allen Regularien aus und diskutieren bei der Höhe der Zinsen auch nicht um jedes Zehntel. Es scheint, als würden sich viele Banken keinen grundsätzlichen Plan machen, mit welchen Kunden sie wirklich Geschäfte machen wollen. Und deshalb verfolgen sie diese Kunden dann nicht energisch und zielgerichtet.

Ich denke, die Anforderungen unseres Family Office an eine Bank lassen sich mit den bei uns üblichen Abläufen erklären: Als Geschäftsführer handeln wir in vielen Situationen ganz eigenständig. Erst ab einer gewissen Größenordnung besteht die Absprache, die Unternehmerfamilie zu informieren. Und das geht dann meistens schnell, unkompliziert und effizient: Die Info wird kurz zusammengefasst und manchmal auch über eine WhatsApp-Gruppe kurz zur Entscheidung gegeben. Es gibt ganz flache Hierarchien.

Selbstverständlich wissen wir, dass Banken ganz anderen Regularien unterliegen. Solche kurzen Entscheidungswege sind dort intern einfach nicht möglich. Was wir aber erwarten ist, dass ein Berater, der alle Infos vorliegen hat, in einem vertretbaren zeitlichen Rahmen sagen kann, ob ein Geschäft realisiert werden kann oder nicht. Und dass ein "Daumen hoch" dann auch gilt oder zumindest transparent und ehrlich kommuniziert wird, wenn es dann vielleicht doch nicht funktioniert. Der Berater muss ein Gespür dafür haben, welche Entscheidungen er in seinem Hause umgesetzt bekommt und welche nicht. Absolut negativ ist es, wenn eine Bank 3 Wochen lang prüft, danach weitere Unterlagen anfordert, dann noch einmal 2 Wochen prüft und dann das Geschäft nicht umsetzen möchte oder kann.

## **Warum wir Sie trotzdem brauchen**

Ich will noch einmal hervorheben: Diese Anekdoten sind nicht anklagend gemeint. Sie sollen Ihnen dabei helfen, die Perspektive Ihrer Kunden zu verstehen. Denn wir im Family Office haben manchmal die Sorge, dass der "Dinosaurier" Bank zur Zeit Gefahr läuft, sich selber abzuschaffen. Aber insbesondere in Spezialsegmenten und für den Mittelstand sind flexible Institute unverzichtbar.

Deshalb meine Botschaft an Sie als Finanzdienstleister: Geben Sie sich erkennbar Mühe. Stärken Sie Ihren Vertrieb und nehmen Sie auch mal die Marktfolge mit zum Kunden. Und für uns ist es übrigens auch absolut in Ordnung, mit einem Firmenkundenberater statt dem Vorstand zu kommunizieren. Denn was wirklich zählt ist, dass der Gesprächspartner alle seine Prozesse kennt und den Mut hat, uns auf Augenhöhe zu begegnen. Das bringt die Mehrwerte, die sich beide Seiten von einer Geschäftsbeziehung wünschen.

Reflektieren Sie Ihr eigenes Handeln, um dieses Ziel zu erreichen. Nehmen Sie als Führungskraft auch mal einen Mitarbeiter bei geschlossener Tür zur Seite und lassen sich von ihm ein Feedback zur eigenen Gesprächsführung oder zum eigenen Verhalten beim Kunden geben. Das stärkt sicher auch intern die Akzeptanz der Führungskraft und hilft einem auch selber, immer besser zu werden. Und betrachten Sie sich dabei immer aus dem Blickwinkel Ihres Kunden. Dann steht einer erfolgreichen Zusammenarbeit nichts mehr im Weg. Wir selbst arbeiten seit vielen Jahren erfolgreich mit einer größeren Menge Banken sehr vertrauensvoll zusammen. Und das liegt vor allem daran, dass diese Institute die Prinzipien, welche in diesem Artikel erwähnt wurden, zur Firmenkultur erklärt haben.

# Neulich beim Kunden: Auf Augenhöhe mit einem Power-Unternehmer



Erfolgreiche Familienunternehmer sind ein besonderer Menschenschlag. Sie haben sich alles hart erarbeitet und konnten sich über Jahrzehnte gegen eine erdrückende Konkurrenz durchsetzen. Kein Wunder also, dass viele Power-Unternehmer in Gesprächen hochemotional und offensiv diskutieren – und dabei das gesamte Gespräch an sich zu reißen scheinen. Als Berater fühlt man sich dann schnell vom Dienstleister zum Dienstboten degradiert. Dass man als Finanzberater dennoch die Möglichkeit hat, durch gute Planung und schlaue Gesprächsführung auf Augenhöhe mit dem Unternehmer zu diskutieren, konnte ich neulich wieder bei einem Kundengespräch beobachten.

## Grundregeln bei herausfordernden Gesprächspartnern

Ich habe in meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) wieder einmal ein Gespräch zwischen einem Power-Familienunternehmer und seinem Finanzberater begleitet. Die Herausforderung: Der Unternehmer ist eine dominante Persönlichkeit und sprach deshalb schnell, lang und detailliert, ohne viele Einsatzpunkte für den Gesprächspartner bereitzustellen. Weniger gut vorbereitete Berater wären von einem solchen Charakter sofort eingeschüchtert gewesen oder in eine unweigerliche Konsumhaltung gegangen – und aus dem Dialog wäre schnell ein reiner Monolog geworden.

Nicht so bei diesem Finanzberater. Er muss erkannt haben, dass man sich als meist angestellter Berater im Gespräch mit einem Power-Unternehmer die Augenhöhe selbst verdienen muss – denn Funktionen, Positionen und Titel allein bedeuten dem „Alleinherrscher“ Unternehmer nichts. Wichtig ist deshalb: Lassen Sie den Unternehmer höflich ausreden, aber haben Sie keine Angst davor, ihn auch mal zu unterbrechen – solange Sie dann wirklich wichtige Informationen und Mehrwerte bieten können. Der Berater in diesem Fall hat dies erkannt – er blieb trotz der Menge und Geschwindigkeit dessen, was der Unternehmer zu erzählen hatte, immer am Ball und bewies durch präzise Notizen und informative eigene Wortmeldungen höchste Konzentration und Fokus.

Der Finanzberater hatte sich offensichtlich hervorragend vorbereitet, denn ohne genaues Wissen zum Geschäftsmodell des Unternehmers sowie zu seinen Zielen und den dafür relevanten Themen hätte er sicher bald den Faden verloren. Darüber hinaus wusste er, wie er die ihm zur Verfügung stehende Zeit effektiv managen konnte: Er hatte unter anderem einen großen, ausführlichen Branchenreport dabei, den er so markiert hatte, dass sich die für den Unternehmer relevanten Themen und Fakten praktisch sofort finden ließen. So konnte er immer wieder das Gespräch übernehmen und dabei wirklich sinnvolle, passende Themen präsentieren. Seinen Branchenreport hätte er übrigens auch auf einem Tablet präsentieren können – doch Vorsicht: Falsch eingesetzt kann das iPad auch schnell zum Gesprächskiller werden.

## **Wie man sich sinnvoll Notizen macht**

Der Berater hatte im vorliegenden Fall also in Hinsicht auf die Vorbereitung alles richtig gemacht und konnte so dem Unternehmer auf Augenhöhe begegnen. Die Notizen, die er während des Gesprächs aufschrieb, waren dabei ebenfalls eine große Hilfe. Zu den Notizen hier noch ein eigener „Wiebusch-Tipp“: Nutzen Sie immer zwei Blöcke – einen großen Block für wesentliche Daten und die eigene Gesprächsnotiz sowie einen farbigen, kleinen Post-It-Block für Stichworte, die während des Gesprächs an passender Stelle wieder aufgegriffen werden können. Das menschliche Gehirn ist in der Lage, ca. 200 bis 300 Wörter pro Minute wahrzunehmen. Doch Unternehmer, insbesondere Power-Unternehmer, sprechen viel schneller. Ist man nur 2 Minuten unaufmerksam, hat man oft bereits an die 800 Wörter verpasst – und mit diesen vielleicht DIE Chance auf ein neues, lukratives Geschäft. Der Einsatz eines kleinen Post-It-Blocks für Stichworte beugt dieser Situation nicht nur vor, sondern ermöglicht zudem eine interaktive Gesprächsführung und das proaktive Verwerten bestimmter Themen.

Denn wenn Sie sich auf dem Post-It-Block Stichworte festhalten, können Sie sich direkt wieder auf die Worte des Unternehmers konzentrieren. Sie sind stets aufmerksam und ein aktiver Zuhörer. Wenn nun der Unternehmer im weiteren Verlauf Ihren Stichpunkt selbst erörtert, haben Sie ihn nicht unterbrochen und er wird dieses wohlwollend zur Kenntnis nehmen. Sollte er nicht von selbst Ihr Stichwort beantworten, können Sie selbst den Faden wieder aufnehmen und zeigen sich als wertvoller Gesprächspartner.

## **Erfolgreich dank Schneid**

Hätte jemand Außenstehendes das Gespräch mit dem Finanzberater beobachtet, hätte er die Diskussion sicher für einen Streit gehalten: Der Unternehmer sprach schnell und emotional, der Berater fiel ihm immer wieder ins Wort. Doch nach dem Gespräch war dem Unternehmer klar: Das war genau die Art von produktiver Diskussion, die er sich erhofft hatte. Es zeigt sich: Es gibt keine schwierigen, sondern nur herausfordernde Gespräche. Und diese lassen sich durch gute Vorbereitung, strategische Gesprächsführung, aufeinander abgestimmte Unternehmer- und Beratertypologien sowie ein wenig Mut, die Gesprächsführung an passender Stelle einfach selbst zu ergreifen, effektiv gestalten.

Wer dies richtig angeht, kann Unternehmer langfristig von sich und dem eigenen Institut überzeugen und erreicht schließlich aufgrund der eigenen Performance auch das gewünschte Ziel: auf Augenhöhe mit dem Power-Unternehmer zu diskutieren. Und dies bedeutet, dass man aus der Haltung des Zuhörers und Konsumenten ausbricht und nicht nur mit dem Geschäft nach Hause geht, das der Unternehmer „anbietet“. Denn das Schaffen eines interaktiven Gesprächs und situativer Mehrwerte kann ganz neue Türen öffnen – und das ist es, was Profis auszeichnet. Unabhängig davon, ob Ihr Power-Unternehmer einen Handwerksbetrieb, ein mittleres oder ein Großunternehmen besitzt.

# Hirn vs. Bauch: Wie Unternehmer Investitionsentscheidungen wirklich treffen



Es ist Samstag, 17:00 Uhr. Thomas B. ist auf dem Heimweg von der Fachtagung „Branche XYZ – so wird die Zukunft“. Er trägt eine innere Begeisterung mit sich, denn was er dort gehört hat, kann seine Firma wirklich weiterbringen. Allerdings müsste er dazu investieren, in Menschen, Material, Gebäude, Maschinen ...

Noch während der Fahrt meldet sich sein Bauch zu Wort:

„Wie cool ist das denn? Müssen wir machen! Denn wenn wir es nicht machen, dann macht es ein anderer – waren ja alle da, haben alle gehört. Voran, voran, voran! Laufen, laufen, laufen! Das ist es!“

Gleich darauf fühlt sich sein Gehirn zum Gegenargument verpflichtet:

„Ruhig, Leute. Das sind doch nur Ideen – Visionen und Gehirnwindungen von irgendwelchen Spinnern und Theoretikern. Ist das denn bewiesen? Es gab kein einziges Best-Practice-Beispiel. Gibt es denn schon haltbare Gutachten? Und was das überhaupt wieder kosten wird! Kommt das denn auch garantiert wieder rein?“

Bauch: „Boah, da ist er wieder, Mr. Kalkül. Du Zahlenjunkie und Geschäftsverhinderer!“

Gehirn: „Jetzt bitte nicht gleich wieder nur emotional argumentieren. Das haben wir doch schon mal besprochen ...“

## **Tage im inneren Zwiespalt**

Thomas ist hin- und hergerissen. Er versucht natürlich sofort, mit seinen Vertrauten in der Firma zu telefonieren. Doch es ist immer noch Samstagabend und seine Mitarbeiter wissen: Wenn sie jetzt ans Telefon gehen, dann müssen sie nachher wahrscheinlich gleich in die Firma und die Sache ausdiskutieren. Wenig überraschend geht niemand ran und so tragen Bauch und Gehirn ihr inneres Scharmützel um die Vorherrschaft über Thomas weiter aus. Bis schließlich der Montag naht.

## **Zeit für Taten ...?**

Thomas ruft am Montag direkt seine Vertrauten zu sich: den kaufmännischen Leiter und den Vertriebschef. Ihnen stellt er seine Idee vor. Während das Gespräch zwischen den dreien im Gang ist, findet ein ständiger innerer Dialog in Thomas zwischen Gehirn und Bauch statt.

Bauch: „Leute, Hammer! So eine Chance kommt nie wieder. Komm schon, Vertriebschef, mach mit! Lass uns die Welt erobern! Besser gestern als morgen. Wenn nicht wir, dann ...“

Gehirn: „Boah, reg dich erst mal ab. Lass den kaufmännischen Leiter doch auch mal zu Wort kommen. Der kann die Situation viel besser überblicken.“

Nach langer Diskussion wird die Sitzung beendet, mit dem Auftrag an beide, das Thema auszuarbeiten. Der Vertriebschef soll vorsichtig im Markt nachhören, ob es überhaupt Käufer geben könnte. Und der kaufmännische Leiter soll mal ganz grob kalkulieren, ob es sich lohnen würde. Vier Wochen später kommen Thomas und seine Vertrauten erneut zusammen. Der Vertriebschef meint, er habe – im Vertrauen – mit einigen Kunden gesprochen. Und er meint, die seien unter Umständen nicht abgeneigt, den neuen Weg mitzugehen.

Bauch: „Jaaaaaaaaa, es klappt! ‚Unter Umständen‘, ‚eventuell‘, ‚vielleicht‘ ... Aber das bedeutet doch fast schon ‚ja‘! Läuft!“

Gehirn: „Unter Umständen‘?! ‚Nicht abgeneigt‘?! Da ist doch überhaupt noch nichts klar! Und wieder nur Luftblasen ... Wo sind die Gutachten, wo die Garantien?“

Bauch: „Jaaaaaaa, voran, voran, voran!“

## **... oder eher abwarten?**

Thomas hört zunächst auf sein Gehirn und gibt ein Gutachten in Auftrag, das sechs Wochen später endlich fertiggestellt ist. Erneut setzt er sich mit seinen Vertrauten zusammen.

Gehirn: „Geht doch. Muss man halt nur wollen, das mit dem Gutachten. Jetzt haben wir die Zahlen und Potenziale auf der Hand ... Naja, zumindest die ‚möglichen‘ Zahlen. Immer noch nicht garantiert ... Aber gut, soll sich der Vertriebschef um den Markt kümmern. Ich muss ja zum Glück nur rechnen. Und haften wird Thomas, also go!“

Bauch: „Sag ich doch: Läuft!“

## **Das Projekt beginnt**

Wochen vergehen. Architekten kommen und gehen. Diskussionen über Diskussionen. Neben dem Tagesgeschäft muss Thomas auch laufend in zusätzliche Projekt-Gespräche. Mit dem Architekten, mit dem Maschinenhersteller, mit potenziellen Käufern und so weiter und so fort. 15-Stunden-Tage sind für einen Unternehmer nun mal keine Seltenheit. Wenn da nur nicht die ständigen internen Diskussionen wären.

Bauch: „Voran, voran, voran!“

Gehirn: „Rechnet sich das alles? Bekommen wir die Finanzierung hin? Ich bin weiter skeptisch ...“

Bauch: „Du Weichei! Unternehmer sein heißt unternehmen und nicht unterlassen!“

Zwischenzeitlich kündigt sich ein potenzieller Käufer für das neue Produkt an.

Bauch: „Er kauft, er kauft, er kauft! Jaaaaaa, Junge, mach hinne und unterschreib endlich oder sag zumindest zu.“

Gehirn: „Der macht nichts. Ich seh’s kommen: Der hält uns hin. Das wird nichts ...“

Bauch: „Halt den Mund, Gehirn! ‚Könnte ich mir unter Umständen vorstellen‘, hat er gesagt – der will! Zu 100 Prozent!“

Und eine Woche später sagt der Kunde dann doch ab.

Bauch: „Ich dreh durch. Der soll mich nie wieder anrufen!“

Gehirn: „Hab ich doch gesagt: Das wird nichts ...“

Bauch: „Hör auf! Du bist so pessimistisch. Das ist doch der Top-Hammer, was wir vorhaben. Der Typ kapiert es nur nicht.“

Gehirn: „Schon mal darüber nachgedacht, dass vielleicht die Verkaufs-Präsentation nichts war?“

Bauch: „Hä? Ich versteh die Frage nicht.“

Gehirn: „Dann noch mal, für die ganz langsamen: Hast du mal darüber nachgedacht, dass die Verkaufs-Präsentation einfach nichts war?“

Bauch: „Hä? Ich versteh die Frage nicht.“

Gehirn: „Du willst mich doch ...“

Bauch: „Gehört habe ich die Frage schon, aber ... Ach was: Komm, wir sind die besten, haben es drauf und die Idee ist der Hammer! Voran, voran, voran, nur nicht nach hinten geschaut!“

## **Es wird konkret**

Zig geheime Kundentreffen später – einige haben zugesagt – sitzen Thomas und seine Vertrauten wieder zusammen und besprechen die kommenden Schritte.

Gehirn: „Okay, könnte was werden. Einige haben verbindlich zugesagt zu kaufen. Einige zögern, könnten aber folgen. Das muss ich mal durchkalkulieren. Könnte klappen. Könnte ...“

Bauch: „Hammer! Erledigt! Lläuft! Wusste ich doch. Wird! Voran, voran, voran!“

## **Eine Minute später**

Bauch: „So, das war es damit. Jetzt muss eine neue Idee her. Weitermachen, immer weitermachen!“

Gehirn: „Wie jetzt: neue Idee?“

Bauch: „Klar, das Ding ist durch. Ich brauche neues Futter.“

Gehirn: „Nicht schon wieder! Immer, wenn es erst richtig losgeht, haust du ab und suchst schon wieder nach neuen Themen. Schon mal daran gedacht, so ein Geschäft komplett durchzuziehen?“

Bauch: „Ich versteh die Frage nicht.“

## **Die Berater werden eingeschaltet**

Der kaufmännische Leiter hat sich mittlerweile mit dem Steuerberater des Unternehmens getroffen und die Unterlagen für die Bankgeschäfte durchgearbeitet – immerhin sind diese zu gleichen Teilen auf drei Banken verteilt. Produktionshalle, Materialbeschaffung und Ähnliches geht über die Banken. Maschinen gehen über die Hersteller, Versicherungen über den bekannten Makler.

Gehirn: „Ja, so machen wir es. Gut aufbereitet. Gut kal...“

Bauch: „Laaaaaaaangweilig!“

Gehirn: „...kultiert.“

Bei den Gesprächen mit den Bankberatern – die alle im Prinzip gleich verlaufen – stellen die Berater gute Fragen zu Volumen, Abläufen, Produkten, Zielkunden und vielen anderen wichtigen Themen. Thomas und der kaufmännische Leiter haben sich gut vorbereitet und untermauern das Vorhaben im Gespräch mit passenden Fakten, Zahlen und Ablaufplänen.

Gehirn: „So wird es gemacht! Gut aufbereitet, Gut durch...“

Bauch: „Laaaaaaangweilig!“

Gehirn: „...dacht.“

Ein Bankberater fragt beispielsweise auch nach dem Zahlungsverkehr, wie er geplant ist, welche Versicherungen man schon hat. Er hat richtig gute Ideen, welche Themen man noch beachten sollte. Und er gibt zu bedenken, dass Thomas ja noch mehr im Ausland sein wird, wenn das Projekt durchgezogen wird. Haftung, Risiken, Vertriebswege, Verschiffung – all das will bedacht sein.

Gehirn: „Guter Mann!“

Bauch: „Schnarch!“

Der Bankberater gibt zu bedenken, dass man wegen der zusätzlichen Digitalisierung noch genauer über Cyberrisiken und -versicherungen nachdenken sollte.

Gehirn: „Guter Hinweis! Haben wir noch nicht gemacht, notiere ich mir.“

Bauch: „Cyber-was?“

Der Bankberater geht auf Thomas' Wunsch näher auf den Aspekt der Digitalisierung ein – da fällt der Begriff „Künstliche Intelligenz“.

Gehirn: „Ergibt Sinn, sich damit zu beschäftigen. Da gibt es ja bestimmt auch Fördermittel ...“

Bauch: „Künstliche Intelligenz – das kenn ich! Habe ich erst heute Morgen was zu gelesen. Also wenn man, dann ... Und überhaupt ... Ich kann euch sagen ... und da habe ich auch eine Idee ...“

Gehirn: „Stopp! Wir sind doch bei unserem Thema ...“

Bauch: „Welches Thema?“

Gehirn: „Na, wofür wir überhaupt hier sind. Du sollst doch gleich noch erklären, wie wir die Kunden gewinnen werden und warum das alles so spannend ist.“

Bauch: „Was ist spannend?“

Gehirn: „Na unser Thema!“

Bauch: „Welches Thema?“

Gehirn: „Weshalb wir hier sind.“

Bauch: „Da klingelt nichts. Gibt mir ein Stichwort!“

Gehirn: „Vorán, vorán!“

Bauch: „Aaah, ja. Klar. Mache ich. Lläuft!“

## **Nun ist Thomas an der Reihe**

Thomas erläutert die Strategie zur Neukundengewinnung – und wie man die bestehenden Kunden besser „bearbeitet“.

Bauch: „Vorán, vorán, vorán!“

Gehirn: „Junge, bleib beim Thema. Was hat denn jetzt die Lage im Nahen Osten mit unserem Vorhaben zu tun? Und wieso sprechen wir über Fußball?“

Bauch: „Lläuft! Der Bankberater und ich sind jetzt dicke Kumpels!“

Gehirn: „Ne, das ist nur einer von vielen Gesprächspartnern.“

Bauch: „Ne, der ist Kollege!“

Gehirn: „Ich werd verrückt. Zwei geschlagene Stunden sitzen wir nun schon hier rum. Das hätten wir doch in einer Stunde abarbeiten können! War ja mit dem Berater alles gut vorbereitet.“

Genauso, wie jedes der Bankengespräche gleich abläuft, ist auch die Antwort der Banker immer die gleiche: „Unter Vorbehalt der Gremienzustimmung“ stimmen die Banken zu. Und der darauffolgende Zwist ist auch immer der gleiche:

Gehirn: „OK, das lief ja gut.“

Bauch: „Gremium? Was ist das denn? Wenn der Berater sagt, er macht es, dann machen wir es. Ist doch klar.“

Gehirn: „Nein, die müssen das intern klären und abstimmen.“

Bauch: „Die haben zugesagt. Ich bimmel sofort unseren Vertriebschef an und er kann in die Akquise gehen! Uns läuft die Zeit weg!“

Gehirn: „Die haben noch nicht zugesagt. Und wir haben auch noch keine Verträge. Halte dich gefälligst zurück!“

Bauch: „Uns läuft die Zeit davon. Ich mach dem Vertriebschef Dampf! Dann wird es!“

Gehirn: „Ruhig bleiben!“

Bauch: „Ruhig bleiben“?! Was soll das heißen?“

Gehirn: „Das heißt, dass man auf etwas warten kann.“

Bauch: „Verstehe ich nicht. Warten – ist das so'n spezielles Gehirn-Ding?“

Gehirn: „Lass uns warten, bis die Banken zustimmen. Dann kannst du im Vertrieb richtig Gas geben.“

Bauch: „Mach ich ja. Aber jetzt!“

Gehirn: „Ich werd verrückt. Der macht mich wahnsinnig ...“

## **Die ewige Warterei**

In den kommenden Tagen und Wochen bieten sich Bauch und Gehirn immer wieder den Schlagabtausch:

Bauch: „Und was ist mit jetzt? Kann ich dem Vertriebschef Dampf machen?“

Gehirn: „Warten!“

Bauch: „Geht nicht. Uns läuft der Markt weg! Die Kunden kaufen woanders. Die Wettbewerber sind schneller.“

Gehirn: „Wieso? Kein Mensch weiß, was wir vorhaben. Und unsere Konkurrenz ist auch noch nicht weiter. Wenn sie sich überhaupt schon mit dem Thema beschäftigt ...“

Fünf Minuten später:

Bauch: „Und jetzt? Vertriebschef Dampf machen!“

Gehirn: „Warten.“

Fünf Minuten später:

Bauch: „Und jetzt? Vertriebschef Dampf machen!“

Gehirn: „Warten!!!“

Bauch: „Ich dreh durch ...“

## **Jetzt kann es endlich losgehen**

Nachdem alle Banken die Finanzierungen zugesagt haben, beginnt das große Spiel: Es wird geplant, besprochen, gebaut, gekauft und bestellt. Gebäude, Maschinen, neue Mitarbeiter. Alles mit Monaten im Vorlauf. Bis alles steht, dauert es knapp 12 bis 18 Monate. In dieser Zeit geht Thomas immer wieder alles durch den Kopf ... und den Bauch.

Gehirn: „So muss es sein. Eins nach dem anderen. Immer schön im Zeitplan bleiben. Das wird!“

Bauch: „Nichts wird. Der Kunde von gestern hat immer noch nicht zugesagt.“

Gehirn: „Das Gespräch war gestern um 19:00 Uhr zu Ende. Jetzt ist es 07:00 Uhr am nächsten Morgen.“

Bauch: „Na und? Ich bin doch auch schon wach. Er wollte sich doch melden!“

Gehirn: „Gut Ding will ...“

Bauch: „Komm nich' schon wieder mit Warten. Das wird das Unwort des Jahres! Braucht kein Mensch.“

Zwischenzeitlich werden die ersten Rechnungen der Handwerker, des Architekten und der vielen anderen Dienstleister eingereicht. Und die ersten Anzahlungen für die neuen Maschinen werden ebenfalls fällig.

Gehirn: „Machen gute Arbeit, die Leute. Pünktlich. Zuverlässig. Im Plan. Läuft!“

Bauch: „Wie ‚läuft‘? Gar nichts läuft! Alle kriegen ihr Geld und wir haben bis jetzt kaum Aufträge.“

Gehirn: „Man muss halt säen, bevor man erntet.“

Bauch: „Dann ziehe ich jetzt am Gras. Dann wächst es schneller!“

Gehirn: „Oh Mann ...“

Bauch: „Ich mach dem Vertriebschef jetzt mal richtig Dampf. Das geht im Vertrieb alles viel zu langsam!“

## **Rede und Antwort**

Thomas ruft den Vertriebschef in sein Büro. Er will wissen, warum alles so lange dauert und wie der Stand der Abschlüsse ist. Thomas ist innerlich ein Pulverfass.

Bauch: „Komm Junge, lass knacken. Warum dauert es so lange? Und wo sind die neuen Kunden? Mach hinne!“

Gehirn: „Nun lass ihn doch wenigstens mal antworten.“

Bauch: „Dauert auch zu lange.“

Gehirn: „Aber du weißt schon, dass der Aufbau einer neuen Kundenbeziehung dauert, oder?“

Bauch: „Ja, muss aber schneller gehen ...“

Gehirn: „Soll ich vielleicht eine neue Statistik machen, über die Potenziale, die Geschäftsbahnungen und so?“

Bauch: „Kommen dann die Aufträge von selbst?“

Gehirn: „Nein.“

Bauch: „Na toll. Du bist der Held, Zahlenfuzzi ...“

## **Der Plan schreitet voran**

Die Monate vergehen. Mittlerweile nimmt das Gebäude Gestalt an. Die Maschinen sind kurz vor der Auslieferung. Hat etwas länger gedauert, aber dafür sind sie maßgefertigt, genau nach Thomas' Vorstellungen. Es wurden neue Mitarbeiter eingestellt – und die sind auch schon da. Man muss sie ja direkt vom Markt nehmen. Nicht, dass sie dann noch ausplaudern, was Thomas vorhat. Und anlernen auf den neuen Maschinen muss man sie ja auch noch.

Bauch: „Was das wieder kostet. Ich dreh durch! Alle verdienen Geld, nur ich nicht. Wo ist der Vertriebschef? Ich brauche gute Neuigkeiten. Jetzt! Sofort!“

Der Vertriebschef kommt ins Büro, berichtet aber wieder nur davon, dass man viele Neukunden „auf Wiedervorlage“ hat, die konkreten Abschlüsse aber auf sich warten lassen.

Bauch: „Das kann doch nicht wahr sein. Das liegt alles an der Mannschaft! Am Vertrieb! Am Vertriebschef! Und überhaupt ... Die Kunden sind alle doof. Keiner versteht, wie brilliant das ist, was wir hier aufbauen.“

Gehirn: „Darf ich mal kurz stören?“

Bauch: „Was denn?“

Gehirn: „Es sieht doch gut aus. Wir haben schon so viele Verträge unterzeichnet, dass wir in den ersten drei Monaten nach Eröffnung gut zu tun haben.“

Bauch: „Drei Monate? Ich will mindestens drei Jahre ausgebucht sein, wenn wir alles stehen haben und in Produktion gehen!“

Gehirn: „Ach, du kleines Träumerle.“

Weitere Wochen und Monate vergehen. Neue Kunden kommen, einige sagen ab oder erst gar nicht zu, Bestandskunden kaufen mehr. Die Banken valutieren nach Baufortschritt, alles läuft auf den ersten Blick reibungslos. Da passiert es: Der Architekt sagt, es könnte ein Problem mit dem Bau der Halle geben. Ein Amt hätte sich gemeldet. Man benötige ein weiteres Gutachten.

Bauch: „Problem?! Was denn für'n Problem??? ICH DREH DURCH!“

Gehirn: „Worum geht es denn eigentlich?“

Der Architekt erläutert das Problem.

Gehirn: „Das haben wir in einer Woche geklärt ...“

Der Bau kommt voran. Die Maschinen stehen in einem Zwischenlager bereit, werden von den Arbeitern getestet. Der Vertrieb ist personell angewachsen. Alles läuft auf Hochtouren. Dann auf einmal treten neue Probleme auf. Es könnte zu einer verzögerten Eröffnung kommen.

Bauch: „ICH DREH DURCH!“

Gehirn: „Ruhig bleiben. Das kriegen wir hin. Wir haben ordentlich Zeitpuffer eingeplant.“

Bauch: „Wir haben Deadlines. Und Storno-Vereinbarungen! ICH ...“

Gehirn: „Ja, ja. Du drehst durch ... Jetzt schon seit Monaten. Dich nimmt doch keiner mehr ernst, du Schreihals.“

## **Der Mühen Lohn**

Weitere Zeit verstreicht, in der Thomas innerlich immer dieselben Konflikte durchlebt. Mal sieht die Zukunft rosig aus, mal scheint das ganze Vorhaben noch in der letzten Sekunde zu scheitern. Doch dann kommt schließlich die lange ersehnte Eröffnung. Auf der Feier sind alle mit dabei – Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken und viele andere Geschäftspartner. Thomas tritt ans Mikrophon und hält eine Rede. Viele der Anwesenden bekommen Gänsehaut, sie sind begeistert. Und applaudieren.

Gehirn: „Das kannst du!“

Bauch: „Jepp. Läuft!“

## **Und die Moral von der Geschicht'**

Thomas hat sein Ziel erreicht – und zumindest für eine Weile werden Gehirn und Bauch ihm nun wohl seine Ruhe lassen. Stürmisch genug war die Reise ja. Für Finanzdienstleister geben Thomas' Erfahrungen jedoch wertvolle Einblicke: Manchmal meint man als Banker, man sei das Zünglein an der Waage. Doch wenn der Unternehmer – unabhängig von der Größe seiner Firma – bei Ihnen ankommt und über die Finanzierung sprechen will, dann hat er bereits im Voraus die Planung gemacht, gesetzliche Vorgaben gewälzt und mit Handwerkern oder Behörden diskutiert.

Als Finanzdienstleister empfiehlt es sich, den Unternehmer stets als Ganzes zu betrachten und sich in die vielen Aspekte hineinzufühlen, die er in seinem Inneren jonglieren muss, um eine Geschäftsidee Früchte tragen zu lassen. Sehen Sie nicht nur die eigene Position, sondern erkennen Sie, wann und wofür Sie im Prozess benötigt werden. Das macht den Unterschied zwischen Produktverkäufern und echten Unternehmer-Verstehern aus!

# Der Firmenkundenberater – Diva oder Opfer?



Firmenkundenberater haben in praktisch jedem Finanzinstitut eine paradoxe Position inne: Auf der einen Seite der Medaille sind sie der erste Ansprechpartner für den Unternehmerkunden. Sie müssen jederzeit Stärke beweisen, denn sie sind top-ausgebildete Sparringspartner, die ihre Kunden beim Aufbau und Erhalt des Lebenswerkes unterstützen und dabei echte Mehrwerte generieren müssen. Und das derzeit in einem extrem hart umkämpften Markt mit sich immer mehr angleichenden Produkten und einem heftigen Preiskampf.

Doch im eigenen Institut wird ihnen – beim Kunden notwendiges – starkes Auftreten schnell als Überheblichkeit interpretiert. Unter den Kollegen gilt der Firmenkundenberater dann schnell als arrogante Diva – und bekommt gleichzeitig den ganzen Druck der Erwartungen zu spüren, die der Vorstand in ihn legt.

## Der Berater aus Innen- und Außenperspektive

Diese zwiespältige Position sorgt dafür, dass Firmenkundenberater mitunter von ihren Kollegen als allürenhafte Diven angesehen werden, wie Beispiele neuzeitlicher Opernstars, von denen diese Metapher entlehnt wurde. Es gibt aber auch Firmenkundenberater, die sich selbst in einer komplett anderen Rolle sehen: Sie nehmen sich als erste Opfer des allgegenwärtigen Geschäftsdrucks wahr, denn sie sind der direkte Draht zu den wichtigsten Kunden des Instituts. All ihre Handlungen werden gemessen und beurteilt. Und wenn sich das ersehnte große Geschäft dann doch einmal nicht manifestiert, sind sie die Ersten, die dies intern rechtfertigen müssen.

Beide Blickwinkel sind verständlich: Firmenkundenberater interagieren häufig direkt mit dem Vorstand ihres Instituts. Wenn sie dann im Büro verkünden, dass sie „gleich in die Vorstandssitzung gehen“, entspricht das ganz einfach der Wahrheit, kann aber von Kollegen als angeberisch wahrgenommen werden. Auf der anderen Seite schwingt für den Firmenkundenberater bei dieser einfachen Aussage eine gehörige Dosis Stress mit. Denn bei solchen, in der Regel großen und komplexen, Geschäften werden hohe Deckungsbeiträge erwirtschaftet – und dementsprechend hoch kann das Risiko für das Institut sein. Oft genug bedeutet für sie die schlichte Aussage, gleich in die Vorstandssitzung zu gehen, eine Portion Ungewissheit und Nervosität. Oder einfach ausgedrückt: Der Firmenkundenberater steht unter Druck.

## **Firmenkundenberater sind weder Diven noch Opfer**

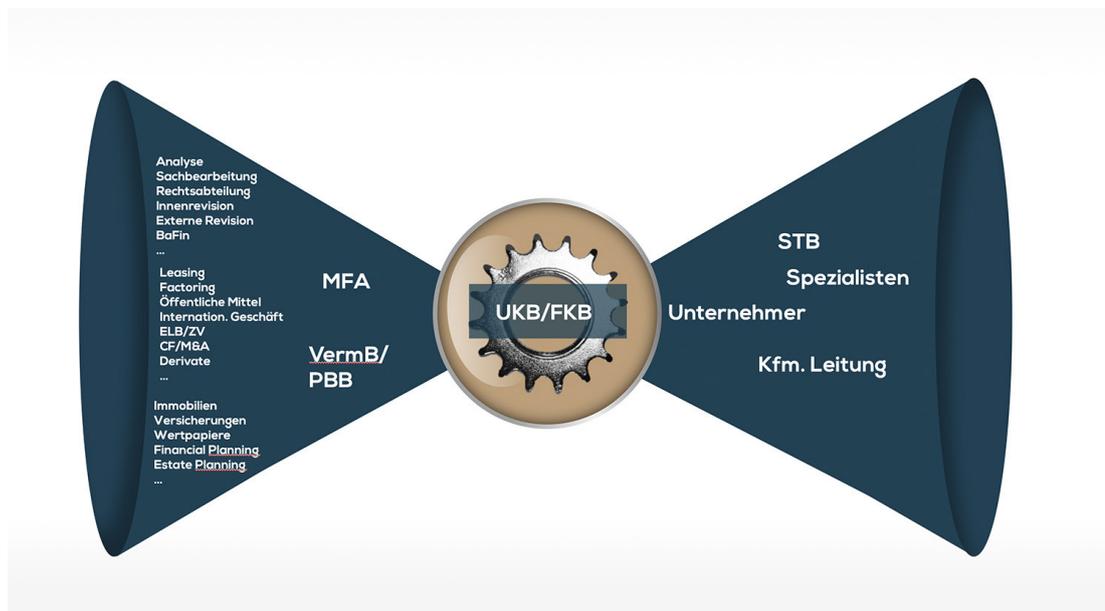
Die Wahrheit ist: Beide Seiten haben unrecht. Firmenkundenberater sind weder das eine noch das andere, sondern gut ausgebildete Berater, die besonders hohe Deckungsbeiträge erwirtschaften und dadurch einem entsprechend hohen Druck ausgesetzt sind. Nach meiner Erfahrung sind die wenigsten von ihnen selbstherrlich, nur weil sie einen direkten Draht zu den Institutsvorständen haben. Und sie sind auch nicht die ausgemachten Opfer im Institut.

Selbstverständlich tragen sie eine große Verantwortung – doch andere Mitarbeiter des Instituts haben ebenso ihre Verantwortungsbereiche. Und die Angst, als alleiniger Sündenbock für wenig erfolgreiche Geschäfte herhalten zu müssen, ist in den meisten Häusern erfahrungsgemäß nicht gegeben. Wäre das so, würden im Institut schon lange keine topausgebildeten Firmenkundenberater mehr arbeiten. Nichtsdestotrotz ist es genau das, was meinen Beobachtungen nach aktuell ganz viele Firmenkundenberater fühlen.

## **Woher kommt der Druck?**

Dass Firmenkundenberater meist größerem Druck standhalten müssen, liegt vor allem an einer Tatsache: Sie müssen immer auf Zack sein, denn sie sind der erste Ansprechpartner des Unternehmerkunden – und gleichzeitig im Institut der erste Ansprechpartner in Bezug auf den Kunden. Deshalb werden sie täglich institutsintern und -extern von den unterschiedlichsten Menschen in Beschlag genommen – und fühlen sich dementsprechend, als würde von allen Seiten an ihnen „gezerrt“. Hinzu kommen ganz viele kleine, ungeplante Anfragen im Sinne von: „Kannst Du mal eben...?“

Wir vom Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) hatten uns unter diesem Gesichtspunkt mal exemplarisch den Alltag eines Firmenkundenberaters angeschaut. Hier waren es ganze 21 unterschiedliche Parteien, die regelmäßig Ansprüche an den Kollegen gestellt haben. Eigentlich kein überraschender Fund, wenn man sich vor Augen hält, dass Firmenkunden- und Unternehmenskundenberater die Speerspitze zum Unternehmer bilden, hinter der sich unzählige Teilbereiche des Finanzinstituts sammeln:



## Der Umgang mit dem Firmenkundenberater

Für die Kollegen ist der Firmenkundenberater eine wichtige Schnittstelle mit dem Unternehmer. Denn er ist es, der andere Berater typischerweise zum Kunden mitnimmt. Zum Beispiel wird meist über eine Tandem-Beratung der Kontakt zwischen Unternehmer und andere Beratungsbereiche, wie Zahlungsverkehr, Versicherungen oder Private Banking, geknüpft. In vielen Instituten ist den anderen Kollegen oft gar nicht bewusst, wie viele Aufgaben der Firmenkundenberater tagtäglich zu bewältigen hat. Das ist aber nicht böse gemeint. Es fehlt oft lediglich die Information darüber.

Er ist ein wichtiges Glied in der Kette, auf dem jedoch viel Verantwortung und Druck lasten. Im Umgang mit ihm ist also Empathie gefragt, um beide Seiten der Medaille zu sehen: Ein vermeintlich überheblicher Umgang im Büro kann einfach der Tatsache geschuldet sein, dass der Firmenkundenberater nach einem Kundentermin noch nicht in den weniger „kämpferischen“ Modus zurückgeschaltet hat.

## Wie sich Firmenkundenberater verhalten sollten

Gleichzeitig sollten sich die Firmenkundenberater darüber im Klaren sein, dass ihre Position als zentrale Kontaktpersonen für Unternehmerkunden sie zu den inoffiziellen Kapitänen der Mannschaft macht. Doch Kapitäne sind nicht nur dazu da, sich im Ruhm der gemeinsamen Ergebnisse zu sonnen. Sie müssen ihre Mannschaft führen können – und dazu ist es nötig, dass die Mannschaft von ihrem Kapitän auch angeführt werden möchte. Firmenkundenberatern sei also ans Herz gelegt, sich selbst zu fragen: Verhalte ich mich auch so gegenüber meiner internen Mannschaft – einschließlich der Assistenzen? Und erfülle ich die Anforderungen des Marktes in einer vernetzten Welt?

## Wie der Vorstand helfen kann

Gerade bei der Frage, ob der Firmenkundenberater den neuen Ansprüchen der digitalen Welt gerecht wird, kommt auch den Institutsvorständen eine entscheidende Rolle zu. Denn sie können ihre Berater beispielsweise durch das Organisieren von Weiterbildungen maßgeblich unterstützen. Und auch inhaltliche Unsicherheiten lassen sich durch die Vorstände ausräumen: Viele Firmenkundenberater wissen nicht, wie viel Individualität sie ihren Unternehmerkunden noch versprechen können, ohne das Risiko einzugehen, dass diese Versprechen eventuell nicht mehr in die Abläufe des Instituts passen. Oder im Nachhinein noch durch die Kredit- / Risikoabteilung abgelehnt oder verändert werden. Denn die Berater sind für das Mensch zu Mensch zuständig, mit dem sich das Institut dem Unternehmerkunden gegenüber differenziert positioniert – und die immer weiter voranschreitende Standardisierung auf Produktseite und der internen Abläufe steht dem diametral entgegen.

## Die Rolle des Firmenkundenberaters im Team

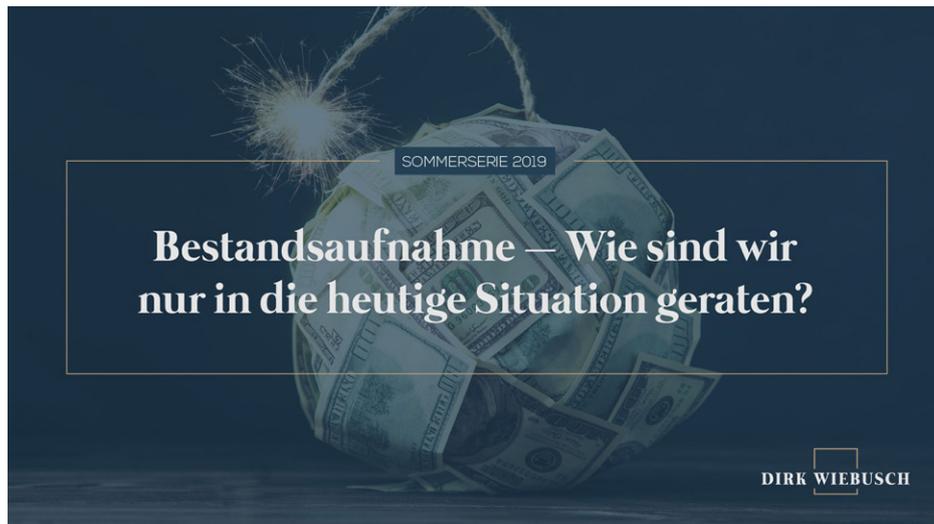
Auf dem heutigen Markt wird die Zusammenarbeit der Berater immer wichtiger. Institute können es sich schlicht nicht mehr leisten, dass alle Beraterabteilungen ihr eigenes Süppchen kochen. Denn die Firmenkunden-Urerträge schmelzen dahin und machen es notwendig, neue Potenziale beim Kunden auszuschöpfen. Das kann man sich veranschaulichen, indem man beispielhaft eine 10-Jahres-Kondition aus der Vergangenheit in die Zukunft prolongiert – dabei wird man zwangsläufig feststellen, dass man am Ende nur einen Bruchteil der Marge hat, die man vor 10 Jahren gehabt hätte. Der Fehlbetrag muss dann über Cross-Selling mit den Kollegen wieder hereingeholt werden, sonst steht man am Ende „nackt in der Brandung“.

## **Persönlichkeit, Ausstrahlung und Fachwissen: Unternehmer werden es Ihnen danken**

Die Lösung für dieses Problem sind gut zusammenarbeitende Teams, die einen sozialen Umgangston untereinander pflegen, sich gegenseitig wertschätzen und Verständnis für die Situation der Kollegen zeigen. Derlei eingespielte Teams sorgen für Top-Beratung mit Mehrwerten auf allen Seiten. Und nicht zuletzt stellt sich in solchen Top-Teams erst gar nicht die Frage, ob der Firmenkundenberater eher die Rolle einer Diva oder doch die des Opfers innehat.

Das kommt vor allem dem wichtigsten Teil des ganzen Systems zugute: dem Kunden. Denn dieser merkt sehr schnell, ob Berater und Teams sich gut vorbereitet haben. Ob sie miteinander fachlich und menschlich harmonieren. Hierbei sind die Persönlichkeit und die interne und externe Ausstrahlung der Firmenkundenberater enorm wichtig. Denn der Kunde wird ja kaufen. Die Frage bei der aktuellen knallharten Wettbewerbssituation ist nur: bei wem? Und hier zählt mehr denn je der subjektive Wohlfühlfaktor.

# Bestandsaufnahme – Wie sind wir nur in die heutige Situation geraten?



In den meisten Bundesländern sind die Sommerferien bereits eingeläutet oder stehen kurz bevor. Für viele bedeutet das: endlich Gelegenheit für eine Auszeit mit der Familie. Damit Ihnen die langen Abende aber nicht allzu langweilig werden, möchte ich mit Ihnen über die kommenden Wochen kurz Revue passieren lassen: Wie ist die aktuelle Situation in der Branche der Finanzdienstleister, woraus hat sich diese entwickelt und wie wird die Zukunft aussehen?

Keine Sorge: Das hier ist keine wissenschaftliche Abhandlung, sondern Urlaubslektüre mit Mehrwert für Interessierte. Deshalb ist unser gemeinsamer Blick in die Vergangenheit auch absichtlich vereinfacht dargestellt: Wichtig ist lediglich, dass Sie einen Eindruck davon bekommen, wie wir am aktuellen Status quo angekommen sind und wie sich diese Entwicklung auch aus Sicht eines Unternehmers darstellt.

## Vor 12 Jahren – Krisenstimmung

2007 – wer erinnert sich nicht? Facebook (damals noch vor allem unter Studenten beliebt) feierte gerade dreijährigen Geburtstag und Apple begann den bis heute anhaltenden Siegeszug des iPhones mit dem allerersten Modell. Doch es war auch der Zeitpunkt, als das internationale Bankensystem zu wanken begann.

Die Krise, die damals von den berüchtigten „Subprime Mortgages“ in den USA angestoßen wurde, erreichte insbesondere regional aufgestellte Institutsgruppen in Deutschland langsamer oder mit weniger Wucht: Diese Institute hatten die Krise kommen gesehen oder profitierten einfach davon, dass sich ihre Auswirkungen nur langsam auf dem regionalen Markt bemerkbar machten. Die Notenbanken reagierten damals, indem sie den Markt mit Geld fluteten, um des Problems Herr zu werden. Dadurch verlor Bargeld jedoch immer weiter an Wert – die Anlagemärkte wurden schwer in Mitleidenschaft gezogen.

## **Die Reaktion auf Bankenseite**

Auch in Deutschland waren es die Treasury-Abteilungen der Banken, Sparkassen und Volksbanken, die als erste auf die Entwicklung reagierten: Der Treasurer ging also zu seinem Vorgesetzten und sagte: Wir haben Probleme mit ersten Wiederanlagen. Die Vorgesetzten beschlossen daraufhin, einerseits laufende Kosten zu senken und andererseits kurzfristige Anlagen mit Flexibilität zu nutzen. Sie waren sich sicher: So könnte die Bank wieder problemlos mitspielen, sobald die Zinsen wieder steigen würden.

Viele Banken gingen damals fest davon aus, dass sich die Zinsen bald wieder erholen würden – doch diese blieben konstant niedrig. Die Depot-A-Manager erwirtschafteten deshalb weniger Ertrag als bislang und es wurde beschlossen, den Negativeffekt der geringeren Wiederanlagen auf andere Weise auszugleichen: Von nun an wurden massiv Kosten eingespart. Insbesondere Sachkosten, aber auch Budgets für Marketing, Weiterbildungen und ähnliche Ausgaben wurden stärker und stärker gekürzt – immer mit dem Gedanken im Hinterkopf, dass der niedrige Zins nicht mehr viel länger anhalten würde.

Auch hier hat man sich vertan: Das Zinsniveau blieb nicht nur niedrig, es wurde durch weitere massive Zinssenkungen der Notenbanken auf fast „0“ reduziert und auch die nächsten Wiederanlagen litten unter demselben Problem. Schließlich begriffen die ersten großen Banken: Es musste von einem Worst-Case-Szenario ausgegangen werden. Die Vorstände senkten interne Kosten, wo sie nur konnten: Projekte wurden eingefroren, die Zusammenarbeit mit vielen externen Beratern beendet. Auch am Personal wurde gespart: Gab es Kündigungen oder gingen Mitarbeiter in Rente, wurden ihre Posten häufig gar nicht neu besetzt – die verbleibenden Kollegen mussten den gleichbleibenden Arbeitsaufwand stemmen.

## Der Worst Case vom Worst Case

Dieser extreme Sparkurs zeigte etwas Wirkung, doch diese war zu gering und kurzlebig. Und irgendwann waren alle schnellen, leicht umsetzbaren und kurzfristigen Sparoptionen ausgereizt. Die Vorstände versuchten nun, die Vertriebsmaschinerie zu verstärken. Dazu wurden Vertriebsstrainings anberaumt und die Mitarbeiter wurden dazu ermuntert, noch näher am Kunden zu arbeiten, um zusätzliche Abschlüsse zu erzielen. Auch der Erfolg dieser Maßnahmen konnte nicht ewig währen.

Irgendwann stellten die Depot-A-Manager fest, dass bald alle Wiederanlagen wegbrechen würden – das wäre der Super-GAU gewesen. Die Gegenmaßnahmen wurden daraufhin immer extremer: Wo immer Geld zu machen war, musste in die Bresche gesprungen werden, um Kunden zu reaktivieren. Doch im Personalbereich kamen jetzt bereits auf eine bisherige 10-Personen-Abteilung lediglich noch 6 Personen, die ihre Prozesse immer weiter optimieren mussten.

## Umschwenken

Im Rahmen dieser Prozessoptimierung wurde festgestellt: Weiteres Geschäft lässt sich in der aktuellen Situation nur noch im Firmenkundenbereich machen. „Cross-Selling“ war auf einmal das Zauberwort, der Verkauf weiterer Produkte und Dienstleistungen an bestehende Kunden. Aus heutiger Sicht ist es mehr als ironisch, dass dabei in vielen Banken die Optionen des Private Bankings und Vermögensmanagements kaum Beachtung gefunden haben.

Das Firmenkundengeschäft in Deutschland war damals noch klar aufgeteilt, jede Bank kannte ihren Platz auf dem Markt. Bis der Vorstandsvorsitzende eines großen Instituts einen Plan schmiedete: Die Angebote seiner Firmenkundenberatung sollten niedriger angesetzt werden, um damit in das System anderer Bankengruppen einzudringen. So sollten Kunden abgeworben werden. In der Finanzwelt war das Vorgehen dieses Instituts durchaus umstritten: Zu Beginn dieses Markteintritts weigerten sich die in diesem Segment etablierten Institute bei diesen – den Kunden real vorliegenden – Angeboten mitzugehen. Für viele Vorstände waren die Konditionen einfach nicht zu akzeptieren. Und so mussten viele Banken in dieser Zeit Kunden einfach gehen lassen, damit sie ihre Preise stabil halten konnten, während der „neue“ Marktspieler Dumpingpreise etablieren und sich diese auch leisten konnte.

## **Der Markt wird zum Käufermarkt**

Für die Unternehmer war dies der Anbruch einer goldenen Zeit, denn bald mussten auch die anderen Institute dem neuen Preismodell folgen – während die Zinsen auf sehr niedrigem Stand stehen blieben.

Für die Institute und deren Mitarbeiter waren dies jedoch keine erfreulichen Zeiten, denn die Margen wurden immer kleiner, was das niedrige Zinsniveau zu einem immer ernsteren Problem werden ließ. An den Personalkosten wurde währenddessen weiter eingespart und gleichzeitig der Vertriebsdruck erhöht. Und Abschlüsse konnten praktisch nur noch zu Niedrigstpreisen erzielt werden.

## **Keine Neuigkeiten auf der Private-Banking-Ebene**

Im Private Banking für Unternehmernkunden mit seinen vereinzelt, dafür aber vermögenden Kunden, änderte sich in diesem Zeitraum vergleichsweise wenig. Die meisten Banken beschäftigten sich noch nicht gezielt mit diesem Institutszweig. Doch einige Institute erkannten, dass das marktweite Potenzial des schnellen Cross-Sellings aufgrund der plötzlichen aggressiven Vertriebsmethoden von allen Seiten immer weiter abnahm. Die Erkenntnis, dass das private Vermögen der Unternehmer bislang kaum ausreichend gemanagt wurde, ist gewissermaßen die Geburtsstunde des professionellen Private Bankings von heute.

Zum damaligen Zeitpunkt wurden Unternehmer meist noch von privaten Bankiers und freien Vermögensberatern betreut. Banken, Sparkassen und Volksbanken bauten also in der Folgezeit verstärkt zusätzliche Private-Banking-Kapazitäten auf, um Erträge auch in diesem Bereich erwirtschaften zu können. Eine Bank gründete sogar eine eigene Einheit zur ganzheitlichen Beratung von Unternehmern – Firmenkundenberatung und Private Banking in einem Geschäftsfeld, um besonders großvolumige Geschäfte abgreifen zu können. Es wundert kaum, dass durch diesen „Gold Rush“ erneut die Preise auf Dumpingniveau fielen und die Margen immer geringer ausfielen. Dieses Mal dann eben auch im Private Banking – einem Segment, in welchem bis dahin die Preise noch recht stabil waren.

## **Der Ist-Zustand**

All dieser Konkurrenzdruck hat die aktuelle Finanzwelt fundamental verändert. Und die Gesetzgebung tat ihr Übriges. Risiken wurden neu bewertet und Produkte wurden, obwohl durch mehrere Finanzinstanzen geprüft und für rechtens befunden, rückwirkend verboten bzw. als steuerschädlich eingestuft.

Dies alles hat dazu geführt, dass sich Finanzprodukte und Dienstleistungen heute weitestgehend gleichen – zumindest aus Sicht der Unternehmer, die heute einen klassischen Käufermarkt sowie absolute Hoheit über Investitionen genießen. Gleichzeitig haben die meisten großen Institute, abgelenkt von der Krise, seit 2007 die Digitalisierung der Finanzwelt fast völlig verschlafen und müssen in diesem Bereich heute schnell nachbessern. Das kostet Geld, das aber aufgrund der sehr scharfen Regulierungsrichtlinien in das Eigenkapital gelegt werden muss. Dies bedeutet einen riesigen Projektdruck. Vor allem für kleinere Institute, bei denen in allen Projekten immer dieselben 5 bis 10 Personen involviert sind.

## **Neue Herausforderungen**

Die Veränderungen auf dem Finanzmarkt über die letzten 12 Jahre lassen sich mit einem brennenden Haus vergleichen, auf das zum Löschen immer mehr Wasser (Geld der Notenbanken) gesprüht wurde. Das Feuer wurde dadurch gebändigt, doch beim anschließenden Trocknen wurde nicht alle Feuchtigkeit aus den Zwischenwänden entfernt. Und heute wundern wir uns, warum die neuen Bewohner des Hauses so häufig krank werden – ohne zu ahnen, dass sich mittlerweile Schimmel kreuz und quer durch die Zwischenwände zieht.

Und täglich zieht sich die Schlinge weiter zu. Unter anderem durch immer mehr neue gesetzliche Regelungen, wie BASEL III, MiFID, WIKR und einige mehr. Dadurch müssen „schlechte“ Unternehmen aussortiert werden, um die Eigenkapitalrichtlinien einzuhalten. Top-Unternehmer haben sich durch diese Situation jedoch noch besser aufstellen müssen – die Eigenkapitalquote der Firma musste gestärkt werden und der Cash-Flow wurde verbessert, wodurch sie plötzlich weniger Bankkredite benötigen.

Das heißt, die Regulierungsbehörden haben den Hebel zwar richtig angesetzt – Stärkung der Unternehmen – aber es kam, wie es kommen musste: Die Top-Unternehmen sind nun noch unabhängiger von Banken und die „schlechten“ Unternehmen haben es nicht geschafft. Und durch die verschärften Risikovergabe-Prozesse hat man sich als Bank von diesen Kunden getrennt, das Risiko zurückgefahren oder neue von diesen „schlechteren“ Kunden gar nicht erst aufgenommen. Das Kunden-Portfolio ist dadurch zwar deutlich qualitativer geworden, jedoch mit einem großen Problem: Man hat nun viele Kunden, die eigentlich keine Bank im klassischen Sinne mehr brauchen.

Gleichzeitig besteht auf der privaten Seite kaum Investitionsinteresse. Als einzige Ausnahme zählt hier das Immobiliengeschäft, auf das immer mehr Banken dementsprechend großen Wert legen. Das Risiko dieser Entwicklung, eines Tages durch ein wegfallendes Immobiliengeschäft plötzlich „nackt in der Brandung zu stehen“, nimmt dadurch weiter zu.

## **Die Innensicht der Unternehmer**

All diese Veränderungen auf den nationalen und internationalen Finanzmärkten haben natürlich auch die Unternehmer erkannt. Insbesondere kann man davon ausgehen, dass Familienunternehmen und Unternehmerfamilien die Entwicklung des Fokus von der Beratung über den Vertrieb bis hin zum Verkaufen genau beobachtet haben.

Die meisten Unternehmer empfinden diese Entwicklung auch nicht direkt als negativ – sie verkaufen selbst eigene Produkte und wissen, dass sich mit Beratung allein kaum ein Unternehmen langfristig über Wasser halten kann. Allerdings stößt dieses Verständnis für die Situation der Banken an seine Grenzen, sobald der Verkaufsdruck als übertrieben empfunden wird. Deshalb ist es auch wenig hilfreich, bei Top-Unternehmern Zielmengen an qualifizierten Gesprächen vorzugeben. Das wird leicht als aufdringlich wahrgenommen und der Unternehmer bekommt das Gefühl, Zeit zu vergeuden, die er in sein Kerngeschäft investieren sollte.

Dementsprechend sollte ein gutes Maß an Betreuung gefunden werden: weder zu häufige Gespräche (gerade bei langjährigen Kunden mit mehreren Bankverbindungen), noch zu selten.

## **Wo wir gerade stehen**

Und so gelangen wir schließlich zum Status quo, in dem Unternehmer davon ausgehen können, dass sie durch das angesammelte Eigenkapital kaum Bankkredite benötigen werden – und falls der Fall doch einmal eintritt, können sie sich auf Dumpingpreise freuen. Gleichzeitig scheuen die Unternehmer Investitionen außerhalb des Immobilienmarkts. Welche Implikationen diese Situation auf das aktuelle Bankengewerbe sowie die Identität und Arbeitsweise der Institute hat, erfahren Sie im folgenden Artikel der Sommerserie 2019.

# Finanzdienstleister 12 Jahre nach Lehman Brothers – die Situation heute



Letzte Woche habe ich erläutert, wie sich die Rolle von Finanzdienstleistern sowie die Erwartungen und Anforderungen der Unternehmer seit 2007 gewandelt haben. Zu sagen, dass diese Veränderungen radikal waren, wäre beinahe untertrieben. Doch wie gestaltet sich der Status quo heute, 12 Jahre nach der großen Krise? Welchen Herausforderungen müssen sich die Institute heute stellen und wo sind sie vielleicht immer noch nicht auf der Höhe der Zeit angekommen? Und zu guter Letzt: Wie überstehen Finanzdienstleister nicht nur das Heute, sondern stellen sich auch für die Zukunft solide auf?

## Von der Digitalisierung kalt erwischt

Aktuell befinden sich viele Institute in einer Phase der Umstrukturierung: Um in einer Zeit der gesetzlichen Regularien und des wachsenden Konkurrenzdrucks noch bestehen zu können, müssen sie sich rigoros neu organisieren, um den stetig sinkenden Margen erhöhte Effizienz entgegenstellen zu können. Doch in den meisten Instituten wurden bereits seit einem geschlagenen Jahrzehnt Kosten reduziert und immer neue, effizientere Prozesse etabliert. Heute ist an vielen Stellen das Sachkosteneinspar-Limit erreicht und eine weitere Optimierung ist oft nur noch auf der Personalkostenseite möglich. Nämlich immer dann, wenn neue (vermeintlich bessere) Prozesse Menschen ersetzen können – was sie gerade in komplexen Bereichen jedoch aktuell nicht können.

Ein großer Bestandteil der aktuellen Lage ist die mittlerweile nicht mehr aus dem Finanz- und Wirtschaftsbereich wegzudenkende Digitalisierung: Sie hat nicht nur neue Player auf den Markt gebracht, sondern den Banken auch Kompetenzen weggenommen. Denn warum in die Bank gehen und sich beraten lassen, wenn digitale Tools eine Welt versprechen, in der sich jeder Unternehmer selbstständig um Vermögensmanagement und Geldanlagen kümmern kann – und dabei sogar noch Zeit und Geld spart?

Und sowohl auf der Seite der Firmenkundenberatung, mit all ihren Spezialistenbereichen wie Zahlungsverkehr, Auslandsgeschäft und Versicherungen (Sachkomposite etc.), als auch im Private-Banking-Bereich fragen wir uns: Wann wird das Geschäft endlich wieder so profitabel wie früher?

## **Kulturumbbruch und die Frage nach der eigenen Identität**

Der Finanzmarkt ist über die letzten 12 Jahre zu einem reinen Käufermarkt geworden, auf dem sich Unternehmer die Bank ihrer Wahl frei aussuchen können, da die Produkte und Dienstleistungen praktisch identisch und überall spottbillig sind. Es geht daher nicht darum, ob der Kunde kauft – denn das wird er mit Sicherheit – sondern von wem er kauft. Der erste Schritt, Kunden überzeugen zu können, ist daher auf Identitätssuche zu gehen, um mit eindeutigen Sub-Marken und Labels Zielgruppen zu signalisieren: „Wir sind aus dem großen Meer an Instituten genau der richtige Partner für dich!“

Doch bei der Identitätssuche sehen sie sich zunächst mit einer komplexen Grundsatzfrage konfrontiert: Was ist überhaupt die Identität des eigenen Instituts? Viele Banken tun sich hier schwer, da sich ihre Identität manchmal mit der Realität beißt. Da versteht sich beispielsweise ein Institut als klassische Mittelstandsbank mit traditionellen Werten, muss jedoch im selben Atemzug eingestehen, dass es letztlich immer noch ein Unternehmen ist – mit dem erklärten Ziel, möglichst hohe Gewinne zu erwirtschaften. Ähnlich wie ein Fußballverein, der vor Jahrzehnten Aufstiegsromantik lebte, aber durch den eigenen Erfolg zu einer Wirtschaftsgröße wurde, die es sich nicht mehr leisten kann, Tradition vor Gewinnstreben zu setzen.

Ähnlich wie in vielen mitunter international und global agierenden Profi-Fußballvereinen vollzieht sich in Finanzinstituten aktuell ein Kulturkampf: Konservatismus gegen Innovation, Standardisierung gegen Individualisierung. Alte Hasen pochen darauf, für „Ihre“ Kunden da sein zu wollen, während die Nachwuchsriege Prozessoptimierung betreibt. Wie möchte das Institut sein – und wie möchte es sich nach außen darstellen? Großinstitut? Premium-Institut? Regionales Traditionsinstitut? Diese Fragen werden dadurch verkompliziert, dass es nicht ausreicht, einfach ein Label auszutauschen – die neue Identität muss in jedem Unternehmensbereich gelebt werden.

## **Die Herausforderungen des Wandels**

Ich betreue als Berater und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) bereits seit über 25 Jahren Familienunternehmer und Unternehmerfamilien und seit über 10 Jahren Finanzdienstleister. Und in dieser Zeit ist mir klar geworden: Es hat noch nie eine Zeit wie die aktuelle gegeben, in der Banken und Unternehmer zeitgleich an denselben Themen gearbeitet haben. Das kann, wenn man es zulässt, zu einer großen Verbundenheit zwischen Institut und Unternehmer führen. Deshalb muss eine neue Art von Unternehmerberatung her – eine Beratung, die sich nicht nur mit der Vergangenheit des eigenen Instituts beschäftigt, sondern auch im Blick hat, wo es in Zukunft hingehen soll.

Die Banken sind aktuell mit Segmentierung und Umschlüsselung beschäftigt, mit Identitätsfindung und Kulturkampf, mit Prozessoptimierung und Kosteneinsparung. Vielen fehlt dadurch die Zeit, sich näher mit dem Kunden als Mensch zu befassen – obwohl genau diese Herangehensweise eigentlich nötig wäre. Denn für den Unternehmer bedeutet beispielsweise die Segmentierung und Clusterung häufig, dass er es mit einem neuen Berater zu tun bekommt. Ein Vorgang, bei dem nach Empfinden vieler Unternehmer weder der ehemalige noch der neue Berater um seine Meinung gefragt wurde – und schon gar nicht der Unternehmer selbst.

Derartige Umstrukturierungsprozesse können letztlich dazu führen, dass sich die Kunden, die plötzlich mit einem neuen Berater konfrontiert werden, nicht mehr wohl bei der Bank fühlen. Sie merken, dass durch einen jüngeren Berater Fachwissen weggebrochen ist, oder ihnen gefällt die durch einen jüngeren Berater erzeugte Gesprächsatmosphäre nicht mehr. Und in vielen Fällen werden Unternehmer auch einfach dadurch vergrault, dass das Mensch zu Mensch vom Institut vernachlässigt wird. Viele Top-Unternehmer erwarten weiterhin eine persönliche Beratung mit subjektivem Wohlfühlfaktor – und wenn sie diese nicht bekommen, warum sollten sie dann nicht einfach zur anderen Bank wechseln, die ohnehin praktisch dieselben Finanzprodukte anbietet?

Ein solcher Berater-Wechsel kann jedoch auch Chancen eröffnen, wenn er gut durchdacht, wohl vorbereitet und mit Fingerspitzengefühl umgesetzt wird. Denn ein jüngerer Berater kann gegebenenfalls genau das sein, was der Unternehmer möchte – oder vielleicht will er auch einen deutlich erfahreneren Berater. Es kommt darauf an. Herausfinden kann man dies nur, wenn man sich individuell mit dem Kunden beschäftigt, ihn mit einbezieht und nach seinen Wünschen fragt.

## **Das Personal finden, mit dem man in die Zukunft gehen kann**

All diesen Herausforderungen kann man als Bank nur mit den richtigen Mitarbeitern begegnen – Mitarbeiter, die sich in den Bereichen auskennen, die für die Zukunft relevant werden, und die keine Angst vor strukturellen Veränderungen im Institut haben.

Ein Zahlenbeispiel: Vor 10 Jahren gab es – gefühlt – 100 Private-Banking-Anbieter. Nur ein Bruchteil dieser Institute verfügte tatsächlich über spezialisierte Berater für Unternehmerkunden. Heute gibt es – ebenfalls gefühlt – 1000 Banken, die allesamt über entsprechende Spezialisten verfügen (wollen). Gleiches gilt für Spezialisten in reinen Firmenkundenbereichen, wie Zahlungsverkehr, Auslandsgeschäft und andere. Auch hier sind derzeit gute (mit und ohne Erfahrung) Berater gesucht und gefragt. Der Trend ist eindeutig und so gilt es zu handeln, bevor alle Talente weg sind. Denn die Konkurrenz hat schon längst einen Fight for Talents eingeläutet. In Zukunft werden in den Instituten Abertausende Spezialisten benötigt werden und wer jetzt nicht zugreift, hat womöglich schon bald unter akutem Fachkräftemangel zu leiden. Zudem müssen all diese Spezialisten zum Kunden hin koordiniert und gemanagt werden, was sich klar im neuen Anforderungsprofil des Firmenkundenberaters widerspiegelt. Und wer jetzt schon diese Anforderungen der Zukunft im Blick hat und danach handelt, kann sich auf dem Markt langfristig behaupten. Wie das genau geht, zeige ich Ihnen in einer Woche im dritten Teil der Sommerserie 2019.

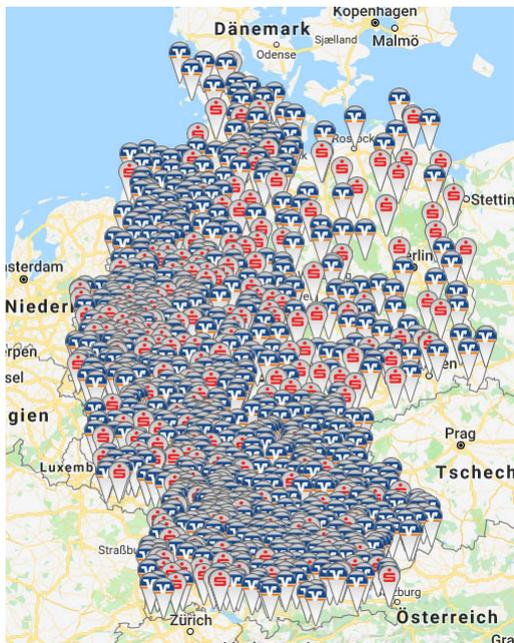
# Ausblick: Sind Sie und Ihr Institut bereit für die Zukunft?



Nach den beiden vorangegangenen Artikeln in der Sommerserie 2019 wissen wir nun also, wie sich die Lage aktuell darstellt und wie es zu diesem Status quo gekommen ist. Doch wie wir bereits festgestellt haben, reicht der Blick zurück allein nicht aus, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Stattdessen müssen die Versäumnisse sowie die Anforderungen der kommenden Entwicklungen erkannt und mit den richtigen Mitteln angegangen werden.

## Wie begegnen Banken der Bankendichte?

Das Metier der Banken hat sich über die letzten Jahre zu einem reinen Käufermarkt entwickelt: Die Produkte der Institute haben sich einander so stark angenähert, dass es für Unternehmer kaum noch objektive Gründe gibt, das eine Institut dem anderen vorzuziehen. Und wenn bei der aktuellen Bank nicht mehr alles zufriedenstellend läuft, stehen noch Dutzende andere Banken in den Startlöchern, um den neuen Kunden aufzunehmen. Klingt übertrieben? Ein Blick auf die aktuelle Marktlandschaft reicht, um zu realisieren. Wer eine Bank sucht, findet in Deutschland auch eine:



(Quelle: Google; Anmerkung: Diese Grafik bildet weder alle sich am Markt befindlichen Institute ab, noch zeigt sie das Netz der Geschäftsstellen. In Wirklichkeit ist die Dichte also noch viel höher.)

Wie lassen sich also für all diese Banken überhaupt noch Abschlüsse erzielen? Viele Institute erwägen diesen Ausweg: die Fusion. So soll die eigene Marktposition gestärkt und ein Synergieeffekt hergestellt werden – mit dem positiven Nebeneffekt, dass aus vermeintlichen Konkurrenten Verbündete in einem gemeinsamen Institut werden. Doch Fusionen sind kein Allheilmittel. Denn nach der Fusion bleibt vieles gleich. Zum Beispiel hat man nun eine Bank mit 6 Milliarden Bilanzsumme erschaffen, wo vorher 3 Institute je 2 Milliarden gestemmt hätten.

## Mit welchen Einsparungen kann man wirklich rechnen?

Fusionen bringen vor allem Vorteile, wenn sie auch noch mit Einsparungen kombiniert werden können: Lassen sich beispielsweise 2 von 3 Controlling-Abteilungen wegrationalisieren, ergeben sich dadurch nützliche Einsparungen für die Bank. Allerdings ist dies nicht immer möglich: In Fusionsverträgen wird häufig festgehalten, dass die Entlassung von Personal für mehrere Jahre unterbunden ist. Dann schleppt die neue Bank möglicherweise fünf Jahre lang Mitarbeiter mit sich herum, die eigentlich nicht gebraucht werden und nach Ablauf der Frist ohnehin freigestellt werden. Und das in einer Zeit, in der Änderungs- und Anpassungszyklen dramatisch schneller werden.

Zudem werden durch die zukünftigen Digital- und Standardisierungsprozesse tendenziell weniger Menschen gebraucht, um noch das Delta der komplexeren Arbeiten umzusetzen. Dies betrifft nicht nur das Controlling, sondern auch viele andere interne Abteilungen, wie z.B. Revision oder Personal. Dazu kommt, dass jedes der fusionierten Institute vermutlich bereits seit 2007 jedes Jahr Einsparungen gemacht hat, wo immer sie möglich waren. Dementsprechend ist das Einsparungspotenzial – zumindest im Bereich der Sachkosten – ohnehin verschwindend gering.

Auch Einsparungen in den Prozessen sind eher unwahrscheinlich, da diese oft bereits über standardisierte Schnittstellen laufen und vollständig durchdigitalisiert sowie -optimiert sind – oder, ob mit oder ohne Fusion, bald sein werden. Im ungünstigsten Fall müssen die fusionierten Banken zunächst eine entsprechende IT-Infrastruktur aufbauen, damit der neu gegründete Koloss ohne Unterbrechung und ohne Reibereien zwischen den ehemals autonomen Instituten funktionieren kann. In einem solchen Fall werden mögliche Einsparungen schnell durch die Kosten der für die Fusion nötigen Infrastruktur aufgeessen.

## **Die Lösungsansätze der nahen Zukunft**

Fusionen allein sind also langfristig gesehen meist nicht dazu geeignet, die Probleme der Finanzwelt in den Griff zu bekommen. Ich glaube deshalb, dass es ohne entsprechend klare, eindeutige sowie sich vom Wettbewerb abgrenzende Strategien ein Wettrennen zwischen den Instituten geben wird, bei dem immer derjenige den Vorsprung haben wird, der die robustesten und stabilsten Digitalprozesse aufbauen kann. Doch dieses Rennen wird letztlich kein Institut klar für sich entscheiden können, denn natürlich arbeitet auch die Konkurrenz an denselben Digitalthemen. Hat man sich mal einen entsprechenden Vorsprung erarbeitet, werden andere Institute innerhalb weniger Monate einfach nachziehen.

Die Entwicklung dieser Digitalprozesse wird außerdem langfristig nur einen geringen Effekt auf die wirklich großen Abschlüsse haben, denn diese Prozesse sind nicht für hochkomplexe, dynamische Abläufe gedacht, sondern für eine hohe Anzahl gleichbleibender und wiederkehrender Vorgänge. Selbst die effizientesten und robustesten Digitalprozesse funktionieren im Moment also nur für Massenprodukte. Und Massenprodukte werden sich auch in Zukunft von Institut zu Institut stark ähneln.

Aus Sichtweise des Unternehmerkunden werden diese Vorgänge lediglich das Bild aufrechterhalten, dass die unterschiedlichen Banken in Hinsicht auf Produkte und Vertriebskanäle weitestgehend identisch sind. Was dann wiederum Auswirkung auf die Preise haben wird, die sich dann – auf mitunter sehr niedrigem Niveau – ebenfalls anpassen werden. Auch in Hinblick auf die für alle Institute geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen wird dies deutlich: Echte Produktinnovationen wurden in der jüngsten Vergangenheit auch schon mal rückwirkend gesetzlich gekippt – der Gesetzgeber erzeugt hier gewissermaßen automatisch mehr Standardisierung als Individualisierung.

Ohne ein entsprechendes Gegensteuern gegen die gefühlte Identitätsgleichheit werden Banken auch in naher Zukunft die Lebensmittelhändler des Finanzwesens bleiben: Ihre Kunden bekommen quasi überall die gleichen Produkte und entscheiden nur noch über den subjektiven Wohlfühlfaktor, bei welchem Händler sie denn nun kaufen möchten.

## **Emotion wird in Zeiten der Digitalisierung großgeschrieben**

Die Zukunft wird nicht allein mit immer besseren Digitalprozessen zu gewinnen sein. Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und der realistischere noch zu erreichende Potenziale bietet nur ein Mittel einen echten Vorteil gegenüber der Konkurrenz: das Mensch zu Mensch.

Nehmen wir Zalando als Beispiel: Der Konzern konnte zwar viel verkaufen, doch die bestellte Ware wurde oft genug von den Kunden zu Hause anprobiert und bei Nichtgefallen direkt zurückgeschickt. Das Problem: Aufgrund der fehlenden persönlichen Beratung gab es keine Möglichkeit, den Kunden emotional zu binden und ihn von einem Produkt zu überzeugen. Viele Leute schickten also spontan motiviert ihre Schuhe zurück, weil sie beispielsweise „zu eng“ waren, und Zalando hatte keine Gelegenheit, ihnen persönlich zu erklären, dass sich das gibt, wenn die Schuhe erst mal eingelaufen sind.

Hier zeigt sich das verschenkte Potenzial, wenn nur auf diejenigen Kunden gesetzt wird, die digitalaffin sind. Denn dann fallen alle anderen Kunden weg, für die eine persönliche Bindung wichtig ist. Und diese Gruppe ist nicht gerade klein: Menschen sind eine soziale Spezies und Kommunikation ist eines ihrer Grundbedürfnisse. Unternehmer, die Wert auf eine persönliche Beratung legen, sollten diese also auch bekommen können. Nicht vergessen: Die erfolgreichsten Unternehmer, bei denen die lukrativsten Abschlüsse gemacht werden können, sind meistens auch die anspruchsvollsten.

Und diese wünschen meist Beratungen, Dienstleistungen und Produkte, die auf sie zugeschnitten sind und ihnen einen persönlichen Mehrwert bieten. Was aber nicht heißen muss, dass alles super individuell sein muss. Standardprodukte, die maßgeschneidert auf bestimmte Bedürfnisse abgestimmt sind, sind auch individuell. Wie in der Autoindustrie zu beobachten.

Standardprozesse sind gut und billig, doch ein übermäßiges Vertrauen in sie sorgt schnell dafür, dass das Institut genau diejenigen Kunden verliert, welche ihm die größtmöglichen Abschlüsse versprechen. Denn diese Kunden möchten nicht in Standardprozesse gepresst werden, die gar nicht zu ihnen als Mensch und Unternehmer passen. Die Etablierung von individuellen Beratungsstrukturen mit einem Fokus auf dem Mensch zu Mensch, parallel zu den digitalen Standardprozessen für die Masse, ist eine der Herausforderungen, die auf wettbewerbsfähige Institute in Zukunft zukommen wird.

## **Passende Mitarbeiter für neue Anforderungsprofile**

Neue Prozesse zu finden, ist wichtig – doch darüber sollte nicht vergessen werden, dass für ein effektives Mensch zu Mensch die Mitarbeiter im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen müssen. Sie sollten einem Anforderungsprofil genügen, das an den neuen Fokus ihrer zukünftigen Arbeit angepasst wurde:

- Führungs-, Koordinations- und Teamfähigkeit, speziell in interdisziplinären Teams
- Die Flexibilität, einerseits strategisch beraten und andererseits verkaufen zu können
- Die psychische und mentale Fähigkeit sowie Bereitschaft zu komplexen Kundenkontakten

Mit anderen Worten: Der klassische Einzelkämpfer mit Fokus auf dem reinen Produktverkauf hat ausgedient. Was gebraucht wird, sind komplex denkende Berater, die abschlussorientiert handeln und sich auf eine unterstützende Peripherie verlassen können. Die neuen Berater müssen in der Lage sein, bei den weniger, aber gleichzeitig komplexer werdenden Kundenkontakten zu brillieren. Gleichzeitig müssen sie die strategische, ganzheitliche Beratung mit dem Produktverkauf kombinieren – denn so wird dem Kunden am effektivsten suggeriert, dass sich „wirklich etwas tut“.

Hierbei sei erwähnt, dass es, meiner Erfahrung aus Workshops nach, es in vielen Instituten richtig gute und tolle Berater (sowohl mit mehr als auch mit weniger Berufserfahrung) gibt. Man muss also nicht immer nach außen schauen, um entsprechende Kandidaten erfolgreich zu identifizieren. Oft ist es der effektivste (und effizienteste) Weg, die im eigenen Institut schlummernden Berater-Potenziale zu wecken, wiederzubeleben, weiterzuentwickeln und einzusetzen.

Zu guter Letzt gilt es für die Mitarbeiter, neue Kunden zu aktivieren. Denn die Banken von morgen stehen in der Verantwortung zu agieren, statt nur zu reagieren, wie es in der Vergangenheit meist der Fall war. Sie können sich heute und in Zukunft nicht mehr darauf verlassen, dass der Kunde in der digitalisierten Welt von sich aus zur Bank kommt, wenn er doch digital vermeintlich alles selbst in die Hand nehmen könnte.

## **Der Weg in die Zukunft**

Fusionen sind langfristig nicht die Lösung aller Probleme. Ein Umdenken ist nötig: Zunächst muss sich jedes Institut eine eigene Identität verschaffen. Was umso herausfordernder wird, wenn man als regionales Institut einem größeren überregionalen Verbund angehört. Möglich und lohnend ist es dennoch, indem man mit Sub-Marken arbeitet, wie im Artikel Game of Brands vorgestellt. Diese Identität und Sub-Marken werden dann dem Unternehmerkunden kommuniziert, damit er weiß, was er von der Bank zu erwarten hat, und darauf basierend ein effektives Mensch zu Mensch entstehen kann. So ist es dem Berater möglich, wie die Spinne im Netz zu sitzen und an den passenden Fäden ziehen, um den Unternehmer gemäß seinen individuellen Wünschen für sich zu gewinnen: Geht es um die Firmenkundenberatung, wird die entsprechende Sub-Marke aktiviert, geht es um Private Banking oder die individuelle Beratung, lässt sich der Kunde mit einer anderen Sub-Marke ködern. Und die hohe Kunst ist es, die „Sub-Sub-Marke“ Tandemberatung Firmenkunden und Private Banking zu installieren und erfolgreich dem Kunden zu kommunizieren.

Ist die eigene Identität gefunden, kann eine dazu passende Kombination aus Standardisierung und Individualisierung entwickelt werden. Denn zu viel Individualisierung macht die Standardisierung kaputt und bei zu viel Standardisierung bleibt die Individualisierung auf der Strecke. Beides ist für den jeweils passenden Kundentypus kontraproduktiv.

Zum Abschluss der Sommerserie 2019 möchte ich mich noch direkt an diejenigen wenden, die täglich in der Pflicht stehen, die neue Identität des Instituts zu leben und den Kunden zu vermitteln: an die Berater. Sie sind es, die den Kontakt mit den Kunden aufrechterhalten. Mein Appell lautet: Trotz aller Standardisierung und Prozessoptimierung – bewahren Sie sich die Lust auf Ihre Kunden und nutzen Sie die sich gebenden Chancen, um sie auszuüben! Genießen Sie es, mit außergewöhnlichen Menschen, den Unternehmern, zu arbeiten. Denjenigen Menschen, die die Welt von heute, morgen und übermorgen bauen und gestalten. Denn vor allem Unternehmer werden Ihnen Ihre individuelle Hingabe danken. Und so können Sie Ihre Persönlichkeit gemäß der Unternehmertypologie richtig ausspielen und über ein effektives Mensch zu Mensch die richtig großen Abschlüsse erzielen – die es auch heute immer noch gibt.

# Neuausrichtung bei der Deutschen Bank: Was bedeutet das für den Markt und die Unternehmerkunden?



Die Deutsche Bank macht aktuell von sich reden – und dabei müssen drei Dinge differenziert werden: was genau bei der Deutschen Bank geschieht, was die Presse in ihrer Sensationsfreude daraus macht und wie die Situation für die Berater im Institut sowie die Unternehmerkunden aussieht. Denn genau wie in der Bankenkrise 2007 werden auch dieses Mal wieder die pflichtbewussten, kundenorientierten Berater negative Schlagzeilen ausbaden müssen, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen – dass ein scheidender Vorstand eine hohe Abfindung bekommt, ist für sie genauso wenig im Alltag relevant wie beeinflussbar.

Doch genauso wie die Berater werden sich auch die Unternehmerkunden umstellen müssen. Denn diese denken über Generationen hinweg, und da hinterlassen die ständigen Veränderungen bei der Deutschen Bank bei den Unternehmerkunden den Eindruck, als gäbe es keine klare, konsistente Linie, der man als Unternehmer folgen könnte.

## Der neue beste Freund des deutschen Mittelstands?

Die Deutsche Bank strebt neuerdings eine eigene Sparte für Unternehmer mit dem Kernmarkt Deutschland an. Der Markt verdichtet sich somit weiter, wenn man sich vor Augen hält, dass Deutschland die Heimat von – nicht weniger, aber eben auch nicht mehr – als 500 Familienunternehmen (inhabergeführt / familienkontrolliert) mit einem konsolidierten Gesamtumsatz von über 200 Millionen Euro ist. Um die Unternehmenssparte also profitabel zu machen, wird der Deutschen Bank nichts anderes übrig bleiben, als zusätzlich noch in Kundensegmente mit geringerem Umsatz einzudringen.

Als logische Konsequenz daraus wird sie sich darum bemühen (müssen), bereits versorgte Kunden von anderen Instituten zu übernehmen.

All dies lässt die Vermutung zu, dass es das interne Ziel der Deutschen Bank ist, sich bis Ende des laufenden Jahres organisatorisch so aufzustellen, dass sie mit Beginn 2020 ihren Plan verwirklichen und mit der neuen Strategie erste Gewinne einfahren kann. Das bedeutet, dass sich die Deutsche Bank in einem Paradigmenwechsel befindet – und zugleich anderen Instituten einen noch schärferen Wettbewerb aufzwingen wird: Das Institut sucht nach seiner Identität und versucht den Wechsel vom Dealmaker mit kurzfristigen Gewinnen zum strategischen Partner für langfristige Einnahmen. Um diese „hoch hängenden Früchte“ pflücken zu können, muss das Finanzinstitut einerseits vom Unternehmer als Partner wahrgenommen werden und andererseits seine Aktionäre befriedigen, die auch in schlechten Zeiten möglichst schnelle, hohe Gewinne sehen möchten.

## **Was halten die Familienunternehmer davon?**

Wie bereits erwähnt, denken Familienunternehmer meist langfristig – sie haben einen Generationenhorizont, der sogar die potenzielle Nachfolge schon frühzeitig in alle Erwägungen miteinbezieht. Gleichzeitig müssen sie flexibel genug bleiben, um kurzfristig handeln zu können – etwa im langfristig schwer einzuschätzenden Bereich der Digitalisierung. Sie beobachten derzeit interessiert den „plötzlichen“ Richtungswechsel der Deutschen Bank. Und sie haben auch nicht vergessen, dass das Institut den deutschen Mittelstand vor gar nicht allzu langer Zeit eher stiefmütterlich behandelt hat.

Wo liegt also die Chance für die Deutsche Bank?

Ganz einfach: Gerade wenn es um Geld geht, kennt die Loyalität der Familienunternehmer gegenüber regionalen Instituten auch Grenzen. Denn die Unternehmer müssen sich vor der eigenen Familie genauso verantworten wie vor ihren Mitarbeitern und deren Familien. Bietet ihnen also ein international aufgestelltes Institut dieselben Finanzprodukte und Serviceleistungen zu erheblich geringeren Preisen – und einen ebenbürtigen subjektiven Wohlfühlfaktor – werden sie das Angebot annehmen. Für die regionalen Institute ist dies ein echtes Problem, denn die meisten Produkte wirken aus Sicht der Unternehmerkunden heutzutage ohnehin institutsübergreifend praktisch identisch.

## Der Konflikt am Horizont

Als die Deutsche Bank vor 10 Jahren entschied, sich noch stärker auf das globale Investmentbanking zu konzentrieren, war dies ein Geschenk für viele regionale Institute: Sie konnten die lukrativen Aufträge lokaler Familienunternehmen auffangen, die für den Finanzriesen nicht mehr groß genug waren. Deshalb sind gerade die regionalen Institute derzeit in Warteposition – denn sie müssen sich jetzt wieder mit der längst überwunden geglaubten großen Konkurrenz auseinandersetzen. Ja, liebe Vorstände, es geht alles wieder von vorne los...

Voraussichtlich wird die Deutsche Bank im Rahmen ihrer Neuausrichtung zunächst versuchen, über „low-hanging fruits“ schnelle Geschäfte abzuschließen und mit kurzfristigen Gewinnen die Aktionäre zufriedenzustellen. Dazu bieten sich auslaufende Kreditverträge genauso an wie ganz neue Geschäfte. Sicher ist jedoch eines: Die Familienunternehmer werden sich freuen, denn die Deutsche Bank ist drauf und dran, eine extreme Preisschlacht mit den regionalen Instituten loszubrechen. Das bedeutet für Unternehmer sinkende Preise und zusätzliche Services von den Instituten – sowie ggf. noch weiter gelockerte Kreditvereinbarungen und Sicherheitenstellungen (gerade im Top-Rating-Bereich).

Als regionales Unternehmen ist es verlockend, nun zu denken, dass man auch eine solche Preisschlacht letztlich gewinnen wird – denn welchen Mehrwert kann die Deutsche Bank schon auf einem Markt anbieten, den sie vor 10 Jahren praktisch geräumt hat? Wer diesen Gedankengang verfolgt, sollte sich ins Gedächtnis rufen, dass die Deutsche Bank in den letzten 10 Jahren durchaus noch eine Rolle im Unternehmerbanking gespielt hat – wenn auch „nur“ im Bereich der ganz großen Familienunternehmen mit riesigen Vertragsvolumina.

Gleichzeitig sollte sich die Deutsche Bank aber ihrer Sache auch nicht zu sicher sein, denn regionale Institute haben in den letzten 5 Jahren, insbesondere durch Kooperationen, ebenfalls große Volumina stemmen können. Der Gedanke, diese Institute einfach mit der Macht eines globalen Finanzunternehmens überrollen zu können, könnte eine schwerwiegende Fehleinschätzung sein.

## Welche konkreten Schritte werden unternommen?

Es scheint klar, dass die Unternehmer die sich bietende Chance des Preiskampfs zwischen den Finanzanbietern ergreifen werden: Sie werden versuchen, für sich, ihre Mitarbeiter und deren Familien den größten Vorteil aus der Situation zu ziehen – was wiederum den Margendruck in den Instituten nochmals deutlich erhöhen wird. Da davon auszugehen ist, dass die Deutsche Bank aggressiv versuchen wird, den Markt der Familienunternehmer zu erobern, werden die Institute sich zu ähnlichen Schritten gezwungen fühlen, die vor einigen Jahren bereits zur heutigen Käufermarkt-Situation in der Branche geführt hat.

Der Unterschied zu damals ist, dass zum Beispiel der Wert des Private Banking für Unternehmer mittlerweile erkannt und das Segment erschlossen wurde – wenn die Deutsche Bank also wirklich anstrebt, mit voller Wucht ins Mittelstandsgeschäft zurückzukehren, wird sie dies auch auf diesem Markt tun. Und da sich die Finanzprodukte und Services auch in diesem Bereich stark ähneln, wird sich hier die Entwicklung spiegeln, die auf Firmenkunden-seite ebenfalls angeleiert wird: ein Preiskampf. Und auch, wenn die ständigen Akquise-Telefonate auf Dauer stören werden: Die Unternehmer werden die klaren Nutznießer dieser Entwicklung sein.

## Wo liegt das Risiko?

Auf Seiten der regionalen Institute werden vor allem die Margen im Standardgeschäft stetig sinken. Einige Institute werden sich – wie bisher auch schon, nur noch verstärkter – in anderen Segmenten umsehen, um die sinkenden Margen auszugleichen. Ihnen wird vermutlich wieder einmal das Immobiliengeschäft als attraktiver Nebenerwerb erscheinen – womit sie wiederum das Risiko eingehen, nackt in der Brandung zu stehen, wenn dieses Segment mal kränkt. Möglicherweise werden sie auch eine andere Risikobewertung vornehmen – doch dass dieser Versuch auf riesige Regularien stoßen und den Unternehmermarkt neu definieren könnte, habe ich bereits in meiner Sommerserie dargelegt. Und diese Prozesse sind bereits im vollen Gange, wie dieser Artikel von ARIVA.DE, der sich auf Informationen der Deutschen Bundesbank stützt, bestätigt. Diese Vorgänge verengen einen ohnehin schon sehr dichten Markt weiter, bis nur noch die Top-Unternehmerkunden bleiben. Doch deren Anzahl ist, wie weiter oben dargelegt, stark begrenzt – während die Anzahl der Institute, die um diese werben, durch den Markteintritt der Deutschen Bank weiter zunimmt.

Auch gab es in den letzten Tagen vermehrt Berichte über deutsche Großunternehmen, die stärker als bislang auf Kurzarbeit setzen, da die Konjunktur abflacht. Dies bedeutet, dass Leiharbeiter ebenfalls bereits abgebaut wurden – beides eindeutige Risikosignale dafür, dass dies nicht „nur“ Berichte, sondern harte Realitäten sind.

Stürmt die neu ausgerichtete Deutsche Bank in dieser Situation in den Markt, kann es zu einem Preiskampf von ungeahnten Ausmaßen kommen, der einen War of Talents im Personalbereich, einen War of Clients in Bezug auf die Kunden und ein Game of Brands bei der Markenpositionierung beinhaltet. In der Tat keine rosigen Aussichten – und womöglich nur der erste Akt einer erneuten Katastrophe, wie wir sie 2007 schon gesehen haben.

## **Wie sich regionale Institute auf den Sturm vorbereiten können**

Regionale Finanzdienstleister können bereits am Horizont beobachten, wie die Deutsche Bank ihre „Truppen“ in Stellung bringt. Ihnen bleibt nichts anderes übrig, als sich auf den bevorstehenden Preiskampf vorzubereiten. Diese Vorbereitung geschieht am effektivsten direkt anhand der Unternehmersegmente: Erkennen Sie als regionales Institut diejenigen 10 bis 20 Prozent Ihrer Kunden, mit denen Sie die besten Erträge machen. Betrachten Sie hierbei alle Segmente, aber konzentrieren Sie sich auf den Unternehmerbereich. Haben Sie diese Kunden identifiziert, arbeiten Sie eventuelle Abwehrgespräche aus, mit denen Sie Einwände der Unternehmer umgehen und diese an sich binden können.

Dazu gehört vor allem, sich darüber im Klaren zu sein, wie stark man im Unternehmerkundenbereich ist und wie man sich eventuell verbessern könnte. Nutzen Sie beispielsweise die Gelegenheit, neue Formen der Tandem-Beratung zu etablieren, um ein strategisches Verkaufen direkt in die Beratung der TOP-20%-Institutskunden zu integrieren:

- Vorstand mit Vorstand
- Vorstand mit Führungskräften
- Vorstand mit Berater
- Führungskraft mit Berater
- Berater mit einem Mitarbeiter aus der Marktfolge Aktiv

Seien Sie ehrlich: Welche dieser Varianten könnte Ihnen einen echten Gewinn bringen – und haben Sie diese Kombination jemals wirklich trainiert? Ein einziger Trainingstag kann schon ausreichen, um schlagfertige Tandems aufzubauen, die beim Unternehmer in Breschen schlagen können, die eine einzelne Person kaum ausnutzen könnte. Hier kann jedem im Institut – auf allen hierarchischen Ebenen – eine selbstbewusste und ehrliche Selbstreflexion empfohlen werden: Ist man angesichts der brenzligen Situation wirklich bestmöglich vorbereitet – auch unter dem Gesichtspunkt, dass man als Vorstand direkt gegen andere Vorstände um die begehrten Top-Unternehmer kämpft? Lohnt sich dabei ein maßgeschneidertes Training, um sich einen entscheidenden Vorteil zu verschaffen? Zum Vergleich: Spitzensportler trainieren nicht nur regelmäßig, sondern verschärfen und optimieren ihr Training noch einmal vor besonderen Wettkämpfen.

## **In einer geringfügig besseren Position: regionale Einheiten von Großbanken**

Als Berater mit großem Mutterkonzern im Rücken wird es vor allem Ihre Aufgabe sein, näher an den Kunden heranzutreten, um im kommenden Preiskampf über ein effektives Mensch zu Mensch weitestgehend identische Finanzprodukte zu verkaufen. Durch Sie kann sich Ihr Institut überhaupt erst gegenüber der Konkurrenz differenzieren. Schauen Sie sich außerdem folgende Punkte an:

- Ihr Game of Brands, die Markenaufstellung Ihres Instituts – setzen Sie diese regional gut um? Wie sind Sie aufgestellt?
- Ihre Risikoparameter – durch diese können Sie zukünftig abwanderungsgefährdete Kunden frühzeitig erkennen und präventiv Maßnahmen ergreifen.

Verlassen Sie sich außerdem nicht einzig auf die Algorithmen Ihrer Großbank, denn die Goldgräberstimmung, welche eine oft nicht messbare Emotion ist, wird bei Unternehmern auch bei komplett neu zu verhandelnden Kreditbedingungen weiter zunehmen. Ähnlich wie die regionalen Institute profitieren auch regionale Einheiten von der Umsetzung effektiver Tandem-Beratungen. Erwägen Sie auch ungewöhnliche Berater-Chef-Kombinationen, sofern dies ein effektives menschliches Element in die Beratung bringt. Und vor allem: Erkennen Sie, wenn Sie in einem Bereich der Tandem-Beratung nicht gut aufgestellt sind, und füllen Sie diese Lücke.

## **Zum Abschluss: Was ist der Deutschen Bank zu raten?**

Auch als globalem Großunternehmen drohen der Deutschen Bank in ihrer neuen Ausrichtung Risiken. Den Mitarbeitern des Instituts ist zu raten, sich in der direkten Konkurrenz mit den Vorständen und Führungskräften der regionalen Institute nicht einzig auf den niedrigeren Preis zu verlassen. Je nach Unternehmertypologien kann es emotionale Bindungen zwischen Unternehmern, deren Umfeld und Regionalinstituten geben, von denen Sie noch gar nichts wissen.

Etablieren Sie also eine direkte Beratung von Mensch zu Mensch, um Ihre künftigen Kunden auch emotional abzuholen. Denn der subjektive Wohlfühlfaktor – das Gefühl, bei der eigenen Bank gut aufgehoben zu sein – ist gerade in Familienunternehmen ein nicht zu unterschätzender Entscheidungsgrund. Trainieren Sie den Umgang mit Familienunternehmern und weisen Sie auf Basis der Unternehmertypologie passende Berater zu. Dann wird der deutsche Mittelstand sich auch auf persönlicher Ebene der Deutschen Bank wieder annähern.

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.

# Neulich beim Kunden: Erfolgreiches Cross-Selling bei gewerblichen Immobilienkunden



Wenn es um das Geschäft mit Immobilienkunden geht, haben es Banken nicht immer leicht. Bauträger sind meist mit einem vergleichsweise hohen Risiko für die Finanzinstitute verbunden, denn sie verkaufen ihre Immobilien nach dem Bauen direkt ab. Die meisten Banken konzentrieren sich deshalb auf gewerbliche Immobilienkunden, die ihre Objekte in den meisten Fällen bauen, um sie zu vermieten. Das Risiko ist hier wesentlich geringer, da die Objekte im Besitz des Kunden bleiben und damit eine Sicherheit darstellen. Ein Abverkauf lohnt sich für gewerbliche Immobilienkunden meist nur bei sehr hohen Margen, was wiederum der Bank zugutekommt.

Doch gewerbliche Immobilienkunden haben ebenfalls einen großen Nachteil: Sie planen nicht weit in die große, ferne Zukunft und reinvestieren ihr Geld meist direkt wieder in neue Bauprojekte. Cross-Selling ist bei diesen Kunden deshalb schwierig: Versicherungs- und Maklergeschäfte werden seit Urzeiten mit denselben Partnern abgewickelt. Und vor allem bei zwei Aspekten sind Unternehmer oft sehr konsequent: Loyalität gegenüber dem bestehenden Umfeld und sinnvolle Preis-Leistungs-Verhältnisse. Dazu kommt, dass diese ihr Privatvermögen typischerweise direkt in neue Bauprojekte stecken – ganzheitliches Vermögensmanagement? Kein Bedarf! In Finanzkreisen hat sich deshalb die Weisheit etabliert, dass gewerbliche Immobilienkunden zwar hohe Deckungssummen im Kerngeschäft einbringen, aber praktisch keinen Ansatzpunkt für Cross-Selling.

## Schwierige Kunden für Finanzberater?

Für die Berater ist diese Situation natürlich ebenfalls problematisch: Sie werden quasi in eine passive Rolle gezwungen, denn Cross-Selling ist (vermeintlich) nicht möglich und die neue Geschäftsidee, die man dem Immobilienunternehmer vorschlagen würde, hat dieser höchstwahrscheinlich vor Jahren sowieso schon geprüft. Er konzentriert sich schließlich auf diesen Unternehmensbereich, kennt sich auf dem Markt aus und hat auch die nötigen Netzwerke.

Für die Berater sind Immobilienunternehmer also Kunden, die hohe Deckungsbeiträge abwerfen, aber kaum Wachstumspotenzial bieten (es sei denn, der Kunde kommt von selbst) – Cross-Selling geht ja nicht und auch das regionale Immobiliengeschäft kann nicht unendlich wachsen, das verbieten nicht nur gesetzliche Begrenzungen, sondern auch die begrenzte Baufläche. Gleichzeitig sind gerade in kleineren Instituten oft keine spezialisierten Immobilienberater vorhanden – der Firmenkundenberater muss diese Rolle also „nebenbei“ auch noch übernehmen, was ihn wiederum in seinem eigentlichen Kerngeschäft schwächt.

Doch anstatt die Flinte ins Korn zu werfen und Immobilienunternehmer einfach als Geschäftspartner ohne Cross-Selling-Potenzial abzutun, sollten sich Berater die Frage stellen: Gibt es dort nicht vielleicht Potenziale, die niemand ausschöpft, da alle derselben etablierten Weisheit folgen, dass hier kein Cross-Selling möglich ist?

Vor Kurzem konnte ich in einem Kundengespräch den Beweis beobachten, dass auch gewerbliche Immobilienkunden mit dem richtigen Vorgehen für Cross-Selling-Möglichkeiten gewonnen werden können.

## Den individuellen Ansatzpunkt finden

In meiner Eigenschaft als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) durfte ich vor Kurzem ein Gespräch zwischen einem Finanzberater und einem Familienunternehmer aus dem Immobiliengewerbe begleiten. Der gewerbliche Immobilienkunde hatte eine neue Geschäftsidee, die vom Berater als Gesprächsansatz genutzt wurde. Und schon zu Beginn wurde klar, dass der Berater gut vorbereitet war, um sich an den Unternehmer heranzutasten: Er besprach zunächst die allgemeine Situation und versuchte zu ergründen, wie der Unternehmer zu den aktuellen Trends im Immobiliengewerbe stand. Danach widmete er sich tieferen Detailebenen und konzentrierte sich auf Veränderungen in der Region sowie auf die Idee des Unternehmers.

Danach dauerte es nicht lange, bis der Berater zum ersten Mal zum Cross-Selling ansetzte: Er sprach das Thema Depotmanagement an. Beeindruckend war dann vor allem, wie gut er es wegsteckte, als er das Desinteresse des Unternehmers an dem Thema bemerkte. Er ging gar nicht weiter darauf ein, sondern führte das Gespräch ganz normal weiter. Dieser Versuch war zwar gescheitert, doch er hatte noch weitere Ansatzpunkte ausgemacht: Er leitete kurz danach das Gespräch geschickt auf das Thema Absicherung und Versicherungen.

## Ein Fuß in der Tür

Eigentlich hätte sich der Berater auch hier keine Hoffnung auf Erfolg machen können, denn seine Bank war bislang in diesem Bereich bei dem Unternehmer nie zum Zug gekommen. Der Kunde verfügte bereits über eine entsprechende Infrastruktur im Versicherungsbe- reich. Doch der Berater merkte, dass er mit dem Thema „Absicherung“ die Aufmerksamkeit des Unternehmers für sich gewonnen hatte. Er signalisierte, dass seine Bank den Unter- nehmer auch in diesem Bereich noch unterstützen könnte. Offensichtlich hatte er sich im Vorfeld mit den internen Spezialisten abgestimmt.

Nun zückte der Berater seine Geheimwaffe: Er sprach das Thema Generationenmanage- ment an und zeigte seinem Kunden anhand einer Grafik, welche unterschiedlichen Aspekte bei der unternehmerischen Zukunftsplanung beachtet werden müssen:



Der Berater merkte, dass er ins Schwarze getroffen hatte, und brachte die Diskussion mit einer einfachen Frage auf eine persönlich nachvollziehbare Ebene: „Welche Auswirkungen hätte es wohl gehabt, wenn Sie oder einer Ihrer Gesellschafterpartner gestern verstorben wären oder sich einer von Ihnen scheiden lässt?“ Anhand des Schaubilds konnte er dann im ganz Groben zeigen, welche unterschiedlichen Rechtsbereiche bei Tod (Erbrecht) oder Scheidung (Güterrecht) greifen und wie sich das privatrechtlich vollziehen würde (Gesellschaftsrecht). Dem Berater wurde klar, dass er mit diesem Ansatz seinen „Türöffner“ gefunden hat, welchen man braucht, um die Aufmerksamkeit von Unternehmern zu erlangen. Denn wie viele Immobilienunternehmer hatte sich sein Kunde weder mit dieser Thematik auseinandergesetzt noch Geld zurückgelegt, um beispielsweise im Todesfall die Erbschaftsteuer decken zu können.

Das Interesse seines Gegenübers war ihm nun sicher, und so konnte der Berater das Problem noch weiter differenzieren. Er konnte dem Unternehmer sehr wirksam erklären, dass er und sein Familienunternehmen selbst auf den Todes- oder Scheidungsfall eines Geschäftspartners nicht ausreichend vorbereitet waren.

Das brachte den Unternehmer ins Grübeln – und bescherte dem Berater einige Folgetermine, zu denen er dann direkt den Generationenmanager und den Versicherungsexperten der Bank zur Trio-Beratung mitnehmen konnte. Gemeinsam mit dem Unternehmer und dessen Steuerberater sowie Rechtsanwalt entwickelten sie eine Strategie, mit der sich der Unternehmer für all die genannten Eventualitäten absichern ließ.

Rückblickend betrachtet waren diese neu gewonnenen Tickets für das Institut zwar aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks ein harter Kampf, doch dieser hat sich gelohnt. Und auch wenn die Preise ganz schön gestreckt werden mussten, konnten die Abschlüsse ohne extremes Preisdumping erzielt werden.

## **Cross-Selling geht – mit der richtigen Strategie**

Die etablierte Weisheit besagt, dass Cross-Selling bei gewerblichen Immobilienkunden nicht geht. Doch die Wahrheit sieht anders aus: Man muss nur gezielt und strategisch vorgehen, dann geht Cross-Selling sehr wohl: Durch gezieltes Ansprechen der unterschiedlichen Themen lässt sich ausloten, an welchen Stellen für den Unternehmer noch Beratungsbedarf besteht. Und hat man dann erst mal den Fuß in der Tür, können sich Potenziale eröffnen, von denen man vorher nicht einmal zu träumen wagte.

So erging es auch dem Berater aus dem beschriebenen Gespräch: Nachdem die Generationenstrategie erfolgreich beim Unternehmer etabliert worden war, sprach sich dies auch bei dessen Geschäftspartnern herum. Diese erkundigten sich direkt bei der Bank, ob sich etwas Ähnliches nicht auch bei ihnen etablieren ließe. Letztlich hatte das Institut nicht nur neue Kunden gewonnen, sondern konnte diesen wiederum weitere Cross-Selling-Angebote machen – so wurden plötzlich einige der Geschäftspartner des ursprünglichen Immobilienkunden sogar zu überzeugten Depotkunden des Instituts. Und das alles, weil der Berater sich gut vorbereitet hatte, mit den institutsinternen Spezialisten zusammenarbeitete und sich nicht beirren ließ, bis er einen Angriffspunkt gefunden hatte. So geht Cross-Selling.

# Keiner will mehr in den Vertrieb – aber warum eigentlich nicht?



Ob bei Familienunternehmen oder in Finanzinstituten – wenn ich mir heutzutage ein Stimmungsbild von den Menschen mache, mit denen ich in meiner Eigenschaft als Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) tagtäglich zu tun habe, dann fällt mir immer wieder eines auf: Von den Trainees, Azubis und Mitarbeitern aus anderen Abteilungen will heute kaum einer in den Vertrieb – und wer schon im Vertrieb sitzt, der ist dort in vielen Fällen nicht wirklich glücklich. „Kein Wunder“, will man meinen, „Vertrieb ist schließlich nur was für diejenigen, die damit leben können, heute einen super Tag zu haben und morgen plötzlich das Ende der Welt zu erleben.“

Doch dies ist ein Trugschluss, der meist dadurch entsteht, dass die falschen Leute in den Vertrieb gesetzt und den falschen Kunden zugewiesen werden. Oder dadurch, dass sich die Rahmenbedingungen geändert haben: Was früher zielführend war in Bezug auf zum Beispiel Vorgehensweisen, Ansprachen und Arbeitsabläufen, passt heute nicht mehr. Doch abgesehen davon, steht nach wie vor eines fest: Für den Vertrieb muss man geboren sein. Man muss mit Menschen umgehen können und muss diese Interaktion lieben können. Dann kann aus dem vermeintlich so stressigen Job eine hochspannende und zutiefst befriedigende Beschäftigung werden.

## **Die wichtigste Frage: Wer passt überhaupt in den Vertrieb?**

Selbst Kollegen, die ihre Arbeit im Vertrieb lieben, würden sicherlich zugeben, dass es ein permanenter Kampf ist, bei dem man außerdem noch durchgehend gemessen wird. Nicht jedem liegen diese aktuellen Arbeitsbedingungen, weshalb schlaue Vorgesetzte die Mitarbeiter für den Vertrieb idealerweise mit einem Blick auf die entsprechenden psychologischen und fachlichen Voraussetzungen aussuchen. Doch mindestens genauso wichtig ist es, die Vertriebsmitarbeiter nach Persönlichkeitsstruktur und Denkmustern den richtigen Kunden zuzuteilen.

## **Groß- oder Kleinkunde – ein überraschend großer Unterschied**

Beispielsweise kannte ich mal einen Vertriebler, der vor allem aus Ego-Gründen stets daran festgehalten hat, Großkunden zu betreuen. Allerdings hatte er dabei nichts als Ärger, vom Einholen von Unterlagen beim Kunden bis zur Koordination mit der Marktfolge. Kurzum: Das Koordinieren groß angelegter, komplexer Aufgaben lag ihm einfach nicht. Und natürlich dämpfte das die Stimmung, sowohl beim Vertriebler selbst als auch in seinem firmeninternen Umfeld. Irgendwann wurde dann mit ihm gemeinsam entschieden, dass der Berater fortan kleinere, weniger komplexe Kunden betreuen wird. Und siehe da: Plötzlich entdeckte er seine echte Begabung für das vertriebliche Tagesgeschäft sowie für die direktere Kommunikation und Abwicklung, welche die Zusammenarbeit mit kleineren Unternehmerkunden prägt.

Das Ergebnis: Berater und seine neuen Kunden sind äußerst zufrieden mit der Zusammenarbeit. Der Berater kann nun mit seinen Kunden sehr viel in Eigeninitiative entscheiden, während er bei Großkunden immer langwierig auf Entscheidungen warten musste. Und auch für das Ego des Beraters sowie seines Umfelds ist die neue Konstellation besser, denn die Kunden sind zwar nicht mehr so riesig wie früher, doch der Erfolg und seine eigene Entscheidungskompetenz sind dabei umso größer.

Die Beratung der Großkunden übernimmt mittlerweile ein anderer Kollege, der sich besser in hochkomplexe Sachverhalte einfinden kann – denn das ist bei Großkunden entscheidend: Je größer der Kunde, desto mehr müssen weitere Personen wie beispielsweise der kaufmännische Leiter bedacht werden, die hier ebenfalls eine Rolle spielen. Und auch im eigenen Institut werden tendenziell mehr Personen benötigt, die gegebenenfalls mit dem Kunden vernetzt werden müssen. All das erfordert einen Beratertypus, der analytisch und komplex denken kann und dabei auch Spaß hat.

## Woher kommt die Abneigung gegen den Vertrieb?

Gerade, wenn man mal eine wirklich nicht zueinander passende Kombination aus Kundenportfolio und Berater aufgestellt hat, erkennt man schnell den Frust, der daraus entstehen kann: Als Berater merkt man, dass die Arbeit nicht vorankommt, während gleichzeitig scheinbar von allen Seiten an einem gezerrt wird. Und der gesamte Erfolgsdruck der Arbeit lastet auf den eigenen Schultern – schließlich wird man durchgehend gemessen.

Wer das einmal am eigenen Leib erlebt hat, der denkt sich auch irgendwann: Warum nur bin ich überhaupt in den Vertrieb gegangen? Selbstverständlich sprechen diese Vertriebler dann auch mit Kollegen und dem persönlichen Umfeld in genau dieser Weise von der Arbeit im Vertrieb. Und sobald die ersten Horror-Geschichten an die Ohren von potenziellen Kandidaten und Mitarbeitern gelangen, haben diese ihre Karriereplanung ebenfalls schnell angepasst: Vertrieb, nein danke!

Mein Tipp ist deshalb: Beschäftigen Sie sich nicht mit Hörensagen, sondern sehen Sie sich die eigenen Fähigkeiten und Vorlieben genau an. Denn wer Lust auf den Kontakt mit außergewöhnlichen Menschen hat, Stolz aus dem gemeinsamen Erfolg ziehen kann und Empathie, Gestaltungswillen sowie eine Neugierde auf Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten mitbringt – der ist nicht nur ein Geschenk für den Vertrieb, sondern findet dort einen Arbeitsbereich, in dem er wirklich glücklich wird.

## Frontschweine und Menschenfreunde – ab in den Vertrieb!

Wer von seinen Interessen und seiner Psychologie her in den Vertrieb passt, der wird ihn nicht mehr missen wollen. Denn die Neugierde auf Einblicke in die unterschiedlichsten Betriebe (Betriebsbesichtigungen bei Glasbläsern, Grill-Herstellern etc.) und die Lust darauf, eng mit wirklich interessanten Menschen, wie sie vor allem im Unternehmerkundenbereich vielzählig zu finden sind, zusammenzuarbeiten, lassen sich im Vertrieb immer noch am besten befriedigen.

Als Vertriebler liegt es allerdings auch an Ihnen festzustellen, ob Sie (noch) für den Vertrieb geschaffen sind. Während eines Workshops habe ich mal einen Großkundenberater getroffen, der in seiner Bank nicht mehr wirklich zufrieden war. In einer Pause kam er zu mir und erwähnte, dass heutzutage bei ihm im Vertrieb alles einfach zu statisch, festgefahren und bürokratisch war.

Doch als ich ihn fragte, ob das denn früher wirklich anders war, musste er sich eingestehen: Nein, war es nicht. Manche Vorgänge waren sogar mangels technischen Fortschritts wesentlich unbequemer: Manch erfahrener Vertriebler kann sich vielleicht noch erinnern, dass man teilweise selbst Verträge umständlich in die Schreibmaschine „hacken“ musste.

Wir stimmten schnell darin überein, dass dieser Zustand bei anderen Banken oder sogar in der Industrie (möchte man dort Top-Kunden betreuen) auch nicht anders sein wird. Der Berater musste sich dann der Frage stellen: Wenn sich der Vertrieb nicht geändert hat, war er dann überhaupt jemals zufrieden in seiner Position? Und wäre er vielleicht in einem Bereich mit anderem Anforderungsprofil wesentlich glücklicher?

Diese Selbstreflexion möchte ich jedem ans Herz legen, der mit dem Gedanken spielt, in den Vertrieb zu gehen, aktuell im Vertrieb arbeitet und dort unglücklich ist, oder sich als Trainee oder Azubi überhaupt nicht vorstellen kann, den Vertrieb als Karrierepfad einzuschlagen. Denn die Arbeit in dieser Position kann für die passende Persönlichkeit zutiefst erfüllend sein und mit der richtigen Einstellung ist man dort schnell sehr erfolgreich. Und wer sich erst einmal im Vertrieb verdient gemacht hat, der ist praktisch unentbehrlich geworden, denn hier wird von Mensch zu Mensch gearbeitet, um einen subjektiven Wohlfühlfaktor beim Kunden zu etablieren – das lässt sich nicht durch standardisierte oder digitale Prozesse wegrationalisieren. Insbesondere bei den Zielkunden Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Hier kann sich die ständige Messung Ihrer Arbeit sogar als Vorteil herausstellen, denn sie zeigt Ihnen jeden Tag schwarz auf weiß, wie wichtig Sie und Ihre Kollegen wirklich für das Institut sind.

## **Die wichtigsten Tipps für Vorgesetzte und Vertriebler**

Als Vorgesetzter lässt sich die positive Arbeitsatmosphäre im Vertrieb dadurch unterstützen, dass man Vertriebler, die sich in dem Bereich nicht mehr wohl fühlen, einfach mal darauf anspricht und Alternativen anbietet. Immer mit dem großen Ganzen im Blick: Denn unzufriedene Berater strahlen dies auch aus, intern wie extern. Das demotiviert wiederum andere Kollegen, die eigentlich richtig Lust auf Vertrieb haben. Wiederholen sich diese Effekte, kann sich dies schnell zu regelrechten Mantras und einer negativen Unternehmenskultur entwickeln.

Daher bietet es sich an, stattdessen eine Erfolgskultur zu etablieren, in der Erfolge jeweils den richtigen Mitarbeitern tatsächlich zugeschrieben werden – und auch mal gefeiert werden. Da reicht schon ein gemeinsames Mittagessen, bei dem die Rechnung von der Bank übernommen wird. Die hierdurch ausgedrückte Wertschätzung hat schon so manchem Vertriebler samt aller zuarbeitenden Vertriebs- und Backoffice-Kollegen signalisiert: Das war den Aufwand wert!

An die Vertriebler geht wiederum meine Empfehlung: Gehen Sie in sich, fragen Sie sich, ob der heutige Vertrieb wirklich (noch) zu Ihnen passt. Sagen Sie danach: „Ja, das ist genau das, was ich machen möchte“, dann kommen Sie jetzt nach dem Urlaub gut erholt in Ihr Institut zurück, lassen Sie sich von der Lust auf den Kunden lenken und genießen Sie die einzigartigen Erfahrungen und Erlebnisse, die Ihnen die Arbeit im Vertrieb beschert. Denn diese lassen sich in keinem anderen Bereich Ihres Instituts im gleichen Maße erleben. Vor allem, wenn Sie mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zusammenarbeiten – und zwar unabhängig von der Größe der Firmen und Vermögen.

# Top-Kunden – Top-Erträge – Top-Ansprüche



Es gibt sie auf jedem Markt, in jeder Region und in jeder Institutsdatenbank: Die Großkunden. Diejenigen (Familien-)Unternehmer, die sich langfristig auf dem Markt behauptet haben und die Begehrlichkeiten auf praktisch jeder Ebene innerhalb des eigenen Instituts wecken. Will man diese Kunden für sich gewinnen oder sogar erfolgreich Cross-Selling betreiben, muss man als Finanzberater vollständig zum Unternehmer-Versteher werden. Denn nur wer weiß, wie Großunternehmer ticken, findet bei der Akquise einen Ansatzpunkt, der langfristigen Erfolg verspricht.

## Analyse eines Top-Unternehmers

Was ist überhaupt ein Großunternehmer? Zunächst sind damit schlicht Ihre Top-20%-Kunden gemeint, die absoluten Spitzenkunden Ihres Instituts, die oftmals einen Großteil Ihrer Umsätze direkt mitverantworten. Je nach Größe des Instituts können auch diese Kunden unterschiedlich groß sein. Für eine regional aufgestellte Bank ist es der regionale Großunternehmer, für internationale Großbanken der Patriarch einer ganzen Konzerngruppe. „Groß“ ist hier also immer in Relation zu den Möglichkeiten des eigenen Instituts zu sehen.

Dementsprechend ist es das Wichtigste, zu diesen Kunden zu wissen: Genauso wie ein regionaler Vorstand weiß, dass sein Institut keinen internationalen Konzernpatriarchen stemmen könnte, der regionale Großunternehmer für ihn aber unersetzlich ist, kennen auch die Unternehmer ihre Rolle innerhalb der Finanzbranche und ihre Bedeutung für Ihr Institut. Sie wissen, dass sie einen Großteil der Gewinne Ihres Hauses ausmachen. Sie wissen, dass regional unzählige Arbeitsplätze an ihnen hängen. Und sie wissen: Würden sie alle ihre Verbindungen mit Ihrem Institut kappen, wäre das ein schwerer Schlag – für Sie.

Es ist also nicht untertrieben, wenn ich sage: Diese Kunden besitzen aus gutem Grund ein großes Selbstbewusstsein. Sie sind typischerweise entweder besonders stark im Bereich der Prozesse, da ihr Geschäftsmodell sehr massenkompatibel ist, oder sie sind sehr zielgruppenorientiert und innovativ, da sie sich auf sonder- oder maßgefertigte Lösungen spezialisieren. In beiden Fällen wird das Fachgespräch mit diesen Kunden dadurch besonders spannend und gleichzeitig der Vertrieb sehr anspruchsvoll. Eine hervorragende Vorbereitung ist absolut notwendig, wenn man sich im Gespräch auf Augenhöhe bewegen möchte.

## **Das Verhältnis von Unternehmer, Umfeld und Bankberater**

Großkunden und deren Familien verfügen immer über ein ausgeprägtes Umfeld – „Abfangjäger“ und Zuarbeiter, die hervorragend ausgerüstet sind (z. B. mit kaufmännischem Leiter, CFO, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater) und oftmals völlig autonom arbeiten. Das bedeutet natürlich auch, dass man als Berater nicht so leicht Zugang zum Unternehmer selbst erlangt. Denn dieser erwartet von seinem Umfeld, dass es selbstständig arbeitet und dabei idealerweise noch vermeintlich „weniger wichtige“ Bittsteller vom Unternehmer fernhält. Und natürlich bedeutet das auch, dass das Umfeld Ihrer Top-Kunden häufig genauso selbstbewusst und kompetent ist wie der Großunternehmer selbst. Je nach Thema sogar (deutlich) besser. Aber dafür sind sie ja auch da.

Zugleich ist es meist der Fall, dass Top-Unternehmer über mehrere Bankverbindungen verfügen. Sie wählen bewusst für unterschiedliche Bereiche unterschiedliche Banken und Finanzdienstleister – und picken sich so aus jedem Institut die Rosinen heraus. Gesprächspartner, egal in welcher Position, sind dabei vor allem Mittel zum Zweck. In vielen Fällen wird diese Verteilung auf unterschiedliche Häuser sogar sehr kalkulierend angegangen. Zum Beispiel: Drei Bankverbindungen, jede Bank darf ein Drittel des Geschäfts machen, der Unternehmer gibt keiner der Banken „zu viel“ Macht in die Hand und verringert das Risiko für sich selbst, sollte eine der Banken mal nicht das gewünschte Ergebnis liefern. Darüber hinaus hat er durch die Verteilung alle Verhandlungsfäden in der Hand und kann gegebenenfalls die Institute gegeneinander ausspielen (was einige mitunter auch tun).

## Wie verhalten sich Finanzdienstleister gegenüber ihren Top-Kunden?

Innerhalb der Finanzinstitute werden die Top-Kunden häufig nach verschiedenen Clusterarten zusammengefasst. Diese werden dann entsprechenden Beratern zugewiesen, die meiner Empfehlung nach danach ausgewählt werden sollten, wie analytisch sowie strategisch sie denken und wie gut sie darin sind, auch komplexeste Sachverhalte nachvollziehen zu können. Schließlich sind diese Fähigkeiten für den Umgang mit den komplizierten Firmenstrukturen und Geschäftsmodellen dieser Top-Unternehmer unerlässlich. Einige Institute haben sogar die Kapazitäten, Organisationsstrukturen an diese Großkunden anzupassen – was selbstverständlich bei vielen anderen Instituten schlicht nicht im Rahmen der Möglichkeiten liegt. Generell muss uns klar sein, dass aufgrund fehlender Fachqualität in der Breite oder mangelnder Ressourcen der Aufbau einer spezifischen Beraterschaft für den Großkunden oft nur ein hypothetischer Idealzustand bleibt. Doch jede Extrameile, egal wie groß oder klein, die man für seine Top-Kunden bereit ist zu gehen, wird sich auszahlen.

Großunternehmer sind als Kunden nahezu alle direkt Vorstandskompetenz und müssen „bei der Stange gehalten“ werden. Fingerspitzengefühl ist dabei das A und O, da der Verlust eines Ertrags oder gar der Kreditausfall eines Großkunden ein entsprechend großes Risiko für das Institut darstellt. Diese Kunden lassen sich nicht in Standardisierungs- und Digitalisierungsprozesse zwingen, also sollte man es gar nicht erst versuchen. Es ist daher auch für Häuser mit beschränkteren Ressourcen notwendig, an den diversen Stellen im Institut direkt und maßgeschneidert am Kunden zu arbeiten, um alle potenziellen Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Das macht die Interaktion mit dem Kunden komplexer, doch gleichzeitig gilt auch: Dort, wo standardisierte digitale Prozesse dem Kunden einen echten Mehrwert bieten, können sie zur Vereinfachung der Arbeit durchaus angewendet werden – sie müssen dem Top-Kunden „nur“ individuell transportiert und verkauft werden.

## Cross-Selling beim Großkunden

Großkunden verfügen typischerweise über enorme Potenziale und ein dementsprechend breites Bedürfnis nach Unterstützung im Bereich Finanzdienstleistungen. Eigentlich eine hervorragende Ausgangssituation für Cross-Selling, denn praktisch alle Bereiche des Instituts können ein und denselben Großkunden mit Dienstleistungen und Produkten versorgen:

- Leasing/Factoring
- Auslandsgeschäft
- Zahlungsverkehr/Payment
- Versicherungsgeschäft
- Private Banking, Vermögensmanagement
- Nachfolgemanagement

Ein solcher Kunde steht also typischerweise auf jeder Vertriebsliste in jeder Abteilung. Doch das Umfeld des Unternehmers erschwert den Zugang: Die „Abfangjäger“ konzentrieren sich auf die eigenen Aspekte des Geschäftsbetriebs und auch der zuständige Firmenkundenberater hat oft keinen konkreten oder häufigen Zugang zum Hauptentscheider, dem Unternehmer selbst. So lässt sich nur schwer ein Kontakt herstellen. Und selbst, wenn der Kontakt da ist, wird das Cross-Selling dadurch erschwert, dass der Unternehmer, wie bereits erwähnt, seine eigene Position kennt und weiß, dass er jederzeit zu einem anderen Anbieter wechseln könnte.

### Wer kann noch mehr rausholen?

Für Finanzberater stellt sich also zunächst nicht die Frage, wie viel vom Kuchen man abbekommt, sondern nur, ob man überhaupt mit am Tisch sitzen darf. In einigen Fällen stellt sich die Frage nach der Größe des Kuchenstücks sogar gar nicht erst. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Großunternehmer seine Bankbeziehungen gezielt aufteilt: Wurde intern ausgemacht, dass man sein Geschäft auf drei Banken verteilt, wird man als Bankberater mit großer Wahrscheinlichkeit niemals über 1/3 des Kuchens hinauskommen. Verständlicherweise sorgt dies oft für Unmut unter den Beratern, da man scheinbar gegen eine Wand rennt, während institutsintern immer wieder gefragt wird, ob man denn wirklich alle Ertragspotenziale ausgeschöpft hat.

Nach meiner Erfahrung sind es die Vorstände, die ihren Beratern dann noch mehr unter die Arme greifen können. Großkunden sprechen am liebsten direkt mit dem Vorstand – denn obwohl sie wissen, dass der Vorstand natürlich nicht alle Finanzbelange des Unternehmers persönlich abarbeitet, ist dies ein klares Zeichen gegenseitiger Wertschätzung. Ein netter Nebeneffekt: Fragt der Vorstand nach einem Cross-Selling-Termin für einen der Fachberater, wird er in den meisten Fällen zumindest einen „Höflichkeitstermin“ bekommen, den die Berater dann nutzen können und sollten, um vielleicht einen eigentlich nicht interessierten Großunternehmer für sich zu gewinnen. Es gibt oftmals nur diesen einen Versuch!

Wie bei keiner zweiten Art von Kunden ist hier also ein Zusammenspiel von Vorständen, Führungskräften und Beratern gefragt: Der Vorstand öffnet mit knappem Name-Dropping und wohl dosierten, höflichen Hinweisen auf den gesamten Leistungskatalog der Bank die Tür. An den Beratern und ihren Vorgesetzten liegt es dann, mit herausragender Vorbereitung und überzeugendem Fachwissen ihren Fuß in diese Tür zu stellen. Bei dem gesamten Vorgang ist entscheidend, dass die Rollenverteilung klar ist. Vorständen, die als Verkäufer oder Fachberater auftreten, stehen Unternehmer oft eher kritisch gegenüber. Tritt der Vorstand jedoch als „Türöffner“ auf, begünstigt dies nicht nur die Gesamtposition des Instituts beim Unternehmer, sondern stärkt auch das Profil der Berater für zukünftige Kontakte, bei denen der Vorstand nicht anwesend sein wird.

## **Vorbereitung ist alles**

Was können wir also als Fazit mitnehmen? Top-Kunden sind die spannendsten, wichtigsten, aber auch komplexesten Kunden eines jeden Finanzinstituts. Sie für Cross-Selling zu gewinnen, gehört zu den Königsdisziplinen der Bankberater, und sie als Kunden zu verlieren, kann ein schwerer Schlag für das ganze Haus sein. All das wissen die Unternehmer, die sich hinter Zuarbeitern abschotten, sodass man als Berater nur mit entsprechendem Aufwand an sie herangelangt.

Umso wichtiger ist es, die Herangehensweise „generalstabsmäßig“ zu planen (inklusive Einbindung der Marktfolge-Aktiv/Kreditabteilung), akribisch alle vorhandenen Informationen aufzuarbeiten und in die Akquise-Strategie einfließen zu lassen. Planen Sie Zeitblöcke, in denen Sie die Gespräche mit diesen Unternehmern und ihrem Umfeld intern am grünen Tisch üben. Nutzen Sie Standardprozesse nur dann, wenn sie sich individuell verkaufen lassen und der Unternehmer auf natürlich Art und Weise in sie hineinpasst – zwingen Sie ihm niemals Standardprozesse auf, sonst sucht er sich woanders ein maßgeschneidertes Angebot.

Und zu guter Letzt: Arbeiten Sie eng zusammen, bringen Sie Fingerspitzengefühl und Verständnis füreinander sowie für das große Ganze mit. Manchmal wird man als Berater beispielsweise Entscheidungen seines Vorstands nicht nachvollziehen können. Dann gilt es, sich bewusst zu machen, dass der Vorstand in seine Entscheidungen meist viele Parameter einfließen lässt, die einem vielleicht gar nicht bewusst waren – oder über die der Vorstand nicht offen sprechen kann. Ein eingespieltes Team, bei dem jeder dem anderen vertrauen kann, hat die besten Chancen, beim Großkunden einen Treffer zu landen. Und das ist wichtig, denn bei Top-Unternehmern hat man in der Regel nur einen Versuch.

# Zu viel Digitalisierung gefährdet Geschäftspotenziale bei Gewerbekunden



Im Vergleich zu den Großkunden, von denen jeder Einzelne den Löwenanteil des Umsatzes Ihres Instituts ausmacht, wirken die mittelständischen Gewerbekunden oft auf den ersten Blick weniger wichtig. Viele Banken geben sich deshalb damit zufrieden, von den bis zu 3 Millionen Euro jährlichen Umsatz dieses Marktsegments einfach irgendetwas mitnehmen zu können. Mit standardisierten Prozessen und viel Digitalisierung werden dann die Kosten des Instituts niedrig genug gehalten, sodass am Ende immer noch ein Plusgeschäft herauskommt. Doch in den Handwerksbetrieben, Speditionen und anderen mittelständischen Unternehmen schlummern noch weitere Potenziale, die nur dann ausgeschöpft werden können, wenn die standardisierten Prozesse durch ein effektives Mensch zu Mensch veredelt werden.

## Was macht die Gewerbekunden aus?

Unter dem Begriff „Gewerbekunden“ verstehen wir zunächst einmal die KMU – also kleine und mittlere (Familien-)Unternehmen. Genau wie bei den Großkunden ergibt sich diese Definition jedoch je nach Region und Größe des eigenen Instituts: Für ein international aufgestelltes Institut ist selbst eine regionale Größe noch Gewerbekunde, für ein kleineres Institut hingegen oft schon ein Großkunde. Der Begriff ist also wieder in Relation zu den eigenen Kapazitäten zu sehen.

Der für die direkte Beratung wohl wichtigste Unterschied zwischen Großkunden und Gewerbekunden ist, dass letztere meist über ein wesentlich leichter zu handhabendes Umfeld verfügen. Während bei den Top-20%-Unternehmern zu jedem Zeitpunkt vollangestellte und sehr autonom arbeitende „Abfangjäger“ umgangen werden müssen, um an den Unternehmer heranzukommen, verfügen Gewerbekunden meist nur über wenige spezialisierte Mitarbeiter im direkten Umfeld, die noch dazu wesentlich weniger selbstständig arbeiten können. Gerade in der Verwaltung beziehungsweise im Finanzierungs- und Finanzbereich kommt – wenn überhaupt – meist nur dreimal die Woche für einige Stunden eine Teilzeitkraft ins Unternehmen. Denn Gewerbekunden müssen bei jeder Vollzeitstelle klar abwägen: Lohnt sich der Kostenpunkt oder könnte man die Arbeit nicht auch noch selbst übernehmen?

Gewerbekunden verfügen außerdem meist über nur eine Bankverbindung, manchmal auch zwei. Denn die Unternehmer aus diesem Segment kümmern sich zwar häufig um sehr viele Aspekte aus dem Tagesgeschäft selbst – doch einige Themen im finanziellen Bereich sind meist auch für sie so komplex, dass sie diese lieber einem Spezialisten überlassen. Und dann ist es natürlich sinnvoller, alle Finanzgeschäfte in die Hände ein- und desselben Instituts zu legen.

## **Digitalisierung ist Trumpf? Wie sich Banken gegenüber Gewerbekunden verhalten**

Bei meiner Arbeit mit Gewerbekunden und ihren Finanzberatern fällt mir eines immer wieder auf: die vielen Bekannten, Kumpels oder Sportkollegen, die in diesen Unternehmen Bereiche wie z. B. das Versicherungswesen betreuen. Aus dieser Beobachtung bin ich zu zwei Schlüssen gekommen:

- Den Banken entgehen hier potenziell Cross-Selling-Möglichkeiten.
- Die Unternehmer verlassen sich auf Freunde, da ihnen in den digitalisierten Prozessen der Banken etwas fehlt.

Gerade im Gewerbekundenbereich stellen sich aktuell viele Banken schlanker auf und zwingen die Unternehmer in digitalisierte Standardprozesse. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, schließlich sind die Geschäftspotenziale in diesem Segment durchaus beschränkt(er). Und um es klar zu sagen: Jedes Institut MUSS diesen Weg gehen. Wer sich nicht digitaler und standardisierter aufstellt, verliert am Ende nicht nur den Anschluss. Hier sollte von allen Seiten, vor allem auch vonseiten der Berater, Verständnis für die Entscheidungen der eigenen Vorstände vorhanden sein.

Vielen Instituten entgehen jedoch durch übertrieben standardisierte Herangehensweisen und den Mangel an einer digitalen Ergänzungsstrategie zur digitalen Lokalisierung zusätzliche Geschäftspotenziale, die von Freunden und Bekannten abgegriffen werden. Und diese Freunde und Bekannte haben den Beratungsauftrag und schlussendlich auch den Vertragsabschluss erhalten, weil sie etwas bieten können, was die Unternehmer dieses Segments von den Banken erwarten, aber immer weniger geboten bekommen: den subjektiven Wohlfühlfaktor, der nur durch ein effektives Mensch zu Mensch erzeugt werden kann. Und hier ist der Gewerbekundenberater die wichtigste Speerspitze zum Unternehmer. Wie im Firmenkundengeschäft ist er meist erster Hauptkontakt des Unternehmers im Institut. Und steht dann in der Pflicht, die relevanten Themen über interne Experten zu koordinieren – während er jedoch immer weniger Experten und Ressourcen zur Verfügung hat. Eine hoch anspruchsvolle Aufgabe!

## **Warum die Beratung Mensch zu Mensch so wichtig ist**

Für Banken bedeutet der reine Fokus auf Digitalisierung und Standardisierung also auch eine Ent-Emotionalisierung und Ent-Loyalisierung des Kunden. Zusätzlich sorgen beispielsweise schlankere Krediteinreichungs-Prozeduren dafür, dass immer weniger Informationen über die Kunden vorhanden sind. Potenzielle Cross-Selling-Ansätze werden deshalb nicht nur nicht genutzt, sondern in vielen Fällen mangels Informationen auch gar nicht erkannt. Und algorithmische sowie Big Data-Analysen sind derzeit technisch und rechtlich noch nicht vorhanden, zu umstritten, verboten oder noch nicht so ausgereift, dass sie den konkreten, aktuellen Handlungsbedarf der Unternehmer erkennen.

Während der Sportkollege zum Beispiel die Information über einen Versicherungsbedarf mitunter auch schon mal auf dem Fußballplatz ergattert. Werden dann noch – wie in vielen Instituten – oft jüngere Berater auf die Gewerbekunden angesetzt, damit diese sich die Sporen für „wichtigere“ Aufgaben verdienen (und dann nach kurzer Zeit den Aufgabenbereich wechseln), geht der subjektive Wohlfühlfaktor für diese Unternehmer gegen null. Die mittelständischen Unternehmer werden in standardisierte Prozesse gedrängt, obwohl sie gerade aufgrund des fehlenden Expertenumfelds eigentlich sehr beratungsintensive Kunden sind.

Hier liegen Potenziale brach, die mit der richtigen Mischung aus Standardprozessen und einem gezielten Mensch zu Mensch ohne übermäßige Zusatzkosten für die Bank ebenfalls mitgenommen werden könnten. Insbesondere auch in den Bereichen Vermögensaufbau und Nachfolgeregelung brauchen die Unternehmer eine individuelle Beratung von Mensch zu Mensch – beispielsweise im Tandem Gewerbekundenberater und Vermögensberater. Die Gewinne sind hier natürlich immer noch nicht so groß wie bei den Großkunden, lassen sich aber mit ein wenig zusätzlicher Mühe effektiv abgreifen. Den Beratern ist dann zu empfehlen, dass sie sich bei jedem Kundenkontakt auf die Abschlüsse konzentrieren, die die wesentlichen Erträge bringen, ohne wie Strukturverkäufer zu wirken. Das erfordert ein hohes Maß an Empathie und strategischem Verkaufsgeschick sowie Erfahrung und Übung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Mischung aus digitalem Angebot, Telefon-Hotline (Business Line) mit echten Menschen und der persönlichen Beratung vor Ort, wie es derzeit in einigen Instituten bereits erfolgreich umgesetzt oder zumindest diskutiert wird, eine nachweislich wirkungsvolle Lösung ist.

## **Digitalisierung und Standardisierung – aber mit Augenmaß**

Gewerbekunden sind das Segment im Portfolio der meisten Banken, das eigentlich zusätzlich versorgt werden müsste – nicht nur wegen des zusätzlichen Beratungsbedarfs, sondern auch wegen der versteckten Gewinnpotenziale. Doch viele Banken scheuen den zusätzlichen Aufwand – die Gewinne pro Kunde erscheinen zu gering, um sich dafür zusätzliche Mühen zu machen. Wer es jedoch institutsintern schafft, eine Mischung aus Standardprozessen und Beratung von Mensch zu Mensch zu etablieren, die eine ausreichende Differenzierung von Konkurrenten sowie eine Emotionalisierung und Loyalisierung des Kunden schafft, der kann zusätzlich zum Kerngeschäft langfristige Cross-Selling-Potenziale ausschöpfen, die ansonsten verloren gingen.

Die Mischung macht's: Scheuen Sie sich nicht vor Digitalisierung und Standardprozessen – die meisten Gewerbekunden benötigen gar keine außergewöhnlichen Produkte oder eine konstante Sonderbehandlung. Ein gewisses Mindestmaß an Individualität und Beratung von Mensch zu Mensch reicht meist schon aus, um diesen Kunden zu zeigen: „Bei uns bist du gut aufgehoben!“ Möchten Sie in Ihrem Institut also alles aus Ihren Gewerbekunden heraus holen, dann ist die Herausforderung für Sie, beide Aspekte in ein Gleichgewicht zu bringen: gerade so viel Individualisierung, damit sich der Kunde gut aufgehoben fühlt – aber nicht so viel, dass Kosten entstehen, welche die zusätzlichen Erträge nicht rechtfertigen können.

Nach meiner Erfahrung sind es die Vorstände, die ihren Beratern dann noch mehr unter die Arme greifen können. Großkunden sprechen am liebsten direkt mit dem Vorstand – denn obwohl sie wissen, dass der Vorstand natürlich nicht alle Finanzbelange des Unternehmers persönlich abarbeitet, ist dies ein klares Zeichen gegenseitiger Wertschätzung. Ein netter Nebeneffekt: Fragt der Vorstand nach einem Cross-Selling-Termin für einen der Fachberater, wird er in den meisten Fällen zumindest einen „Höflichkeitstermin“ bekommen, den die Berater dann nutzen können und sollten, um vielleicht einen eigentlich nicht interessierten Großunternehmer für sich zu gewinnen. Es gibt oftmals nur diesen einen Versuch!

Wie bei keiner zweiten Art von Kunden ist hier also ein Zusammenspiel von Vorständen, Führungskräften und Beratern gefragt: Der Vorstand öffnet mit knappem Name-Dropping und wohl dosierten, höflichen Hinweisen auf den gesamten Leistungskatalog der Bank die Tür. An den Beratern und ihren Vorgesetzten liegt es dann, mit herausragender Vorbereitung und überzeugendem Fachwissen ihren Fuß in diese Tür zu stellen. Bei dem gesamten Vorgang ist entscheidend, dass die Rollenverteilung klar ist. Vorständen, die als Verkäufer oder Fachberater auftreten, stehen Unternehmer oft eher kritisch gegenüber. Tritt der Vorstand jedoch als „Türöffner“ auf, begünstigt dies nicht nur die Gesamtposition des Instituts beim Unternehmer, sondern stärkt auch das Profil der Berater für zukünftige Kontakte, bei denen der Vorstand nicht anwesend sein wird.

## **Vorbereitung ist alles**

Was können wir also als Fazit mitnehmen? Top-Kunden sind die spannendsten, wichtigsten, aber auch komplexesten Kunden eines jeden Finanzinstituts. Sie für Cross-Selling zu gewinnen, gehört zu den Königsdisziplinen der Bankberater, und sie als Kunden zu verlieren, kann ein schwerer Schlag für das ganze Haus sein. All das wissen die Unternehmer, die sich hinter Zuarbeitern abschotten, sodass man als Berater nur mit entsprechendem Aufwand an sie herangelangt.

Umso wichtiger ist es, die Herangehensweise „generalstabsmäßig“ zu planen (inklusive Einbindung der Marktfolge-Aktiv/Kreditabteilung), akribisch alle vorhandenen Informationen aufzuarbeiten und in die Akquise-Strategie einfließen zu lassen. Planen Sie Zeitblöcke, in denen Sie die Gespräche mit diesen Unternehmern und ihrem Umfeld intern am grünen Tisch üben. Nutzen Sie Standardprozesse nur dann, wenn sie sich individuell verkaufen lassen und der Unternehmer auf natürlich Art und Weise in sie hineinpasst – zwingen Sie ihm niemals Standardprozesse auf, sonst sucht er sich woanders ein maßgeschneidertes Angebot.

Und zu guter Letzt: Arbeiten Sie eng zusammen, bringen Sie Fingerspitzengefühl und Verständnis füreinander sowie für das große Ganze mit. Manchmal wird man als Berater beispielsweise Entscheidungen seines Vorstands nicht nachvollziehen können. Dann gilt es, sich bewusst zu machen, dass der Vorstand in seine Entscheidungen meist viele Parameter einfließen lässt, die einem vielleicht gar nicht bewusst waren – oder über die der Vorstand nicht offen sprechen kann. Ein eingespieltes Team, bei dem jeder dem anderen vertrauen kann, hat die besten Chancen, beim Großkunden einen Treffer zu landen. Und das ist wichtig, denn bei Top-Unternehmern hat man in der Regel nur einen Versuch.

# Neulich beim Kunden: Wenn Fort- und Weiterbildungskosten die Firma gefährden



Wenn ich in meiner Eigenschaft als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) im Gespräch mit Banken und Familienunternehmern bin, dann bleibt es inhaltlich nicht immer ausschließlich beim eigentlichen Gesprächsanlass – oft kommen weiterführende Gedanken auf. So, wie in einem CheckUp-Gespräch, das ich neulich mit einem Familienunternehmer geführt habe. Es ging dabei um die Unternehmensnachfolge, und im Rahmen dessen führte uns die Besprechung auch zu einem weiteren Thema. Denn nicht nur die Nachfolge musste geplant werden, auch bei der Weiterbildung der Mitarbeiter gab es Diskussionsbedarf.

## Den Wert der Weiterbildung erkennen

Wir saßen beisammen und spielten in einer Art Rollenspiel die möglichen Optionen für die Unternehmensnachfolge durch – ich übernahm den Part des potenziellen Nachfolgers. Konkret ging es dem Unternehmer darum herauszufinden, ob die Nachfolge oder ein möglicher Verkauf noch 3 bis 5 Jahre Zeit hätten. Dazu gingen wir die verschiedensten Optionen durch – von Management-Buy-out (MBO) und Management-Buy-in (MBI) bis zum Verkauf.

Da die Übernahme der Belegschaft durch den Käufer ein wichtiges Thema in diesem Zusammenhang ist, kamen wir auch auf die Qualität der Mitarbeiter zu sprechen. Und in diesem Zusammenhang machte ich eine Entdeckung: Bei insgesamt 300 Mitarbeitern standen in der Bilanz des Unternehmers gerade mal 3.000 Euro bei den Gewinn- und Verlustposten für Fort- und Weiterbildungen. Das schien mir dramatisch wenig zu sein für ein Unternehmen dieser Größe, also fragte ich nach, wie es dazu kam.

Seite 108

## Warum man als Unternehmer ungern Weiterbildungen finanziert

Vom Unternehmer kam dann auch eine klare Antwort: Warum solle er denn die Mitarbeiter auf Weiterbildungen oder Messen schicken? Dabei käme doch eh nichts Nachhaltiges heraus. Und wenn sie effektiv weitergebildet würden, dann könnten sie doch auch einfach von der Konkurrenz akquiriert werden. „Jetzt stellen Sie sich vor, Herr Wiebusch: Man investiert in die Leute und dann gehen Sie einfach!“, erklärte er mir. Doch ich kannte das Argument bereits und gab zu bedenken: „Und jetzt stellen Sie sich vor, Sie investieren nicht in die Leute ... und sie bleiben!“

Ich nahm hierzu auch die Rolle eines potenziellen Unternehmens-Käufers ein, um zu verdeutlichen, dass in der aktuellen Struktur und bei den aktuellen Mitarbeitern der Wert des Unternehmens zu sehr vom Unternehmer selbst abhing. Und wenn man diesen dann „herauskauft“, verliert das Unternehmen „The Brain“ – die Innovationskraft und das Wissen. Dies führt dazu, dass man als Käufer zwar ein aktuell gutes Unternehmen kauft, aber letztendlich auf Dauer verliert.

Ich gab ihm das Beispiel einer Firma, mit der ich zu tun hatte, die 4 Jahre in Folge aus Kostengründen keine Azubis übernommen hatte (obwohl sie in der glücklichen Lage war, überhaupt welche zu bekommen!) – und jetzt das große Problem hatte, dass im Betrieb plötzlich der dringend benötigte Nachwuchs ausblieb. Das hat dem Unternehmer wirklich zu denken gegeben. Wir einigten uns darauf, gemeinsam ein Fortbildungskonzept auszuarbeiten, das eine effiziente Weiterbildung der Belegschaft garantierte, aber gleichzeitig auf die berechtigten Kritikpunkte des Unternehmers einging:

- Fortbildung nur für die Mitarbeiter, die wirklich wollen (auch wenn es nur wenige wären)
- Klare Ziele fürs Training mit den Mitarbeitern definieren
- Präsentation der Fortbildungsergebnisse gegenüber den Führungskräften
- Einholen von Führungskräfte-Feedback und Überwachung durch die Personalabteilung
- Bei Vertriebsseminaren und Tagungen Vor-Ort-Unterstützung durch Führungskräfte
- Bei Messen: Planung, welche Stände besucht werden, Messebericht und regelmäßige Diskussionen untereinander

Wichtig war dem Unternehmer auch, nicht die gesamte Weiterbildung mit kostspieligen Seminaren zu organisieren. Er legte auch weiterhin Wert darauf, dass seine Mitarbeiter sich eigenständig in wichtige Themen einlesen sollten, wie ich sie beispielsweise in meinem einmal wöchentlich erscheinenden Versteher-Magazin für Finanzdienstleister darlege. Und erst, wenn es darum ging, den Mitarbeitern die konkrete und hoch individualisierte Umsetzung des jeweiligen Themas näher zu bringen, sollten gezielt Seminare, Workshops und Vorträge eingeplant werden.

Mit diesen einfachen Regeln gab es nun eine klare Marschroute für die Weiterbildungen im Unternehmen. In über 2.500 Realfallcoachings bei Finanzdienstleistern habe ich immer wieder festgestellt, dass eine solche Ausarbeitung bei Familienunternehmen meist dringend nötig ist, da hier oft optimierungsbedürftige Zustände herrschen, wenn es um die Fort- und Weiterbildung geht. Entweder wird praktisch kein Geld dafür eingeplant oder das Budget versickert im Nichts, weil die Weiterbildungsmaßnahmen nicht strukturiert geplant werden.

## **Fort- und Weiterbildung als wichtiges Thema für Finanzberater**

Mein Geheimtipp für Finanzdienstleister, die sich bei Familienunternehmern als kompetente Sparringspartner mit einem Auge für Details etablieren wollen, lautet also: Schauen Sie auch mal auf das Fortbildungsbudget Ihrer Kunden. Kennen Sie die Zahlen, können Sie diese bei der Beratung ansprechen und eigene Ideen zur Optimierung anbieten. Und zugleich eröffnet ein Blick auf das Budget auch Einblicke in die Psychologie des Unternehmers: Denkt er vorausplanend? Wägt er Kosten-Nutzen-Fragen ab oder tut er die Weiterbildung nur als „unnützen Kostenpunkt“ ab?

Und wenn Sie im Bereich Unternehmenstransaktionen (M&A) tätig sind, empfehle ich schon frühzeitig den Blick auf diese GuV-Position. So erkennt man sehr schnell, wie es für den eigenen Mandanten ausgehen wird, wenn man nach erfolgter Transaktion ins Tagesgeschäft einsteigt. Denn oft stellt man dann fest, dass die übernommenen Mitarbeiter verunsichert und mitunter hilflos sind, wenn es um eigenständige Ideenentwicklung geht – ohne dass diese eine wirkliche Schuld trifft. Denn weder wurde von ihnen verlangt noch wurden sie dabei unterstützt, eigenständige Lösungsentwicklungs Kompetenzen aufzubauen.

Ihnen als Berater gibt dieser Blickwinkel zusätzliche Gelegenheit, vor dem Kunden mit Fachwissen und eigenen Ideen zu brillieren – und Ihnen als Vorgesetzte und Institutsvorstände gibt er die nötige Reflexionsfläche, um sich selbst einmal zu fragen: Tun wir eigentlich genug zur Fort- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter? Und schauen wir nach erfolgten Maßnahmen genau hin, ob die Inhalte nachhaltig und erfolgreich umgesetzt werden?

# Verwahrentgelt für alle? Vorsicht bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien!

## Teil 1: Die Ausgangslage



Seit die Europäische Zentralbank (EZB) vor einigen Jahren die Einlagefazilität in den negativen Bereich gesenkt hat, stehen Finanzinstitute vor einem ernstem Problem: Sie müssen nun auf alle nicht benötigten Einlagen Zinsen zahlen. Bedenkt man, dass sie außerdem gezwungen sind, eine Mindestreserve bei der EZB zu unterhalten, bedeutet dies: Es führt kein Weg an den Kosten vorbei. Diese müssen auf anderen Wegen wieder reingeholt werden. Was einige Institute schon vorgemacht haben, wird sich also in naher Zukunft branchenweit etablieren: Ein Verwahrentgelt für Kundeneinlagen. Doch wer glaubt, dass sich Familienunternehmen und Unternehmerfamilien das so einfach gefallen lassen, der sollte die Situation auch mal aus dem Blickwinkel der Unternehmer betrachten.

### Verwahrentgelte werden sich unweigerlich in der Branche etablieren

Eine negative Einlagefazilität (aktuell -0,4 %) – Was noch vor der Finanzkrise völlig unmöglich erschien, ist heute schon Realität. Die Gründe für die generelle aktuelle Situation in der Finanzdienstleistungsbranche sind vielfältig und wurden von mir bereits in der Sommerserie 2019 beleuchtet.

Aufgrund der akuten Dringlichkeit des Themas möchte ich an dieser Stelle also keinen erneuten Blick zurück werfen, sondern die aktuelle Situation speziell zum Thema Verwahrentgelt betrachten. Denn weder Hoffen noch Jammern wird an den drei Eckpfeilern der momentanen Marktsituation etwas ändern:

- Die EZB erhebt Negativzinsen auf Einlagen.
- Die Banken werden diese Verluste an den Kunden weitergeben (Verwahrentgelt).
- An dieser Situation wird sich so bald nichts ändern.

Statt also nichts zu tun und auf bessere Zeiten zu hoffen, wird es für Finanzdienstleister auf allen Ebenen wichtig werden, sich zu fragen, wie sie mit dieser Situation fertig werden: Die Vorstände werden sich fragen, wie sie (mit Verwahrentgelten) bei den zusätzlichen Kosten gegensteuern können, Führungskräfte werden sich eine Strategie zur Umsetzung dieser Richtlinien überlegen und die Berater selbst werden sich die Frage stellen: Wie erklären wir das alles dem Kunden?

## **Unterstützung aus der Politik? Fehlanzeige!**

Auf politischer Ebene ist für die Institute auch keine Entlastung zu erhoffen. Aktuell wird lediglich in eine Richtung diskutiert, die das Wohlwollen der Wähler zum Ziel hat.

So wurde beispielsweise vom bayerischen Ministerpräsidenten Söder ins Gespräch gebracht, Verwahrentgelte auf Einlagen bis zu 100.000 Euro gesetzlich zu unterbinden. Dabei wurde jedoch ignoriert, dass ein Institut, das beispielsweise über 1.000 Kunden mit jeweils 50.000 Euro Einlagevolumen verfügt, immer noch 200.000 Euro Einlagezins an die EZB zu zahlen hat. Würde sich Herrn Söders Vorschlag durchsetzen, könnten bei diesem Beispiel diese Kosten jedoch nicht durch Verwahrentgelte abgedeckt werden – da sich jeder individuelle Sparer innerhalb der geschützten Einlagesumme bewegt.

Mit anderen Worten: Die Politik hat bislang noch keinen Lösungsansatz vorgebracht, der die Problematik aus Sicht der Banken angeht. Stattdessen könnten einige politische Pläne den Druck auf die Institute sogar noch erhöhen.

## Die Sicht der Banken

Aus dem Blickwinkel der Institute ist also mittelfristig keine Lösung der Situation zu erwarten: Die Banken werden weiter für Einlagen bei der EZB zahlen (müssen) und sich überlegen, wie sie diese Kosten wieder reinholen können. Das merke ich auch bei meinen Vorstands- und Führungskräftegesprächen, Coachings und Seminaren: Seit einiger Zeit sind Verwarentgelte immer ein Gesprächsthema – bei Workshops mit Finanzdienstleistern ebenso wie bei der Gesprächsbegleitung der Familienunternehmer. Und in den letzten Wochen bewegt sich der Diskussions-Tenor immer weiter von „Verwarentgelt nur auf Großvolumen“ über „nur für Unternehmen“ hin zu „für alle Einlagen, auch bei Privatpersonen, ohne Mindest-Einlagevolumen“.

Vor dem letzten Schritt – dem Verwarentgelt für alle – schrecken viele Institute noch zurück. Aus gutem Grund, denn diese Strategie könnte zum PR-GAU werden. Stellen Sie sich die Schlagzeilen vor: „Arme Rentnerin mit 15.000 Euro Erspartem muss Strafzinsen zahlen! 75 Euro, einfach weg! Nach 10 Jahren wären das 750 Euro gewesen!“

Bei solchen medialen Aufbereitungen der Problematik wird die Bankenseite natürlich völlig ignoriert: Bei einem Einlagevolumen von 100 Millionen Euro müssten beispielsweise 400.000 Euro an die EZB gezahlt werden – zzgl. eigene, interne Vollkosten für Überwachungsmechanismen, Vorratshaltung bei Vorschriften, Controlling etc. Bei 50.000 Euro Vollkosten pro Mitarbeiter (wir gehen hier vom durchschnittlichen Gehalt eines Bankers beziehungsweise Sparkassen- / Volksbankenmitarbeiters aus) stehen wir bei den Kosten für umgerechnet 8 Mitarbeiter, die irgendwie abgefangen werden müssen.

Viele Institute sind deshalb zu dem Schluss gekommen, dass sich diese Mehrkosten möglicherweise auf die Unternehmerkunden abwälzen lassen. So könnte man den PR-GAU verhindern und trotzdem die Kosten decken. Und die Unternehmer verkraften diesen Obolus doch sicher – die haben das Geld ja. Und außerdem sind sie es ja, die große Einlagen in den Instituten unterhalten. In der Firma und auch Privat.

## Die Unternehmenseite

Bei solchen Betrachtungen verkennen Finanzdienstleister häufig, wie sich die Situation aus Sicht der Unternehmer gestaltet. Denn für Sie (wie für alle anderen Bankkunden) war die Regel immer:

- Für Kredite zahlt man Geld
- Für Einlagen bekommt man Geld

Auf diese Regel haben sich die Familienunternehmer jahrelang verlassen und sie werden sich nicht so leicht davon überzeugen lassen, dass sich die Zeiten geändert haben. Die komplizierte Situation auf Bankenseite interessiert die Unternehmer herzlich wenig, haben sie doch selbst mit den Umschwüngen in der eigenen Branche oder im Welthandel zu tun: Digitalisierung, gesellschaftlicher Umbruch, eventuell abnehmende Konjunktur, Strafzölle... Familienunternehmer sind aktuell im Spar-Modus und Verwahrenentgelte bedeuten für sie zusätzliche, unnötige Kosten ohne Mehrwert.

Wie aufgeschlossen sich der Unternehmer in Bezug auf Verwahrenentgelte zeigt, ist allerdings auch davon abhängig, um welches Vermögen es dabei geht.

## **Das Betriebsvermögen**

Das Betriebsvermögen wird in erster Linie für den laufenden Betrieb benötigt. Hier gibt es für den Unternehmer nichts zu „verschenken“. Allerdings können sich insbesondere Großkunden eventuell damit abfinden, sofern sie die Zusatzkosten selbst wieder reinholen können – sie sind es gewohnt, dass sich Kosten ändern können. Diese Unternehmer versuchen selbstverständlich, die Kosten für das Verwahrenentgelt zu drücken, wo sie nur können. Doch kommen sie zu dem Schluss, dass die Wechselkosten beim Umstieg auf ein anderes Institut noch höher wären, zeigen sie sich voraussichtlich aufgeschlossen gegenüber Verwahrenentgelten.

Sind sie rechtzeitig vorgewarnt, können solche Unternehmer die Entgelte in den Businessplan einkalkulieren, wie z. B. einen angestiegenen Rohstoffpreis.

## **Das Privatvermögen**

Geht es um das eigene Vermögen, sieht die Situation wiederum ganz anders aus, denn hier können die Kosten typischerweise nicht weitergegeben werden. Das bedeutet: Für den Unternehmer ist ein Verwahrenentgelt auf das Privatvermögen ein reeller Verlust, der sich praktisch nicht abfedern lässt. Entsprechend emotional werden die Unternehmer auf die anfallenden Mehrkosten reagieren. Dies ist auch der Punkt, an dem das Verwahrenentgelt im Bewusstsein der Familienunternehmer den üblen Beigeschmack der „Strafzinsen“ annimmt.

## Unternehmer verstehen – Verwahrentgelt kommunizieren

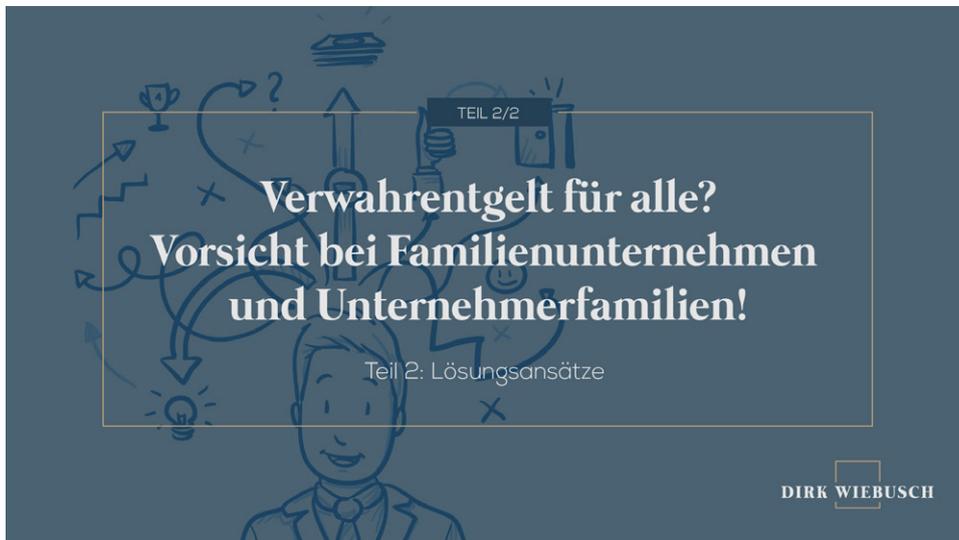
Die Interessen von Unternehmern und Banken stehen sich also im Themengebiet „Verwahrentgelt“ diametral entgegen – und gerade, wenn es um das Privatvermögen geht, wird sich kein Unternehmer so schnell mit dem Gedanken anfreunden können. Das macht die Kommunikation denkbar schwierig, denn der Kunde wird sich selbstverständlich gegen die vermeintlichen „Strafzinsen“ wehren. Wer als Finanzdienstleister weiß, woher der Familienunternehmer kommt, wie er denkt und wie die Situation aus seiner Sicht erscheint, hat hier die besten Chancen, ihn nicht zu stark zu verärgern, wenn das unweigerliche Gespräch zum Verwahrentgelt ansteht.

*Dies ist der erste Schritt zur erfolgreichen Kommunikation einer Maßnahme, die die Institute nur aus Not vornehmen und auf die der Unternehmer am liebsten ganz verzichten würde.*

*Nehmen Sie sich die Zeit, die Situation des Unternehmers zu überdenken. Blicken Sie vielleicht schon einmal in Ihr Kundenportfolio und gehen Sie jeden Kunden durch, dem Sie in nächster Zeit die schlechte Nachricht überbringen müssen. In wenigen Tagen erfahren Sie dann im zweiten Teil dieses Artikels, was Sie aktiv tun können, um dem Familienunternehmer zu erklären, dass ein Verwahrentgelt fällig wird – und wie sich diese Thematik in Zukunft weiterentwickeln wird.*

# Verwarentgelt für alle? Vorsicht bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien!

## Teil 2: Lösungsansätze



Viele Finanzinstitute setzen Verwarentgelte bereits im eingeschränkten Rahmen ein, um die Mehrkosten abzufangen, die durch die negative Einlagefazilität der EZB anfallen. Im ersten Teil dieser Artikelserie hatte ich deshalb bereits skizziert, warum man als Institut in naher Zukunft nicht um Verwarentgelte herum kommen wird und aus welchem Blickwinkel sich Familienunternehmer der Situation nähern. Heute gehe ich darauf ein, wie man in praktischer und strategischer Hinsicht die Einführung des Verwarentgelts gegenüber Ihren Kunden erklärt. Denn Familienunternehmer werden diese vermeintlich unnötigen Zusatzkosten immer negativ aufnehmen.

### Wie würde ein Unternehmer den Einlagezins ausgleichen?

Auch wenn Familienunternehmer in der Regel wenig Verständnis für die Einführung von „Strafzinsen“ mitbringen – die Situation der Finanzdienstleister ist an dieser Stelle der Situation eines Unternehmens nicht unähnlich. Denn auch Unternehmen müssen Mehrkosten, auf die sie keinen direkten Einfluss haben, irgendwie ausgleichen. Die Situation in den Instituten gestaltet sich also ähnlich wie bei einem Produktionsunternehmen, bei dem es zu einer unvorhergesehenen Einkaufspreisenerhöhung kommt. Hier gibt es 5 unterschiedliche Möglichkeiten, die Kosten zu decken:

- Einkauf neu verhandeln
- Interne Prozesse verschlanken
- Kosten durch zusätzliche Erträge beim Kunden auffangen
- Produkt einstellen
- Mehrkosten auf Produktkosten übertragen und Produkt teurer machen

Die erste Handhabe, die Produktionsunternehmen in einer solchen Situation haben, ist die Neuverhandlung des Einkaufs. Das Unternehmen würde also versuchen, die Konditionen neu auszuhandeln – oder sogar komplett den Zulieferer zu wechseln. Finanzinstitute haben in dieser Hinsicht jedoch keinerlei Spielraum, denn Ihr "Lieferant" ist die Europäische Zentralbank.

Die Kosten durch schlankere Prozesse und interne Einsparungen aufzufangen, würde bestenfalls schwierig werden. Schließlich sind die internen Prozesse in der jüngsten Vergangenheit bereits stark verschlankt worden. Bei der Verschlinkung der Prozesse gilt also: Hier lässt sich mittlerweile nur noch wenig herausholen.

Zusätzliche Erträge werden schon seit Jahren händeringend gesucht, doch auch hier kommen viele Institute an ihre Beratungsgrenzen. Sei es durch fehlende Produkte oder voll ertragserschlossene Kunden – oder es mangelt schlicht am Zusammenspiel der Vertriebs- einheiten (bei diesem Thema ist es das Tandem Firmenkundenberater und Private Banker).

Das Produkt einzustellen ist für Finanzinstitute zu guter Letzt ebenfalls keine Option, denn das würde bedeuten, dass die Banken überhaupt keine Einlagemöglichkeiten mehr anbieten könnten (von rechtlichen Hindernissen mal abgesehen). Die Unternehmer vertrauen jedoch auf dieses Angebot: Natürlich könnten sie das Geld auch investieren, doch kein Familienunternehmer wird jemals darauf verzichten, zumindest einen Teil seines Geldes einzulagern. In vielen Fällen haben sie schmerzhaft erfahren müssen, was es bedeutet, im Notfall nicht durch liquides Vermögen abgesichert zu sein. Oder aber sie wollen „jederzeit bei einem Schnäppchen zuschlagen können, ohne jemanden fragen zu müssen.“

## Verwahrentgelt – die einzige Lösung

Langfristig geht also kein Weg um das Abwälzen der Mehrkosten auf die Produktkosten herum. Im Finanzbereich bedeutet das: Verwahrentgelt. Davon, dass es zu kartellähnlichen Absprachen kommt, gehe ich nicht aus. Anders als bei BASEL, als alle Institute schnell ähnliche oder sogar identische Vorgehensweisen aufbauten, die die Kunden zu akzeptieren hatten, kann in diesem Fall davon ausgegangen werden, dass in Kürze alle Institute aufgrund der Notwendigkeit umfassend auf diese Methode zurückgreifen werden (müssen). Das wird nicht gleichzeitig geschehen und nicht im selben Maß. Doch es wird einen Schulterschluss geben – denn wer aktuelle oder neu hinzugekommene Einlagen nicht in Margengeschäften veredelt, der verliert große Summen, die zur Zeit beispielsweise auch in den Bereichen Digitalisierung, Prozessanpassungen und Eigenkapitalstärkung gebraucht werden.

## Wie man die schlechte Nachricht überbringt

In vielen Instituten wird das Verwahrentgelt eingeführt oder die aktuellen Volumina, bei denen es zum Zuge kommt, gesenkt werden. Und das bedeutet schwere Gespräche mit den Kunden. Denn diese werden die neuen Kosten nicht einfach so hinnehmen. Für die Institute ist es also wichtig, eine passende Strategie für diese Gespräche zu entwickeln. Die Herangehensweise wird dabei idealerweise auf den jeweiligen Kunden abgestimmt, doch einige generelle Punkte bleiben immer gleich:

- Setzen Sie auf jeden Fall ein Einzelgespräch für das Thema „Verwahrentgelt“ an – denn würden noch weitere Themen besprochen, könnte beim Kunden der Eindruck entstehen, man nehme die Thematik nicht ernst genug. Und wenn die Stimmung kippt (was passieren kann), wären die anderen Themen schnell verbrannt.
- Das Gespräch sollte vom Firmenkundenberater, dessen Vorgesetzten oder sogar vom Vorstand geführt werden – je nach Kunde, Kompetenz und Beziehung. Auf keinen Fall sollte es der Private Banking Berater ansprechen, denn dieser kennt den Kunden ggf. noch gar nicht oder zumindest nicht gut genug – und soll ihm in naher Zukunft noch Produkte verkaufen, wodurch die Situation schnell wie Erpressung wirken kann. Auch ver-schwimmen so aus Sicht des Kunden die Grenzen zwischen Firmenkunden Banking und Private Banking und gerade in den ersten Gesprächen ist es elementar wichtig, dass der Unternehmer spürt: Für alle Angelegenheiten der Firma ist der Firmenkundenberater zuständig und für alles Private der Private Banking Berater.

- Gerade der Überbringer der Nachricht zum Verwarentgelt im Privatvermögen benötigt Fingerspitzengefühl und eine Top-Vorbereitung. Hier ist das Zusammenspiel zwischen Firmenkundenberater und Private Banking Berater (gemeinsame Vorbereitung, Gesprächsführung und Nachbereitung) elementar wichtig. Das gilt auch wenn der Private Banking Berater den Kunden schon persönlich kennt.
- Setzen Sie nicht mehr als 15 bis 20 Minuten für das Gespräch an – eine längere Diskussion ist nicht zielführend, da die zusätzlichen Minuten an der Situation nichts ändern werden.
- Bereiten Sie sich vor! Arbeiten Sie das Geschäftsmodell durch und beachten Sie das Umfeld sowie die Typologie des Unternehmers. In internen Vorbereitungsgesprächen können Sie die Sicht des Unternehmers nachvollziehen und sich Argumente und gegebenenfalls sogar einen konkreten Wortlaut zurechtlegen.
- Denken Sie im Vorfeld über die Kompensation mit anderen Deckungsbeiträgen beziehungsweise die Schaffung neuer Deckungsbeiträge nach. Je nach Kunde können Sie diese während des Gesprächs oder direkt im Anschluss an das Gespräch als Lösung anbieten. Doch auch hier gilt es, sehr vorsichtig damit umzugehen: Es kann sehr schnell wie Erpressung aussehen – erst recht, wenn es um das Privatvermögen geht.

Behalten Sie dabei eines immer im Auge: Der Unternehmer will das Verwarentgelt nicht – seine Reaktion auf dieses Gespräch wird also niemals vollständig positiv sein. Vermeiden Sie also Sätze wie “Das werden alle Institute machen müssen” oder “das müssen Sie verstehen, wir müssen das tun” – denn dem Unternehmer sind Ihre Beweggründe erst einmal egal. Für Ihn zählt nur, dass er plötzlich für etwas zahlen muss, für das er bislang – zumindest früher – noch Geld erhielt. Gerade im Bereich Privatvermögen wird es schwere Gespräche über „Strafzinsen“ geben, da der Unternehmer ja nichts falsch gemacht hat – im Gegenteil.

Sie können in solchen Gesprächen letztlich nur Schadensbegrenzung betreiben. Eine hervorragende Vorbereitung hilft jedoch, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der Unternehmer das Verwarentgelt akzeptiert und sich nicht von Ihrem Institut abwendet. Die nötigen Strategien zur Vorbereitung übe ich gerne mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern in maßgeschneiderten Tagesworkshops (nur Firmenkundenberater oder Tandems Firmenkundenberater mit Private Banking Berater), bei denen auch anhand realer Praxisbeispiele die Durchführung der Gespräche trainiert wird.

## Was, wenn der Kunde verärgert ist?

Es wird auch Kunden geben, welche die neuen Kosten nicht akzeptieren werden. Dann wird möglicherweise das Geld abgezogen – und kommt dann auch nie wieder, denn der Kunde ist nun verärgert und will womöglich mit Ihrem Institut nichts mehr zu tun haben. Das sorgt zwar dafür, dass Sie sich die Einlagekosten sparen, doch die Erträge des Kunden verfallen ebenso – und gehen möglicherweise an einen Konkurrenten. Einige Familienunternehmer ziehen ihr Geld auch ab und nutzen es einfach zur weiteren Entschuldung oder zur Investition ohne Hilfe einer Bank.

Eine hervorragende Vorbereitung kann das Risiko dieser Situation drastisch verringern. Denn wer weiß, wie mit dem Kunden in dieser schwierigen Situation geredet werden kann (und auch bereits ein gewisses Ansehen beim Kunden genießt), der schafft es, die Wogen zu glätten. Und wenn der Zustand mit den Verwahrtgelten erst einmal einige Jahre anhält, wird er vom Kunden auch irgendwann als neuer Status Quo akzeptiert.

## Die Zeichen der Zeit

Derzeit erheben viele Institute ein Verwahrtgelt erst ab Einlagevolumen von über 500.000 Euro. Doch wie bereits angerissen, gehe ich davon aus, dass dieser Zustand nicht lange andauern wird. Vielmehr wird es eine schrittweise Entwicklung geben:

1. Unternehmen mit größerem Einlagevolumen
2. Privatkunden mit größeren Einlagevolumen
3. Unternehmen ohne Mindest-Einlagevolumen
4. Privatkunden ohne Mindest-Einlagevolumen

Selbst, wenn mit allen Kunden erfolgreich die schwierigen Gespräche zum Verwahrtgelt geführt worden sind, wird das Thema für Finanzdienstleister zusätzliche Fragen aufwerfen: Wird durch den dadurch angeheizten Immobilienmarkt eine erneute Finanzblase entstehen? Und was wird geschehen, falls die Unternehmer die neuen Verträge zum Verwahrtgelt einfach nicht unterzeichnen? All diese Fragen werden mit der Zeit beantwortet werden müssen.

Aktuell ist besonders wichtig, dass Sie Ihren Kunden das Konzept des Verwarentgelts näher bringen können. In dieser zweiteiligen Artikelserie habe ich Ihnen bereits einige Werkzeuge dafür in die Hand gelegt und unterstütze Sie auch gerne im Rahmen eines 1-Tages-Workshops. Sprechen Sie mich einfach an und wir finden gemeinsam Wege, wie Ihr Institut zielführend und ohne größeren Eklat das Verwarentgelt bei Ihren spezifischen Kunden etablieren kann. Denn besonders herausfordernde Situationen wie diese bieten gleichzeitig eine einzigartige Gelegenheit, sich bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien als Top-Gesprächspartner von Mensch zu Mensch zu positionieren. Denn wie sagt man? „Schwere Zeiten sind gute Zeiten für gute Berater!“

# Private Banking für Unternehmerfamilien: Die ganzheitliche Beratung ist tot – es lebe die ganzheitliche Beratung! Teil 1 – Vision, Mission und Strategie



Auf der Suche nach zusätzlichen Margen im Geschäft mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien realisieren immer mehr Finanzberater: Das Firmenkundengeschäft ist nicht der einzige Bereich, in dem sich noch unerschlossene Erträge verstecken. Ein oft sogar noch größeres, ungenutztes Potenzial findet sich im Private Banking für Unternehmer(familien).

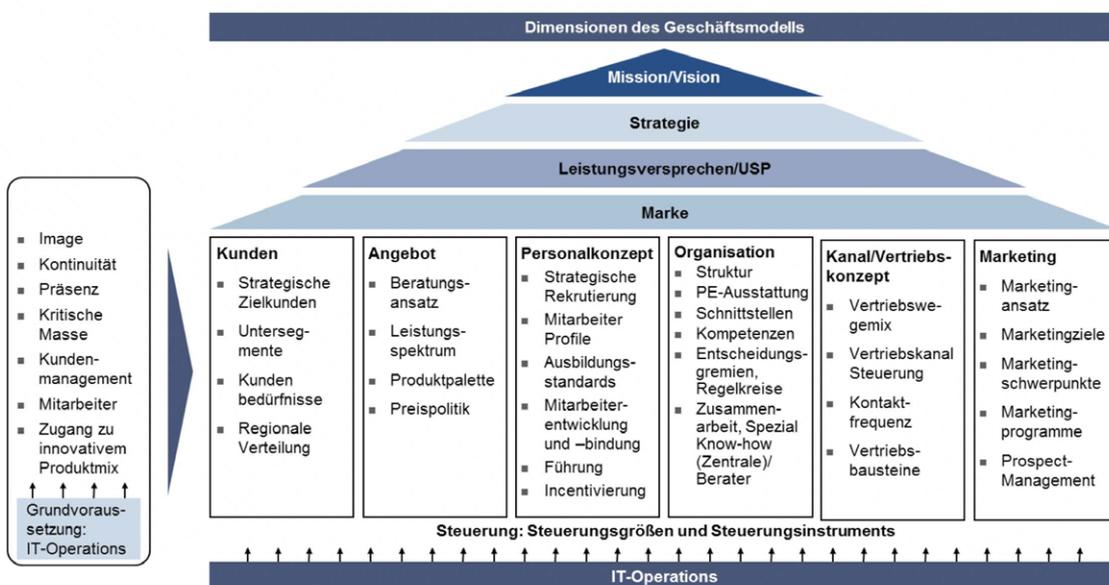
Deshalb versuchen zurzeit viele große und kleine Banken sowie freie Vermögensverwalter, entsprechende Sub-Marken zu etablieren, segmentrein abgetrennt vom restlichen Private-Banking-Bereich. Sie alle stellen früher oder später fest: Das Private Banking für Unternehmerfamilien unterliegt besonderen Regeln, die von Anfang an einzuplanen sind. In meiner Artikelserie „Private Banking für Unternehmerfamilien“ bringe ich Ihnen diese Regeln näher und stelle Ihnen darauf basierend praxiserprobte Herangehensweisen zur Etablierung entsprechender Abteilungen vor.

## Von der Konzeption bis zur Realisierung

Die hier vorgestellten Ansätze sind universell einsetzbar, unabhängig von der Institutsgröße – von der Großbank über regionale Kleinbanken bis zum freien Vermögensverwalter. Selbstverständlich wird das bedeuten, dass das eine oder andere Institut aufgrund begrenzter Ressourcen nicht alle Ansätze umsetzen können – bei unserer gemeinsamen Betrachtung der Thematik geht es mir dementsprechend auch mehr darum, Denkansätze und Leitlinien anzubieten, die sich in meinen über 25 Jahren bei der Beratung von Familienunternehmen und Finanzdienstleistern als handfeste Praxiserfahrung herauskristallisiert haben. Zudem gibt es Tipps und Anregungen für bestehende Einheiten und Bereiche, wie diese optimiert oder an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden können.

Darüber hinaus sollten wir uns bewusst machen, wovon wir überhaupt sprechen, wenn wir von „Private Banking für Unternehmerfamilien“ sprechen: Das ist der Geschäftsbereich, in dem das gesamte private Vermögen eines Familienunternehmers und von dessen Familie außerhalb der Firmensphäre verwaltet wird. Dieser Bereich ist bei Instituten typischerweise auf zweiter Stufe einer Markenbildung angesiedelt – also eine Sub-Marke der Private-Banking-Abteilung, die wiederum eine Sub-Marke des Instituts ist.

Als Basis unserer Entwicklung eines vollumfänglichen Private-Banking-Bereichs für Unternehmerfamilien nehmen wir das sogenannte „Strategiehaus“ als Ausgangspunkt:



An dieser Struktur werden wir uns von oben nach unten und Schritt für Schritt entlangarbeiten – bis zur vollständigen Realisierung der PB-Submarke „Private Banking für Unternehmerfamilien“. Selbstverständlich werden wir dabei nicht auf jedes Detail und jede Sondersituation eingehen können, weshalb Sie das hier gelesene vor allem als exemplarischen Überblick sehen sollten, der je nach Situation des eigenen Instituts angepasst werden kann.

## **Der Dachfirst des Strategiehauses**

Wir beginnen die Artikelserie heute mit einem Blick auf die übergeordneten Konzepte, welche die obere Hälfte des „Dachs“ unseres Strategiehauses bilden: die Vision und Mission, die dem Institutsbereich „Private Banking für Unternehmerfamilien“ zugrunde liegen sollten, sowie die strategischen Ziele, die sich direkt daraus herleiten. Diese Konzepte sind der Ausgangspunkt für die Entwicklung aller kommenden Aspekte der zu etablierenden Abteilung.

Wir arbeiten uns von oben nach unten durch das Strategiehaus-Modell durch. Das bedeutet, dass beispielsweise entsprechende IT-Operations erst noch geschaffen werden müssen, nachdem die Struktur schon steht. Wohlwissend, dass in vielen Instituten eine IT vorhanden ist und zum Beispiel bei Sparkassen und Volksbanken „aus einer Hand“ kommt, sodass Freiheiten und Flexibilität mitunter eingeschränkt sein können.

## **Mission und Vision**

Die grundlegende Idee hinter jedem Unternehmen ist die Vision. Also der Kerngedanke, der allem Handeln der Firma zugrunde liegt. Dabei wird oftmals übersehen, dass ein solcher Grundgedanke nicht nur für das Unternehmen als Ganzes, sondern auch für jede Marke und Sub-Marke wichtig ist. Denn er zeigt den Kunden, was sie zu erwarten haben, und eröffnet den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mit der Philosophie und den Zielen der Marke zu identifizieren. Deshalb ist es auch keine gute Idee, das Private Banking für Unternehmerfamilien so anzugehen, wie ich es schon in vielen Instituten selbst erlebt habe: „Wir machen jetzt auch Private Banking für Unternehmerfamilien. Also einfach Private Banking mit neuem Briefkopf.“

Als erster Schritt auf dem Weg zum erfolgreichen Private Banking für Unternehmerfamilien, das wir ab jetzt als PB-UF bezeichnen, ist es also wichtig, die grundlegenden Ziele und Ideen des neuen Geschäftsfelds auszuformulieren. Diese Ziele müssen klar und eindeutig definiert werden, damit sich jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt ein Bild davon machen kann, wo die Reise hingeht.

Besonders wichtig ist dabei, den Mitarbeitern gegenüber hervorzuheben, dass man als Private Banker für Unternehmer Teil der regionalen Wirtschaftskraft ist – denn obwohl es um Privatvermögen geht, sind diese doch über die Unternehmerfamilie untrennbar mit dem Unternehmen verbunden.

Eine gute Vision für die Abteilung PB-UF ist immer glaubwürdig, realistisch sowie motivierend – und sie ist messbar, denn ohne Messung lässt sich nicht einschätzen, wie effektiv sie ist. Unter diesen Gesichtspunkten setzen sich die Verantwortlichen zusammen und erschaffen eine Vision, die Kunden und Mitarbeitern klar kommuniziert werden kann.

Wie in der Seefahrt gilt hier: Der effektivste Weg ist derjenige, für den die wenigsten Navigationspunkte angesteuert werden müssen. Mit anderen Worten: Statt zu versuchen, den Kunden und Mitarbeitern Dutzende Punkte im engmaschigen Gewebe der Markenvision näherzubringen, sollte man sich auf die wichtigsten, zentralen Punkte beschränken. So wird die Markenidentität klarer und lässt sich von den Mitarbeitern leichter verstehen und kommunizieren. Bei der Definition der für Ihre Marke zentralen Punkte können Sie sich an einigen Fragen entlanghangeln, deren Antworten die zentralen Werte Ihrer Marke offenbaren:

## **Wo wollen wir in drei bis fünf Jahren sein?**

Eine Vision ohne klares Ziel ist nur ein lauwarmes „es wäre schön, wenn wir das machen könnten“. Und das ist weder messbar noch inspirierend. Also überlegen Sie sich, welche verbindlichen kurz- und langfristigen Ziele die Abteilung haben sollte. Möchten Sie zum Beispiel größter Anbieter nach Umsatz oder profitabelster Anbieter im Bereich des Private Banking für Unternehmerfamilien werden?

Hier kann es hilfreich sein, die eigene Position im Vergleich zu anderen Instituten zu betrachten und die Ziele entsprechend abzustecken. Konzentrieren Sie sich beim Vergleichen immer auf Wettbewerber aus derselben Region. Denn je nach Region können die Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich sein, was einen Vergleich über diese Grenzen hinweg wenig sinnvoll macht.

## **Was wäre uns auch in einer wirtschaftlichen Krisensituation immer wichtig?**

Wenn das Budget nicht mehr locker sitzt, merkt man schnell, an welchen Aspekten des Private Banking man dennoch nicht sparen möchte. Überlegen Sie sich also, welche Teile Ihrer Marke für das PB-UF auf keinen Fall zur Debatte stehen werden, falls es zu drastischen Kürzungen kommen sollte.

## **Welche Werte würden wir auch in turbulenten Zeiten noch verfolgen?**

Ähnlich wie bei Fragen nach der wirtschaftlichen Seite im Falle einer Krisensituation geht es bei dieser Frage darum, diejenigen Kernwerte der Marke zu definieren, die absolut unumstößlich sein sollten. Kommunizieren Sie Ihren Kunden beispielsweise, dass sie sich bei Ihnen immer auf persönliche Beratung und maßgeschneiderte finanzielle Lösungen verlassen können, dann sollten Sie sich überlegen, ob dieser Aspekt so wichtig ist, dass er unter keinen Umständen wegfallen kann – und damit haben Sie gleich einen Teil Ihrer Vision definiert.

## **Welche Best Practices würden wir auch dann verfolgen, wenn sie einen (scheinbaren) Nachteil im Wettbewerb bedeuten?**

Viele Institute sehen bestimmte Aspekte ihrer Arbeit als wichtig an, obwohl sie sich (vermeintlich) einsparen ließen. Beispielsweise verordnen sich einige Institute bestimmte Mindest-Personalstärken, um übermäßigen Stress für jeden einzelnen Mitarbeiter zu vermeiden. Oder sie bieten bestimmte Dienstleistungen an, die eventuell kaum Ertrag bringen und vielleicht sogar mehr kosten als sie einbringen. Gibt es bei Ihnen derartige Best Practices, die sie nicht verwerfen möchten, dann könnten diese Teil Ihrer Vision sein.

## **Die Strategie**

Haben Sie eine Vision definiert, folgt direkt die Erstellung einer Strategie für den neuen PB-Bereich. Strategische Ziele sind gewissermaßen eine Konkretisierung der Vision der Marke. Teil Ihrer Vision ist es, für jeden Unternehmer individualisierte Finanzlösungen anzubieten? Dann brauchen Sie eine Strategie, mit der Sie dieses Ziel erreichen können, ohne dadurch ins finanzielle Minus zu geraten. Beispielsweise müssen eventuell erst die passenden Strukturen und Abläufe etabliert werden, um für wirklich jeden Kunden eine individuelle Finanzlösung erstellen zu können.

Prüfen Sie also, welche strategischen Ziele sich direkt aus den einzelnen Punkten Ihrer Vision ergeben, und formulieren Sie diese klar und unkompliziert aus. Dazu reichen bereits einige präzise Schlagworte, beispielsweise:

- Erschaffen sowie internes wie externes Etablieren eines Bereichs zum Private Banking für Unternehmerfamilien
- Exzellenz und Premiumqualität in der täglichen Arbeit erzeugen
- Effektive Risikoerkennung und Nutzung sich dadurch bietender Chancen
- Wirtschaftlichkeit ohne Dumping-Margen
- Nachhaltige und kontinuierliche Verbesserung der Kundenqualität über Mitarbeiter, Produkte/Dienstleistungen, Prozesse und Führung

Beachten Sie beim Festlegen strategischer Ziele: Je höher Sie diese setzen, desto höher werden die Anforderungen an das eigene Institut und die Zielkunden – doch wer sich andererseits zu leicht zu erreichende Ziele setzt, der stagniert. Es gilt also: Die strategischen Ziele sollten sportlich, aber realistisch erreichbar sein. Denn wer nach den Sternen greifen möchte, muss zunächst auf dem Mond landen.

## **Die Grundstruktur steht**

Die Entwicklung einer Vision bzw. Mission für Ihr Institut sowie der dazu passenden strategischen Ziele ist einer der wichtigsten Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Private Banking für Unternehmerfamilien. Denn wer an dieser Stelle schon weiß, was das Institut erreichen möchte, wie dieses Ziel erreicht werden soll und was ihm in diesem Prozess besonders wichtig ist – der kann später auf diesem Wissen aufbauen und es erfolgreich umsetzen.

Nehmen Sie sich deshalb zur Ausgestaltung von Vision, Mission und Strategie Zeit und diskutieren Sie das Thema vollständig durch. Alle anderen Schritte dieser Artikelserie bauen auf diesen drei Elementen auf, von der Markenbildung über die Leistungsversprechen bis hin zu Kundendefinition und Preis.

Welche Auswirkungen die Zielsetzung und Strategie genau haben kann, werden wir im nächsten Teil der Artikelserie sehen, wenn wir das „Dach“ des Strategiehauses fertigstellen. Dann werde ich beschreiben, welche Aspekte bei der Markenbildung und der Etablierung der damit zusammenhängenden Leistungsversprechen wichtig werden.

# Private Banking für Unternehmerfamilien: Die ganzheitliche Beratung ist tot – es lebe die ganzheitliche Beratung! Teil 2 – Leistungsversprechen und Marke



Das Aufstellen einer eigenen Private-Banking-Abteilung für Unternehmerfamilien ist ein langfristiger Vorgang, der meist gut geplant und erst nach eingehender strategischer Betrachtung angegangen wird. Im vorherigen Artikel dieser Serie ging es darum, wie Sie eine grundlegende Vision für die neue (oder bereits bestehende) Abteilung entwickeln und mit welchen konkreten Strategien sich diese verwirklichen lässt.

Heute soll es konkret um die Konzeption der Unique Selling Propositions (USPs) und der Markenidentität für die neue Abteilung gehen. Denn bevor das Private Banking für Unternehmerfamilien (PB-UF) im Markt auftreten kann, planen wir zunächst, mit welchen Leistungsversprechen die Abteilung um Kunden werben und welche Markenidentität sie gegenüber Familienunternehmern sowie eigenen Mitarbeitern kommunizieren wird.

## Welche Leistung können Sie versprechen (und auch halten)?

Jeder, der auf irgendeiner beliebigen Ebene etwas mit Marketing zu tun hat, kann bestätigen: Auf dem heutigen Markt, auf dem der Kunde zwischen Dutzenden, wenn nicht sogar Hunderten von gleichartigen Angeboten auswählen kann, benötigt jedes Produkt und jede Dienstleistung dringend eine USP.

Dabei handelt es sich um ein Leistungsversprechen, das Sie als Institut oder Dienstleister Ihren potenziellen Kunden geben und das es Ihrem Angebot erlaubt, aus dem Meer an gleichartigen Angeboten hervorzustechen. Die zentralen Leistungsversprechen geben Ihrem Angebot eine eigenständige Identität, sodass der Kunde Ihr Institut, dessen Ziele und Leistungen sofort verstehen, einordnen und gegenüber anderen Anbietern abgrenzen kann.

Ein Grund, warum im deutschen Sprachgebrauch neben „Leistungsversprechen“ mindestens ebenso häufig der englische Begriff „Unique Selling Proposition“ genutzt wird, ist, dass im deutschen Begriff ein wichtiger Teil der Wortbedeutung fehlt: Ihr Leistungsversprechen muss nämlich „unique“ sein – einzigartig. Deshalb gilt bei der Definierung der Leistungsversprechen: je spezifischer, desto besser. „Kompetente und persönliche Beratung“ wäre also eher kein maximal effektives Leistungsversprechen. Denn was genau bedeutet hier „kompetent“? Und bedeutet dieses spezifische Leistungsversprechen, dass die Beratung ausschließlich persönlich geschieht – oder nur, dass die Beratung immer dann kompetent ist, wenn sie mal auf persönlicher Ebene geschieht? Sie sehen: Ein nicht ausreichend eindeutiges Leistungsversprechen bietet viel Interpretationsspielraum. Dem Kunden bietet sich kein eindeutiges Bild davon, wie die versprochene Leistung denn nun genau aussieht. Ein solches Leistungsversprechen hilft also nicht dabei, aus dem Gros der Angebote auf dem Markt hervorzustechen.

## **Welche Eigenschaften müssen effektive Leistungsversprechen besitzen?**

Das Leistungsversprechen lässt sich also nicht einfach auf die Schnelle definieren – nehmen Sie sich auch hier wieder die Zeit, um eine kleine Anzahl wirklich guter USPs auszudefinieren. Diese sollten folgende Eigenschaften besitzen:

- Sie sind einzigartig, sowohl auf dem Markt als auch gegenüber anderen Marken Ihres Instituts.
- Sie bieten dem Kunden einen klaren Mehrwert und sind ein Grund, warum eine spezifische Zielgruppe bei Ihnen Kunde werden oder bleiben möchte.
- Sie sind eindeutig und klar definiert – weder schwammig formuliert, noch mehrdeutig oder oberflächlich.
- Sie können tatsächlich erfüllt werden.

Der letzte Punkt in dieser Aufzählung ist von besonderer Bedeutung. Denn ein Leistungsversprechen, das beispielsweise aufgrund einer Diskrepanz zu den internen Strategien nicht eingehalten werden kann, schadet Ihrer Marke mehr, als dass es hilft. Werben Sie beispielsweise mit vollständig persönlicher Beratung und 100 % persönlich zugeschnittenen Lösungen, müssen intern aber viel mit Digitalisierungs- und Standardisierungsstrategien arbeiten, wird dem Kunden das schnell klar werden. Versprechen Sie also niemals Leistungen, die Sie nicht unter Beweis stellen („persönliche Beratung“) oder anderweitig belegen („das exklusivste Investorennetzwerk“) können.

Und zu guter Letzt: Konzentrieren Sie sich auf eine kleine Anzahl aussagekräftiger, belegbarer und klar definierter Leistungsversprechen. Die Erfahrung zeigt: Kunden können sich anhand von 1 bis 3 aussagekräftigen Punkten ein klares Bild von Ihrer Marke machen – eine Liste von 20 vermeintlich einzigartigen, gleichberechtigten Leistungsversprechen trübt hingegen nur das Bild. Nehmen Sie die Marke Apple als Beispiel: Die Kalifornier vermitteln von den durchchoreografierten Pressekonferenzen bis zu den hochwertigen Produktverpackungen, welche die Käufer schlussendlich in der Hand halten, ein besonderes Qualitätsversprechen mit einem einzigartigen Fokus auf Design und Lifestyle. Und durch dieses öffentliche Auftreten verfestigt sich auf dem Markt das Bild von Apple-Produkten als Ware mit genau dieser Unique Selling Proposition. Das Marketing muss demnach nicht Dutzende Leistungsversprechen gleichzeitig jonglieren, und dem Kunden wird ein klares, leicht verständliches Bild von der Marke vermittelt.

## **Welche Identität hat Ihre Marke?**

Wie wir am Beispiel Apple gesehen haben, geht das Leistungsversprechen direkt in die Markenidentität über. Sie als Finanzinstitut oder freier Berater definieren also zunächst eine Vision dazu, wo Sie mit Ihrem Private Banking für Unternehmerkunden hinmöchten, und entwickeln darauf basierend zielgerichtete Strategien, aus denen sich wiederum Ihre zentralen Leistungsversprechen ergeben. Und aus diesem Leistungsversprechen ergibt sich im Zusammenhang mit den angewendeten Strategien Ihre Marke. Wohlgermerkt: Ich spreche hier zunächst nur von der Markenidentität sowie der Strategie zur Kommunikation dieser Identität – es geht noch nicht um die tatsächliche Umsetzung dieser Strategien im Marketing.

An dieser Stelle sollten wir uns noch einmal in Erinnerung rufen, dass es sich beim Private Banking für Unternehmerfamilien um eine Sub-Marke des Private Banking handelt, die eine Marke des Instituts ist, das wiederum über eine Corporate Identity verfügt. Wie ich bereits in einem Beitrag im Versteher-Magazin dargelegt habe, sind derartige Sub-Marken im Game of Brands – dem Widerstreit unzähliger Marken auf einem scheinbar immer gleichförmigeren Markt – von großer Bedeutung, da sich durch sie ein breiteres Kundenspektrum ansprechen lässt. Bei der Konzipierung einer solchen Sub-Marke gilt es nun also konkret, dem PB-UF eine eigene Identität zu geben, die jedoch gleichzeitig zur Identität der darüberstehenden Marken passt.

## **Welche Werte sollen kommuniziert werden – und wie?**

Die Markenidentität sollte auf allen Ebenen, inhaltlich wie visuell, klar kommuniziert werden können. Und vergessen Sie nicht, dass Ihre Markenidentität sowohl Kunden und potenziellen Kunden als auch den eigenen Mitarbeitern kommuniziert wird. Setzen Sie sich zusammen und diskutieren Sie einige Schlagwörter, die zu Ihrer Identität passen: Ist Ihre Marke „familiär“? Oder vielleicht sogar „Teil der Familie“? Gerade solche emotionalen Werte können der internen wie auch externen Kommunikation helfen, sofern sie zu Ihrem Leistungsversprechen passen. Scheuen Sie auch nicht davor zurück, scheinbare Kontraste zu kommunizieren: „konservative Werte, modern umgesetzt“ – so kombinieren Sie beispielsweise das vertrauensvolle Verhältnis, das Familienunternehmer von altherwürdigen Banken erwarten, mit dem Leistungsversprechen, dass Ihr Service dennoch auf der Höhe der Zeit ist.

Haben Sie einige zentrale Punkte ausdefiniert, sollten Sie sicherstellen, dass diese immer noch mit der Corporate Identity sowie der Identität der Private-Banking-Marke kompatibel sind. Schließlich dürfte es schwer werden, im Private Banking für Unternehmerkunden das Image einer altherwürdigen Bank zu kommunizieren, wenn das Institut sich seit Jahren betont jung und modern präsentiert. Auch innerhalb der Sub-Marke sollte das Branding vollständig auf die Vision, die Strategie sowie die zentralen Leistungsversprechen abgestimmt sein. Wird dem Kunden beispielsweise das Image einer altherwürdigen Bank mit modernen Lösungen präsentiert, aber technisch ist im Institut noch nicht mal Online-Banking möglich, merkt der Kunde schnell, dass das projizierte Image nicht der Wirklichkeit entspricht.

## **Achten Sie auf Segmentreinheit**

Bis zu diesem Punkt wird bei Ihnen sicher der Eindruck entstanden sein, dass sich die Abteilung PB-UF in keiner Weise vom Private Banking oder von der Corporate Identity abheben darf. Das ist jedoch nur in eingeschränktem Maße der Fall. Denn die Werte der Sub-Marke sollten sich selbstverständlich an der Corporate Identity orientieren – doch dem Kunden muss auch klar werden, warum er die Angebote des Private Banking für Unternehmerfamilien in Anspruch nehmen sollte und nicht einfach das „normale“ Private Banking. Bei aller Abstimmung zwischen den einzelnen Marken ist es also immer noch wichtig, klare Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen zu schaffen und diese auch eindeutig zu kommunizieren.

Nehmen wir also an, dass die Corporate Identity Ihres Instituts sowie das Private-Banking-Segment kommunizieren, dass es sich um eine altherwürdige Bank mit traditionellen Werten und modernen Lösungen handelt – dann kommunizieren Sie dieselben Punkte auch für das PB-UF, heben jedoch als Leistungsversprechen hervor, dass Ihre Abteilung mit Experten aus der Wirtschaft besetzt ist, welche die Situation der Unternehmer am eigenen Leib erfahren haben und deshalb genau wissen, worauf Familienunternehmer Wert legen. Normales Private Banking kann das nicht von sich behaupten, das Leistungsversprechen widerspricht aber gleichzeitig nicht seiner Markenidentität oder der Corporate Identity. Und so haben Sie die beiden Bereiche klar voneinander abgetrennt und Ihren Kunden einen Grund gegeben, auf das spezielle Angebot des PB-UF einzugehen.

## **Von der Theorie zur Umsetzung**

Nun, da wir von der Vision und Mission über die konkreten strategischen Ziele bis zu den zentralen Leistungsversprechen und der Markenidentität alle Aspekte der neuen (oder zu optimierenden bestehenden) Abteilung aufgearbeitet, aufeinander abgestimmt und in einem Plan festgehalten haben, bewegen wir uns mit großen Schritten in Richtung der tatsächlichen Umsetzung. Um im Bild des „Strategiehauses“ zu bleiben: Wir haben die Statik des Dachs berechnet und können nun darangehen, die Säulen zu bilden, die dieses Dach tragen werden. Im kommenden Artikel kümmern wir uns spezifisch um die Frage, welche Zielkunden angepeilt werden. Denn natürlich sollte auch die Auswahl der Kundschaft an das Leistungsversprechen sowie die Ziele und Strategien der neuen Abteilung angepasst sein.

- Erschaffen sowie internes wie externes Etablieren eines Bereichs zum Private Banking für Unternehmerfamilien
- Exzellenz und Premiumqualität in der täglichen Arbeit erzeugen
- Effektive Risikoerkennung und Nutzung sich dadurch bietender Chancen
- Wirtschaftlichkeit ohne Dumping-Margen
- Nachhaltige und kontinuierliche Verbesserung der Kundenqualität über Mitarbeiter, Produkte/Dienstleistungen, Prozesse und Führung

Beachten Sie beim Festlegen strategischer Ziele: Je höher Sie diese setzen, desto höher werden die Anforderungen an das eigene Institut und die Zielkunden – doch wer sich andererseits zu leicht zu erreichende Ziele setzt, der stagniert. Es gilt also: Die strategischen Ziele sollten sportlich, aber realistisch erreichbar sein. Denn wer nach den Sternen greifen möchte, muss zunächst auf dem Mond landen.

## **Die Grundstruktur steht**

Die Entwicklung einer Vision bzw. Mission für Ihr Institut sowie der dazu passenden strategischen Ziele ist einer der wichtigsten Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Private Banking für Unternehmerfamilien. Denn wer an dieser Stelle schon weiß, was das Institut erreichen möchte, wie dieses Ziel erreicht werden soll und was ihm in diesem Prozess besonders wichtig ist – der kann später auf diesem Wissen aufbauen und es erfolgreich umsetzen.

Nehmen Sie sich deshalb zur Ausgestaltung von Vision, Mission und Strategie Zeit und diskutieren Sie das Thema vollständig durch. Alle anderen Schritte dieser Artikelserie bauen auf diesen drei Elementen auf, von der Markenbildung über die Leistungsversprechen bis hin zu Kundendefinition und Preis.

Welche Auswirkungen die Zielsetzung und Strategie genau haben kann, werden wir im nächsten Teil der Artikelserie sehen, wenn wir das „Dach“ des Strategiehauses fertigstellen. Dann werde ich beschreiben, welche Aspekte bei der Markenbildung und der Etablierung der damit zusammenhängenden Leistungsversprechen wichtig werden.

# Private Banking für Unternehmerfamilien: Die ganzheitliche Beratung ist tot – es lebe die ganzheitliche Beratung! Teil 3 – Die Zielkunden



In den letzten beiden Artikeln dieser Serie haben wir gemeinsam das Dach unseres Strategiehauses für die Etablierung eines Bereichs „Private Banking für Unternehmerfamilien“ in Finanzinstituten vollendet. Wir haben uns unter anderem mit der Vision, der nötigen Strategie sowie mit der Marke, die aufgebaut werden soll, auseinandergesetzt. In Teil 3 der Artikelserie gehen wir nun besonders nah an den eigentlichen Kunden – den Familienunternehmer – heran. Denn nachdem wir unser Ziel definiert und geplant haben, gilt es nun, das näher zu betrachten, was auf der anderen Seite des Geschäfts stehen wird: der Zielkunde.

## Welcher Kunde darf's denn sein?

Dadurch, dass wir die Abteilung als „Private Banking für Unternehmerfamilien“ (PB-UF) bezeichnen, stellen wir von Anfang an klar: Dieses Angebot ist nicht für jeden Kunden gedacht! Logischerweise müssen wir also für uns und für potenzielle Kunden zunächst definieren: Wer kommt für dieses besondere Private Banking überhaupt infrage? Denn zweifelsohne wird es auch (potenzielle) Kunden geben, die gerne von den Kapazitäten und dem Know-how dieser Abteilung profitieren würden – aber gleichzeitig keine ausreichend hohen Deckungsbeiträge liefern (können), um das PB-UF zu einem lohnenden Produkt für Ihr Haus zu machen.

Bedenken Sie: Das Private Banking für Unternehmerfamilien ist ein Premium-Produkt. Es liefert den Kunden exklusive Vorteile, die sich Ihr Institut auch bezahlen lassen muss. Deshalb definieren sich die strategischen Zielkunden des Produkts zunächst über zwei Aspekte:

- Den IST-Deckungsbeitrag sowie
- Den potenziellen Deckungsbeitrag

Mit anderen Worten: Definieren Sie einen Mindest-Deckungsbeitrag, den ein potenzieller Kunde aufbringen müsste, um in den Genuss Ihres Premium-Produkts zu kommen. Ist dieser bereits erreicht? Dann unterbreiten Sie Ihr Angebot! Ist der Betrag noch nicht erreicht? Dann prüfen Sie, wie viel Deckungsbeitrag der Kunde aufbauen und/oder potenziell von Ihren Mitbewerbern abziehen und zu Ihnen verlagern könnte. Dabei gilt: Betrachten Sie den potenziellen Deckungsbeitrag als Ganzes – nicht in Geschäftsbereiche unterteilt. Denn wenn sich bei einem Kunden im Private-Banking-Bereich kaum neue Deckungsbeiträge erschließen lassen, der Kunde aber möglicherweise ein großes Firmenkundengeschäft mit sich bringt, ist dies für Ihr Institut ein eindeutiger Gewinn!

Diese Situation wird sich übrigens bei der Kundenanalyse häufiger ergeben, denn Familienunternehmer haben typischerweise weniger Privatvermögen, als man als Außenstehender manchmal glaubt. Um einen Deckungsbeitrag von 10.000 Euro brutto p. a. erzielen zu können, müsste ein Unternehmer bei 0,5 % Marge für Ihr Institut schon über ein Vermögen von 2 Millionen Euro verfügen – privat und liquide bzw. verfügbar kann das nicht jeder Unternehmer aufbieten.

## **In diese Untersegmente lassen sich potenzielle Kunden aufteilen**

Bei der Definition Ihrer Zielkunden können Sie, neben dem reinen Deckungsbeitrag, auch genauer darauf eingehen, welchen Status Ihre Kunden haben sollten. Folgende gängige Definitionen geben Ihnen einen groben Überblick, welche Arten von Kunden in das PB-UF fallen könnten:

- Privatpersonen mit sehr hohem Einkommen (Gehalt oder sonstiges Einkommen)
- Aktive Unternehmer
- Inaktive Unternehmer (z. B. „Nur“-Gesellschafter oder zur Ruhe gesetzte Unternehmer)

Privatkunden mit sehr hohem Einkommen sind deswegen mit gelistet, weil zum Beispiel eine Person mit einem Gehalt in Höhe von 20.000 Netto p. M. in einer großen Firma an oberster Hierarchie steht und somit die gleichen beruflichen (und oftmals auch privaten) Herausforderungen hat wie der Inhaber einer Firma selbst. Demnach ist die Komplexität in der Gesprächsführung und der Aufbau einer Beziehung von Mensch zu Mensch für Finanzberater ähnlich entscheidend wie bei Unternehmerfamilien.

Bedenken Sie an dieser Stelle schon, dass eventuell einige Kundensegmente andere Segmente nicht im PB-UF-Bereich vertreten sehen möchten. Beispielsweise könnten sich aktive Unternehmer fragen, warum offensichtlich auch ehemalige Unternehmer (die nicht mehr aktiv unternehmerisch tätig sind), die ihre Firma längst verkauft oder an Nachfolger übergeben haben, immer noch die Vorzüge des Private Banking für Unternehmerkunden genießen.

## **Wie umgehen mit ungeeigneten Kunden?**

Für jede Art von Kunden, die Sie nicht mit dem PB-UF-Angebot ansprechen möchten, stellen Sie sich am besten frühzeitig die Frage: Wie gehen wir mit Kunden um, die nicht unseren Zielkundenvorstellungen entsprechen, aber trotzdem ins Private Banking für Unternehmerfamilien möchten?

Darüber hinaus lassen sich viele Sondersituationen erkennen: Was tun Sie, wenn ein Kunde, der womöglich seit Jahren im PB-UF war, seine Firma verkauft und sich zur Ruhe setzt? Wird dieser dann ins „normale“ Private Banking „umgeschlüsselt“? Was tun Sie mit Anteilseignern, die zwar eine Firma besitzen, sie aber von anderen (Nicht-Familienmitgliedern) führen lassen?

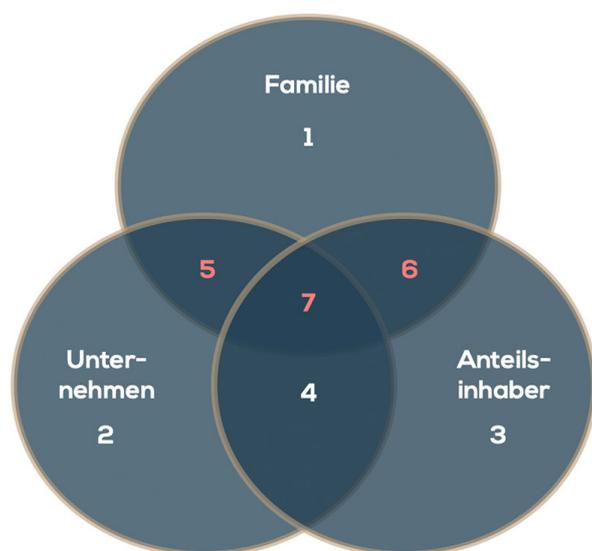
Besonders wichtig: Was machen Sie mit Kunden, die nach IST-Deckungsbeitrag eigentlich nicht ins PB-UF passen, dort jedoch aufgrund eines hohen potenziellen Deckungsbeitrags aufgenommen wurden – und diesen trotzdem nicht zu Ihrem Institut verlegen? Lassen Sie sich „hinhalten“ oder üben Sie selbst mehr oder weniger Druck aus, indem Sie dem Kunden klar kommunizieren, dass er nicht in der Premium-Abteilung PB-UF bleiben kann? Wird klar, dass sich der Kunde nicht höflich dazu überreden lässt, den Deckungsbeitrag auf das Minimum anzuheben, sollten Sie ihn (mit ausreichend Vorwarnung und entsprechend höflicher Kommunikation) aus dem PB-UF nehmen.

Was ja nicht bedeutet, dass Sie ihn komplett herausschmeißen, denn er bekommt ja gern einen anderen Berater – aus einem Segment unterhalb vom PB-UF. Eine durch Dutzende „Ausnahmefälle“ verwässerte Marke ist für Sie langfristig schädlicher, als mal einen Kunden vor den Kopf zu stoßen. Noch dazu, wenn absehbar ist, dass der Kunde gar nicht vorhat, Ihnen den Mindest-Deckungsbeitrag zu liefern.

## Gekoppelte Systeme beachten

Haben Sie Ihre Zielkunden genau definiert, ist es darüber hinaus empfehlenswert, die einzelnen Personen innerhalb des Kunden-Unternehmens genauer zu betrachten – denn neben dem Unternehmer selbst kann natürlich auch das nähere Umfeld vom PB-UF profitieren. Hier lassen sich – analog zum sogenannten Drei-Kreise-Modell nach Tagiuri und Davis – 3 miteinander gekoppelte Systeme identifizieren, die 7 verschiedene Bereiche bilden:

1. Nur Familie
2. Nur Management (Fremdmanager)
3. Nur Gesellschafter
4. Management + Gesellschafter (z. B. Finanzinvestor)
5. Familie + Unternehmen (z. B. Kinder)
6. Gesellschafter + Familie (z. B. Ehefrau)
7. Familie + Management + Gesellschafter (Geschäftsführer Gesellschafter)



Überlegen Sie sich hier genau, wie wichtig für Sie beispielsweise kaufmännische Leiter (2) oder die Assistenzen des Unternehmers sind – und wie diese dann behandelt werden müssen. Das betrifft vor allem die Frage, ob Personenkreise außerhalb der Unternehmerfamilie vom selben Berater betreut werden können wie Unternehmer und Unternehmerfamilie selbst.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, wie Ihre Bestandskunden dazu stehen. Das lässt sich als Nicht-Unternehmer nur selten nachvollziehen und fast nie im Vorhinein erkennen. Ich selbst habe lange Zeit die Ansicht vertreten, dass enge Mitarbeiter, die nicht direkt zur Unternehmerfamilie gehören, problemlos vom selben Berater betreut werden können. Doch Probieren geht über Studieren: Im Institut Für UnternehmerFamilien (IFUF) haben wir vor einiger Zeit eine Mandantenumfrage mit genau dieser Frage durchgeführt. Die Ergebnisse waren klar: Die Mehrheit unserer Mandanten war der Meinung, dass jeder, der direkt mit der Familie zu tun hat, vom Bereich PB-UF gehandhabt werden sollte – nicht aber engere Mitarbeiter wie der kaufmännische Leiter oder die Assistenz. Allerdings: Alle Umfrageteilnehmer, die diese Ansicht vertraten, gaben gleichzeitig an, dass die engeren Mitarbeiter dennoch einen hohen Status im Institut genießen sollten.

Der sicherste Weg für Sie ist es hier tatsächlich, den Unternehmer und seine Familie direkt zu fragen, wie wohl sie sich dabei fühlen würden, wenn ihre näheren Mitarbeiter dieselben Privilegien genießen dürften wie die eigene Familie. Gleichzeitig etablieren Sie idealerweise ein System, nach dem solche engen Mitarbeiter nach Wunsch des Unternehmers zwar nicht in den PB-UF-Bereich fallen, aber einen höheren Status genießen als Kunden, die keine Verbindungen zu Ihren Unternehmenskunden haben.

## **Exemplarische Kundenbedürfnisse**

Wir sind uns nun bewusst, welche Kunden wir ansprechen möchten und wie wir ihr gesamtes Umfeld mit einbeziehen, von der Familie bis zu den engeren Mitarbeitern. Im nächsten Schritt führen wir uns die individuellen Bedürfnisse der von uns definierten Kundenart vor Augen. Schließlich wird es Aufgabe des PB-UF sein, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Nehmen wir einen Familienunternehmer als Beispiel, der noch operativ in der Firma tätig ist. Im Private-Banking-Bereich haben solche Unternehmer typischerweise Bedürfnisse, die sich grob in drei Blöcke einteilen lassen:

- Informationen
- Kontaktkanal
- Beratung

Dabei gehen wir bewusst auf einen prototypischen Unternehmer ein – wie immer gilt: Analysieren Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden lieber individuell und gehen Sie auf Abweichungen von dem hier präsentierten Modell ein, um komplexere Kunden nicht in Standardprozesse zu pressen.

## **Block 1: Informationen**

Unternehmer sind ein besonderer Menschenschlag – und das bleiben sie auch privat. Familienunternehmer legen im Unternehmen Wert darauf, jederzeit Informationen so geliefert zu bekommen, dass sie auf einen Blick alles Relevante überblicken können. Und genau das wünschen sie sich auch für ihr Privatvermögen. Ein Multiinstitutsreport, der die gesamten Vermögenswerte darstellt, ist für sie ein wahrer Traum. Stellen Sie dem Unternehmer beispielsweise per App alle relevanten Informationen zur Verfügung, haben Sie ihn in Hinsicht auf „Block 1“ sicher schon für sich gewonnen.

Bieten Sie den Familienunternehmern diesen Service, ist es ratsam, sich mit dessen Details genauer auseinanderzusetzen: Werden alle Asset-Klassen aufgelistet, beispielsweise inklusive Immobilien (inkl. deren Cashflows)? Wenn ja, werden diese Informationen dann in Echtzeit aktualisiert – oder ist ein tägliches/wöchentliches Update eher machbar und sinnvoll? Und wie kommen Sie an die Informationen anderer Institute? In vielen Instituten und Family Offices werden die zugelieferten Informationen oftmals noch manuell in ein Reportingtool eingegeben, damit im Anschluss die Auswertungen erfolgen können.

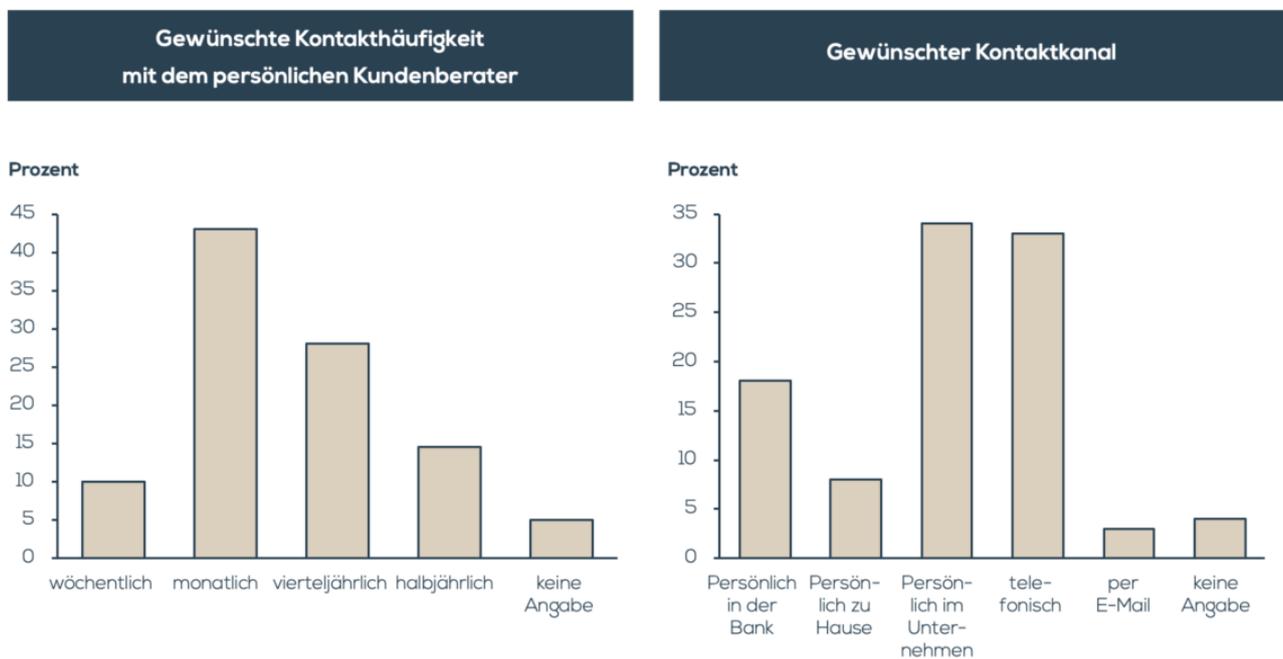
Je mehr Aufwand Sie in ein solches Informationssystem stecken, desto mehr „Premium“ holen Sie aus Ihrem PB-UF heraus – und desto mehr „Premium“ sind auch Ihre Kunden. Denn gerade Top-Unternehmer haben im Unternehmen einen derartigen Informationsfluss – umfassend und in Echtzeit (z. B. über DATEV oder die eigene Finanzbuchhaltung).

Wer Ihnen diesen auch privat bieten kann, der nimmt dem Unternehmer eine zeitaufwendige Arbeit ab, die ihn sonst den Feierabend kosten könnte – und sorgt so für den wichtigen subjektiven Wohlfühlfaktor. Dann ist dem Unternehmer – bei Neukunden schon zu Beginn der Gespräche – aber auch klar zu kommunizieren, dass solche Services entsprechend vergütet werden müssen (s.o. in Bezug auf die Deckungsbeiträge).

## Block 2: Kontaktkanäle

Unternehmer nutzen geschäftlich eine Reihe unterschiedlicher Kontaktkanäle – und zwar immer so, wie sie es gerade brauchen. Das sieht typischerweise so aus:

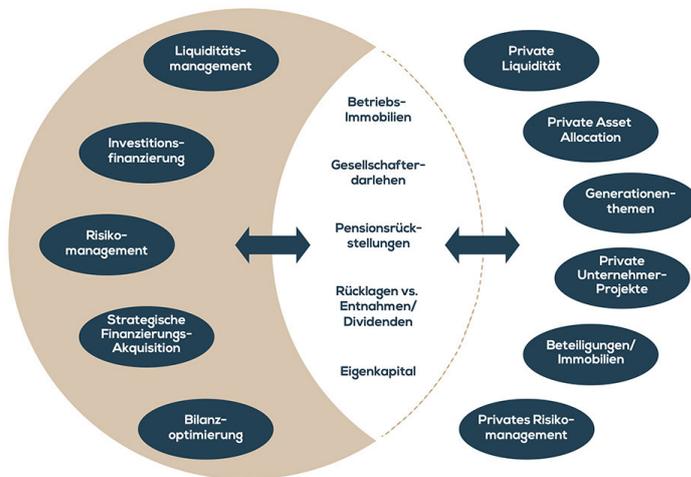
### Persönlichen Kontakt zum Berater (aus Sicht der Unternehmer)



Versuchen Sie möglichst, diese Kontaktkanäle auch im Private-Banking-Bereich offen zu halten, sodass der Unternehmer hier keine Veränderungen vornehmen muss: Idealerweise macht es für ihn keinen Unterschied, ob er seinen Firmenkunden- oder Private-Banking-Berater kontaktiert.

## Block 3: Beratung

Die konkreten Kundenbedürfnisse auf Beratungsebene sind so komplex und individuell, dass sie hier nur anhand eines exemplarischen Bedarfsprofils erklärt werden können:



Hier gilt sowohl im geschäftlichen wie auch im privaten Bereich: Automatisierte digitale Prozesse reichen nicht aus, um die Beratungsbedürfnisse des Unternehmers zu befriedigen. Gefragt ist eine individuelle Beratung von Mensch zu Mensch auf Basis einer genauen Analyse des individuellen Geschäftsmodells, des Umfelds, der Typologie des Unternehmers, seiner Vermögenssituation außerhalb der Unternehmenssphäre sowie seiner individuellen Nachfolgeplanung.

### Vorsicht vor regionaler Verteilung

Abschließend stellt sich vielen Instituten noch die Frage, welche regionale Abteilung den Familienunternehmer als Kunden bekommt. Denn einige Häuser teilen die Zuständigkeit strikt nach Region auf. Und bei Sparkassen und Volksbanken gehört die regionale Abgrenzung untereinander zur ihrer Gruppen-DNA (u.a. „das Regionalprinzip“).

Mein Rat in dieser Hinsicht: Tun Sie das nicht! Im Sinne des bestmöglichen Service für Ihre Top-Kunden ist die Aufteilung nach Regionen zumindest im PB-UF eine Falle: Sie verhindert, dass Sie dem Kunden genau die Berater zur Verfügung stellen können, die er braucht – nur weil diese Berater zufälligerweise in einer anderen regionalen Abteilung beschäftigt sind. Eine solche Aufteilung steht dem Premium-Produkt PB-UF erfahrungsgemäß nur im Weg, da der Kunde nicht den bestmöglichen Service erhält, sondern nur den besten, der vor Ort verfügbar ist. Springen Sie im internen Denken über Ihren eigenen Schatten und organisieren Sie das PB-UF regionsübergreifend – Ihre Abschlüsse werden es Ihnen danken!

Seite 141

## **Schlussfolgerung: Wann ist ein Unternehmer Zielkunde für das PB-UF?**

Es wird nun bereits deutlich, dass ein solches Angebot und eine solche Premium-Marke wie das PB-UF nur dann profitabel ist, wenn die Mindest-Deckungsbeiträge entsprechend „sportlich“ sind und auch nachhaltig, d. h. tatsächlich durchgesetzt werden.

Denn stellen Sie sich zum Beispiel vor, wie sich ein Kunde fühlt, der bei Ihnen 50.000 € DB p. a. „lässt“ (unabhängig ob nur im PB-UF oder abteilungsübergreifend) und erfährt, dass jemand denselben Service erhält, aber nur 3.000 € p. a. erbringt, weil Sie diesem Kunden „Potenzial“ zuordnen, das er aber nicht liefert. Das kann Ihnen negativ auf die Füße fallen, da Unternehmer sich oft untereinander kennen und miteinander über Sie reden! Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie im Urlaub erfahren, dass ein anderer Gast für die identischen Leistungen nur einen Bruchteil Ihres Preises gezahlt hat – und er hat über das selbe Reisebüro wie Sie gebucht?

## **Schritt für Schritt zum Premium-Angebot**

Wenn Sie meiner Artikelserie von Anfang an gefolgt sind, haben Sie nun sowohl die „inneren Werte“ der künftigen Abteilung Private Banking für Unternehmerfamilien als auch die dazu passende Kundenschicht definiert. Diese strategische und operative Klarheit wird nicht nur Ihre Kunden begeistern, sondern erleichtert Ihnen auch alle folgenden Schritte bei der Etablierung des neuen (oder Optimierung des bestehenden) PB-UF-Bereichs. Das werden Sie merken, wenn wir uns nächstes Mal mit den wichtigen Aspekten Leistungsspektrum, Angebot, Produkt, Beratungsansatz und Dienstleistung auseinandersetzen.

# Neulich beim Kunden: E-Mails und WhatsApp während der Besprechung – Wie hätten Sie reagiert?



Die voranschreitende Digitalisierung stellt nicht nur Familienunternehmen vor neue Herausforderungen – auch auf persönlicher Ebene muss jeder Einzelne von uns für sich selbst einen Weg finden, mit den neuen Technologien im Alltag umzugehen. Und genau, wie Unternehmen manchmal im Strom des digitalen Fortschritts übersehen, was für sie wirklich zählt, kommt es auch vor, dass wir als Einzelpersonen manchmal den Blick auf unser Gegenüber verlieren, wenn wir selbst zu tief in die digitale Sphäre eingetaucht sind. Ein wunderbares Beispiel dafür habe ich erst vor Kurzem wieder bei einer Management-Besprechung in einem Familienunternehmen erlebt.

## Ablenkung beim Management-Gespräch

Mit dem Familienunternehmen, bei dem ich vor Kurzem diese Besprechung besuchen durfte, arbeite ich als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) schon seit vielen Jahren vertrauensvoll zusammen. Wie jedes Jahr hatte ich auch diesmal wieder ein detailliertes Review-Gespräch mit dem Unternehmer an der Spitze des Konzerns, als dieser mich fragte, ob ich denn nicht auch bei der Management-Besprechung im Anschluss dabei sein wolle. Der Familienunternehmer selbst war lange im Ausland gewesen und war in dieser Zeit bei den Management-Besprechungen von seinem kaufmännischen Leiter vertreten worden. Doch heute wollte er zum ersten Mal wieder teilnehmen. Ich war sehr interessiert und begleitete ihn natürlich gerne.

In der Besprechung fiel mir dann sofort auf, wie sehr die Digitalisierung unter den Managern schon Fuß gefasst hatte: Keiner von ihnen hatte mehr einen Notizblock vor sich. Stattdessen schrieben sie auf Tablets mit. Eigentlich keine schlechte Idee, sollte man meinen. Doch schnell merkte ich, dass der neue Vertriebschef, der vor knapp 4 Monaten seinen Einstand gefeiert hatte, sich nicht nur Notizen auf dem Tablet machte – er kümmerte sich auch um seine E-Mails und überprüfte seine WhatsApp-Nachrichten, während um ihn herum seine Kollegen sprachen. Eine Gewohnheit, die das iPad ganz schnell zum Gesprächskiller werden lässt, wie bereits in der Vergangenheit in einer Tandem-Besprechung beim Kunden festgestellt.

Dem Unternehmer war das auch aufgefallen. In der ersten Pause nahm er den Vertriebschef schließlich beiseite und sprach ihn auf die Situation an. Er erklärte dem Vertriebschef, dass dieses Verhalten nicht von Respekt gegenüber seinen Kollegen zeugte. Der Vertriebschef war zunächst abwehrend und meinte, er mache das schon seit Jahren so und es sei ja nicht respektlos gemeint. Offenbar war ihm selbst nicht bewusst, wie sein abgelenktes Verhalten auf seine Kollegen wirken musste. Der Unternehmer verstand das schnell und bat ihn, sich einfach mal in die Position seiner Kollegen hineinzusetzen. Wie würde er sich fühlen, wenn er einen wichtigen Redebeitrag leistete, während seine Kollegen nur abgelenkt auf ihre Bildschirme starrten und darauf herumtippten?

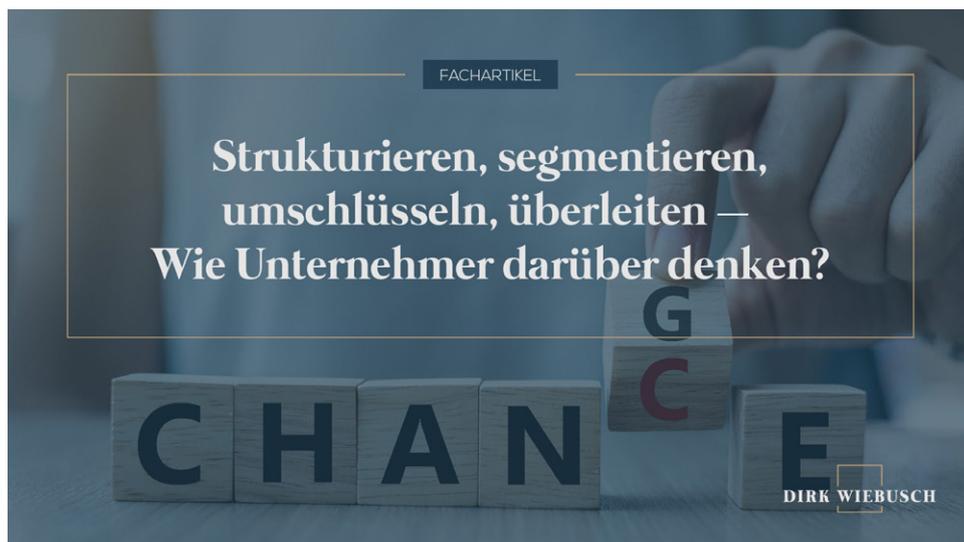
Der Vertriebschef war dann schnell einsichtig und stellte wohl auch selbst fest, dass der Gebrauch der digitalen Kommunikationsstrukturen für ihn so natürlich geworden war, dass er den Blick darauf verloren hatte, wie das ständige, abgelenkte Tippen auf seine Kollegen wirken musste. Interessanterweise nahm der Unternehmer später, nach der Besprechung, auch noch seinen kaufmännischen Leiter beiseite und fragte ihn, wie er die Situation denn empfunden hatte. Und der kaufmännische Leiter musste in diesem Moment zugeben, dass er selbst auch manchmal während Besprechungen seine E-Mails prüft, ohne sich über die Außenwirkung im Klaren zu sein.

## Selbstreflexion und klare Regeln

In der Folgezeit wurde auch dem Rest des Manager-Zirkels klar, dass es Spielregeln für den Umgang mit digitalen Kommunikationsmitteln während der Gespräche geben musste, um einen respektvollen Umgang miteinander sicherzustellen. Und so wurden bald explizite Regeln eingeführt. Heute werden in dem Familienunternehmen vor der Besprechung Handys und Smartwatches in einen Korb gelegt, um sie gar nicht mit an den Tisch zu nehmen. Und bei Tablets und Laptops, die für die Besprechung wichtig sind, werden die Benachrichtigungen ausgestellt. So muss sich auch niemand gedrängt fühlen, vielleicht doch mal – nur für eine Sekunde – nachzusehen, ob die Mail, die gerade reinkam, wirklich wichtig war.

Dieses Erlebnis hat mir einmal mehr vor Augen geführt, wie bedeutend es ist, sich trotz der voranschreitenden Digitalisierung mit zwischenmenschlichem Respekt zu begegnen. Und es hat mich dazu inspiriert, Sie heute auf diese Herausforderung aufmerksam zu machen, die man manchmal vielleicht gar nicht selbst erkennt. Prüfen Sie doch einfach mal bei sich selbst, in Ihrem Unternehmen oder Institut, wie sich Ihre Kollegen verhalten. Und vor allem: Schauen Sie sich auch selbst mal auf die Finger – checken Sie vielleicht auch regelmäßig Ihre WhatsApps und E-Mails während Besprechungen? Und wie glauben Sie, wird dies von Ihren Kollegen – oder von Ihren Mitarbeitern, wenn Sie Vorstand oder Führungskraft sind – wahrgenommen?

# Strukturieren, segmentieren, umschlüsseln, überleiten: Wie Unternehmer darüber denken?



Viele Institute sind gerade dabei, ihre Kundenportfolien zu strukturieren – doch sind sie dabei wirklich in allen Bereichen klar aufgestellt? Die Segmentierung der Kunden stellt einen immer gewichtigeren Faktor dar. Durch sie werden Firmen- und Unternehmerkunden hinsichtlich ihrer Potenziale und Bedürfnisse in entsprechenden Interessensgruppen zusammengefasst und können so individueller angesprochen werden. Aber nicht nur die Kommunikation profitiert von einer verlässlichen Clusterung, sondern auch das Zeitmanagement.

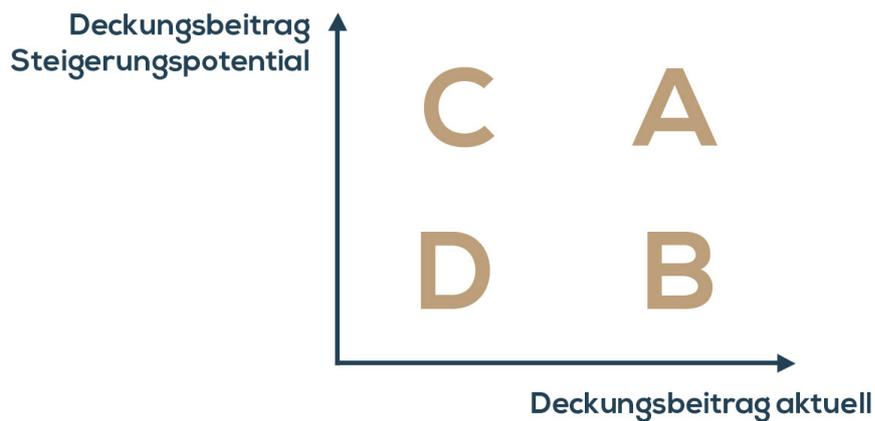
Das Problem der Kundensegmentierung liegt jedoch darin, dass sie nie zu 100 % „sauber“ vorgenommen werden kann – denn kein Unternehmen ist exakt wie das andere. Diesbezüglich stellen sich jedoch die Fragen: Wann hört man auf zu clustern? Handelt es sich nur um eine Schein-Struktur? Oder kann man tatsächlich Erkenntnisse aus ihr ziehen? In der Realität funktionieren Überleitungen leider häufig nicht reibungslos, da die im Vorfeld stattfindenden Prozesse der Strukturierung, Segmentierung und Umschlüsselung nicht ideal vollzogen wurden. Doch mit der richtigen Herangehensweise und einem transparenten Mensch zu Mensch (MzM) schaffen Sie von Beginn an die ideale Basis für umfassend verlässliche Strukturen.

## Unternehmer mögen Struktur

(Um-/Neu-)Strukturierungen werden von Unternehmern prinzipiell positiv aufgenommen – denn sie müssen selbst ebenfalls strukturieren. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist, dass intern wie auch extern entsprechend und „glasklar“ kommuniziert wird. Für Institute bedeutet dies in der Konsequenz eine Entwicklung hin zur Firmenkunden- bzw. Unternehmerbank. Hierbei wird in der Regel auch eine intensive Segmentierung betrieben und es werden viele Unterkategorien gebildet, die in der Folge allerdings nicht sauber abgearbeitet werden können. Der Grund hierfür liegt schlicht und ergreifend in der Vielzahl der Unterkategorien, die entweder einen quasi nie endenden Segmentierungsprozess bedingen oder eine unpräzise Clusterung zur Folge haben. Segmentierungen bilden im Idealfall daher eher eine Tendenz, d.h. sie sollten nach groben Segmentierungskriterien erfolgen. Durch eine derartige Marschroute kann effizient gearbeitet und ein ständig notwendiges „Hin- und Herschieben“ der Kunden effektiv vermieden werden.

Hierbei ist jedoch Augenmaß gefragt. Die Devise lautet: „So wenig wie möglich, so viel wie nötig“. Auch ist ein regelmäßiges Überprüfen der Segmentierung essenziell für deren Aktualität und Funktionalität. Und wird ein Unternehmerkunde ständig umgeschlüsselt, so wird er dies in der Regel negativ auffassen. Die ABCD-Clusterung innerhalb der Segmentierung sollte daher nicht nur nach dem aktuellen Deckungsbeitrag gehen, sondern ebenfalls das Wachstumspotenzial des Kunden berücksichtigen. Sie sollte also festlegen, wann ein Kunde wirklich interessant ist, und alles ganz klar auf diese Frage komprimieren.

Will eine Bank beispielsweise um +5 % p.a. wachsen, so muss auch ein Kunde imstande sein, +5 % im Deckungsbeitrag jährlich zu leisten, um als A-Kunde geclustert zu werden. Ist er hierzu nicht in der Lage, so wird er automatisch zum B-Kunden – auch wenn die bestehenden Erträge hoch sind. In Cluster B ist er ja immer noch TOP, nur eben nicht A, also TOP-TOP.



Als dringende Notwendigkeit gilt hierbei allerdings eine eindeutige interne Klärung, ob man die Erträge lediglich bei Familienunternehmen oder im Verbund, also bei Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, steigern will. Denn es kann durchaus sein, dass ein Kunde hinsichtlich Familienunternehmen mit „B“ geclustert wird, aber seine Potenziale im Private Banking dazu führen, dass er im Verbund auf „A“ steht. Und Potenzial will hier auch meinen, wenn man von anderen Häusern etwas in das eigene holen kann.

Diese Potenzialerkennung geht in den meisten Fällen nur manuell – denn um ihre Tragweite zu erkennen, muss man sich detailliert mit dem Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmerkunden befassen. Das gilt vor allem bei den Top-Kunden der Unternehmerkunden: Beschäftigt sich der Berater hier nicht händisch und intensiv mit dem einzelnen Kunden, so wird eine Umschlüsselung nicht den gewünschten Erfolg aufweisen. Auch eine intern vorgegebene Kontaktanzahl funktioniert in der Regel nicht, denn Top-Unternehmer lassen sich ungern drängen, und ein guter Berater weiß, wie oft er zum Kunden fahren sollte. Werden Top-Unternehmer zu Kontakten quasi gezwungen, weil die Vorgabe durch den Berater umgesetzt werden muss, so sinkt ihr Wohlfühlfaktor. Geschehen diese hingegen auf individueller Ebene von Mensch zu Mensch, so wird der subjektive Wohlfühlfaktor bestärkt, was wiederum die Genauigkeit steigert, mit der Wachstumspotenziale definiert werden können.

## Mit Augenmerk auf die Vorarbeit werden weitere Schritte reine Formsache

Werden die Punkte Strukturierung und Segmentierung verlässlich und sauber vorgenommen, gehen weitere Maßnahmen wie das Umschlüsseln reibungslos von der Hand. Und finden Top-Unternehmer das gut? Die Antwort lautet ja. Denn erfolgreiche Unternehmer führen ihre Firmen genauso sorgfältig. Sie wollen Klarheit und Wahrheit, um effektiv nach vorne zu gehen. Aus ihrer Sicht ist dies also ein klares Zeichen von Professionalität. Zeitdieb-Kunden und Ego-Kunden, welche gerne eine Premiumbehandlung hätten, obwohl sie die Deckungsbeiträge nicht bringen, die das Institut benötigt, können dabei hingegen mehr als anstrengend sein. Hier gilt der Tipp: Mutig sein und Gegenwind aushalten.

Sind Strukturierung, Segmentierung und Umschlüsselung nun erledigt, so erfolgt die Überleitung. Bei diesem Schritt helfen drei Dinge: Vorbereitung, Vorbereitung, Vorbereitung. Legen Sie bereits im Vorfeld fest, wer dem Kunden die Botschaft überbringt, dass er einen neuen Berater bekommt. Das können

- der alte Berater
- der neue Berater
- eine Führungskraft
- oder der Vorstand

sein. Hierzu noch eines: Eine Mitteilung per Brief ist die schlechteste Variante der Übermittlung. Ist der postalische Weg allerdings die einzige Möglichkeit, so sollte sich der neue Berater etwa 2 bis 4 Tage nach dem Absenden persönlich beim Kunden melden. Denn weder alter Berater, neuer Berater noch der Kunde wurden im Vorfeld gefragt, ob sie dies überhaupt wollen. Andernfalls wirkt es, als würde man in seinem Stammrestaurant aus heiterem Himmel einen anderen Platz und einen neuen Kellner zugewiesen bekommen.

Und am Ende des Tages stellt sich jeder Kunde lediglich eine einzige Frage: Was verbessert sich für mich durch diese Änderung? Diese Verbesserung muss unmissverständlich transportiert werden – und zwar von Mensch zu Mensch, individuell zugeschnitten auf die Sicht des Kunden. Das heißt, der Mehrwert muss so kommuniziert werden, dass der Kunde ihn in Bezug auf sein Geschäftsmodell, Umfeld und seine Persönlichkeitstypologie einwandfrei erkennen kann. Das schafft nachhaltiges Vertrauen.

Beispielsweise gibt es Unternehmer, die die Bank bzw. den Dienstleister lediglich als Werkzeug wahrnehmen. Bei diesem Unternehmertypus ist es wichtig zu schauen, ob er wirklich gut mit einem diskutierenden oder vielleicht doch besser mit einem Berater-Typ „Sachbearbeiter“ zusammenpasst. Andere wiederum sehen in dem aktuellen Berater einen wirklichen Geschäftspartner. Dort kann ein Wechsel den subjektiven Wohlfühlfaktor und die emotionale Lage nachhaltig beeinträchtigen. Hieran wird exemplarisch erkennbar, wie unterschiedlich und individuell die Situation von Kunde zu Kunde sein kann.

Somit sollte auch die Überleitung immer passgenau und nicht nach dem Gießkannenprinzip vorgenommen werden. Den Kunden, sein Geschäftsmodell, die Zukunftsaussichten sowie die Erträge, die daraus für das eigene Institut abgeleitet werden können, zu kennen, ist also wichtiger denn je. Und dabei nicht vergessen: Werden bei einem Berater beispielsweise 25 Kunden umgeschlüsselt, so hat man bei der Überleitung ggf. nicht nur 25 Aufnahme-, sondern auch zahlreiche Abgabe-Gespräche. Es ist also von elementarer Bedeutung, dass alle vorherigen Schritte sauber realisiert wurden, um die Zeit effektiv und effizient zu nutzen.

## **Selbstreflexion als Schlüssel zum Erfolg**

Stellen Sie sich daher die Frage, ob bei Ihnen im Haus und für Sie als Berater persönlich geklärt ist, was der wirkliche Mehrwert aus Sicht des Kunden ist. Ein klarer Mehrwert für den Kunden sind beispielsweise zukünftig 2 feste Ansprechpartner: ein Firmenkundenberater und ein Private-Banking-Berater. Denn dieses Tandem hatte er vor der Maßnahme in der Regel nicht.

Im Anschluss können ebenfalls Mehrwerte in Bezug auf die Dienstleistung definiert werden – immer individuell auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten. Und auch mit erfahrenen Beratern sollte dieses Überleitungsgespräch trainiert werden, schließlich gibt es nur einen Versuch, und der muss sitzen. Nehmen Sie sich hierfür in jedem Fall ausreichend Zeit, egal wie Sie das Training letzten Endes gestalten. Auch wenn Sie bereits das ein oder andere Überleitungsgespräch gemeistert haben, gilt üben, üben, üben. Denn die Zeiten und Rahmenbedingungen haben sich geändert. Fehler werden heute deutlich härter und direkter bestraft, als dies früher der Fall war.

## Eine neue Struktur schafft Möglichkeiten

Das Etablieren neuer Strukturen ist nicht nur eine Herausforderung – es ist, sofern es richtig und mit dem nötigen Augenmaß gemacht wird, eine waschechte Chance. Familienunternehmer und Unternehmerfamilien wissen klare Strukturen zu schätzen, denn auch sie sind in ihrem eigenen täglichen Handeln darauf angewiesen. Durch eine entsprechende Vorbereitung, detailliertes Wissen über das Geschäftsmodell – heute, morgen und übermorgen – des Kunden und ein transparentes Mensch zu Mensch steigern Sie den subjektiven Wohlfühlfaktor und sorgen für eine hohe Genauigkeit bei der Definition von Deckungsbeitrags-Wachstumspotenzialen.

Gehen Sie bereits bei der Strukturierung und Segmentierung möglichst genau vor, denn das macht weitere Schritte wie das Umschlüsseln und Überleiten zur reinen Formalität. Und: Seien Sie mutig, gehen Sie direkt auf den Kunden zu und sprechen Sie ihn konkret auf Mehrerträge an. Eine glasklare Kommunikation schafft Vertrauen und sorgt für eine langfristig stabile Kundenbindung.

# EZB vs. BaFin – Stimulieren trifft auf Regulieren



Erinnern Sie sich noch an die Zeiten der großen Finanzkrise? Die haben wir nun zum Glück weitgehend hinter uns gelassen – und das ist vor allem den Instituten zu verdanken. Denn nach einem guten Stück Arbeit haben diese mittlerweile gut abgestimmte Risikopositionen aufgebaut, ganz im Sinne der strengen Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Doch in genau dieser Situation flutet die Europäische Zentralbank (EZB) seit einiger Zeit und dauerhaft den Markt mit Liquidität, um das Geschäft zu stimulieren und die Anleger und Unternehmen zu Investitionen zu überreden. Wie ergeht es Beratern und Familienunternehmen bei dieser zweischneidigen Finanzpolitik? Und wie lassen sich in dieser Situation noch Gewinne erwirtschaften?

## Was bedeutet das leicht zugängliche Geld im Klartext?

Früher wäre die plötzliche Geldflut vonseiten der EZB noch mit Begeisterung aufgenommen worden – doch wer die Denkweise der (Familien-)Unternehmen versteht, wird schnell merken: Diese Flut wird diejenigen Äcker, die sie bewässern soll, gar nicht erst erreichen. Denn nach den Regelungen der BaFin werden die meisten Unternehmer, die einen wirklichen Nutzen aus dem „billigen“ Geld ziehen könnten, als zu riskant eingestuft.

Familienunternehmer haben oft die Eigenart, dass sie nur dann Kredite aufnehmen, wenn es gar nicht anders geht. Das bedeutet: Die Top-Unternehmen (von denen es auf dem Markt nur eine begrenzte Anzahl gibt) könnten das Geld zwar problemlos bekommen – doch abseits von wirklichen Großprojekten wie Immobiliengeschäften oder weitreichenden Digitalisierungsmaßnahmen haben sie derzeit kaum Grund, es anzunehmen. Schließlich ist noch genug Liquidität für das Tagesgeschäft und kleinere Investitionen vorhanden. Und in vielen Fällen muss man ja sogar schon Verwarentgelte auf das eigene Guthaben zahlen – warum dann also sogar noch Kredite aufnehmen, und sei der Zinssatz noch so gering?

Kurz gesagt: Wir befinden uns heute in einer bizarren Catch-22-Situation: Da sie über ausreichend Mittel verfügen, werden die Top-Betriebe als ausreichend risikoarm eingestuft, um Investitionsmittel bekommen zu können – und aus demselben Grund brauchen sie es überhaupt nicht. Gleichzeitig würde das Geld bei den Betrieben abseits der Top-Ratings gebraucht – doch gerade weil sie es brauchen, sagen die Risiko-Vorschriften: Hier ist das Risiko zu groß!

## **Wie kommt man aus dieser Zwickmühle heraus?**

Für die meisten Finanzinstitute lässt sich das Geld der EZB nur auf wenige Arten unter die Unternehmer bringen:

- Geschäfte mit Top-Kunden
- Mehr Risikotoleranz
- Einführen neuer Produkte

Jede dieser Optionen wirft Probleme auf: Von den Top-Kunden gibt es naturgemäß nur eine begrenzte Anzahl und diese ist außerdem nur im Zusammenhang mit großen Projekten an dem Geld interessiert. Eine höhere Risikotoleranz würde neue Kundenschichten erschließen, ist jedoch gegenüber dem eigenen Institut intern nur schwer zu vermitteln und häufig nicht BaFin-konform. Gleichermaßen lassen sich neue Produkte aufgrund von Gesetzen und Verbraucherschutzrichtlinien meist nicht umsetzen.

## Wie sich trotzdem Gewinne erwirtschaften lassen

Sie als Finanzdienstleister sind in der aktuellen Situation nicht zu beneiden: Von der einen Seite drängt die EZB auf mehr Investitionen, auf der anderen warnt der Gesetzgeber mit erhobenem Zeigefinger vor zu viel Risikofreude. Viele von Ihnen haben bereits erkannt: Die alte Prämisse, dass schlechte Zeiten gute Zeiten für Berater sind, bewahrheitet sich auch diesmal – nur, dass gute Berater diesmal zusätzlich zur eigenen Fachexpertise auf eine hervorragende Zusammenarbeit innerhalb des Instituts bauen.

Nur gut vorbereitete und koordinierte Tandem- und Trioberatungen oder interne Kundenkonferenzen werden in der aktuellen Ausgangslage überzeugend genug sein, um den Top-Unternehmern noch Kredite schmackhaft zu machen oder riskantere Unternehmen noch innerhalb der BaFin-Vorgaben mit Krediten zu versorgen. Insbesondere Firmenkundenberater können enorm vom Zuarbeiten der Kollegen der anderen Vertriebsseinheiten profitieren – gerade, wenn die Zinsmargen im Kreditgeschäft noch stärker fallen und noch mehr Provisionsgeschäft generiert werden muss. Es gilt also: Agieren Sie stärker zum Kunden hin und gehen Sie auch mal ein Risiko ein – mit Augenmaß, versteht sich.

## Top-Kunden mit Bedacht angehen

Top-Unternehmer sind also für die Institute immer noch die beste Möglichkeit, die vorhandenen Geldmittel sinnvoll einzusetzen, lediglich die Herangehensweise hat sich geändert. Das Ziel ist es heute, mehr zu agieren als zu reagieren. Denn gehen Sie näher an Ihre Top-Unternehmer heran, dann lassen sich diese Kunden nicht nur eventuell zu neuen Geschäften überzeugen – sie werden auch resistenter gegenüber den Abwerbe-Bestrebungen anderer Institute gemacht, wie es beispielsweise die neue Strategie der Deutschen Bank vormacht. Als Bonus sorgt dies auch dafür, dass indirekt potenzielle Neukunden angeworben werden, da diese am Beispiel der Top-Kunden sehen können, was Ihr Institut kann und zu leisten bereit ist. Lassen Sie sich jedoch beim Umgarnen der Top-Unternehmer nicht zu unvorsichtigen Geschäften verleiten. Aktuell erzeugt die finanzpolitische Lage eine Situation, in der es einen regelrechten Run der Institute auf die Top-Unternehmer gibt – das drückt nicht nur die Preise, sondern erzeugt auch Stilblüten bei den weichen Kreditbedingungen. Diese können selbstverständlich nicht im Sinne Ihres Instituts sein, da sich damit nur das eigene Risiko erhöht. Und auch auf psychologischer Basis ist Vorsicht vor zu viel Engagement angesagt: Eine zu große Kontaktfrequenz zum Kunden kann leicht als aufdringlich wahrgenommen werden. Bedenken Sie: Die Unternehmer profitieren von der aktuellen Marktsituation, also wirken regelmäßige Anfragen, ob man denn nicht trotzdem einen Kredit aufnehmen möchte, schnell wie blanker Eigennutz.

## **Unternehmer-Versteher sind im Vorteil**

Machen Sie sich auch darauf gefasst, dass Ihre Unternehmern Kunden in der kommenden Zeit viele der Prozeduren, die Sie im Institut zwangsläufig durchsetzen müssen, nicht vollständig verstehen können. Im schlimmsten Fall macht das die Familienunternehmer misstrauisch oder gibt ihnen das Gefühl, gegängelt zu werden.

Überlegen Sie sich, was wohl ein Familienunternehmer mit mehreren Millionen Euro Umsatz im Jahr denkt, wenn er die neue Gewerbehalle problemlos per Kredit finanzieren kann, aber beim Kauf einer Eigentumswohnung für sein Kind „regulierende“ Steine in den Weg gelegt bekommt (Stichwort Wohnimmobilienkreditrichtlinie [WoKRi]). Machen Sie sich den Blickwinkel des Familienunternehmers bewusst, um zu wissen, wo es eventuell Erklärungsbedarf geben wird.

## **Ein Ausweg aus dem Catch-22 der aktuellen Finanzpolitik**

Zwischen den Regulierungen des BaFin und dem massiven Geldsegen der EZB werden Finanzdienstleister heute in eine paradoxe Situation gezwungen: Das Geld ist da, kann aber scheinbar nur an diejenigen verteilt werden, die es weder brauchen noch haben möchten. Doch zum Glück gibt es Wege aus der Misere. Für Sie als Finanzdienstleister bedeutet das: Die aktuelle Marktsituation ist vertrackt, aber nicht aussichtslos. Finden Sie heraus, wie Sie Kunden, die schon alles haben, noch etwas Gutes tun können, und erkennen Sie, bei welchen „riskanten“ Kunden das Risiko gesetzeskonform und sicher minimiert werden kann. Das mag schwer klingen, doch in einem eingespielten Team lässt sich das tatsächlich – und messbar – realisieren. Getreu dem Motto „AF1@: Alle für einen – Den Kunden!“

# Von Tandems zum Trio: Aller guten Dinge sind drei!



In der Vergangenheit habe ich schon des Öfteren betont, wie wichtig es heute für Finanzinstitute ist, Beratertandems aufzubauen. Denn durch das Zusammenspiel von Beratern unterschiedlicher Ressorts lassen sich heute Kunden umfassender beraten und zugleich mehr Erträge durch Cross-Selling ausschöpfen. Doch unter dem Eindruck der aktuellen Zinspolitik zeigen sich auch immer stärker die Vorteile einer weiteren Konstellation: des Trios.

## Warum drei besser sind als zwei

Aufgrund der momentanen Zinspolitik besteht für Finanzinstitute aktuell eine latente bis akute Gefahr sogenannter „Zombie-Firmen“. Insbesondere mit zwei Arten dieser „untoten Unternehmen“ werden es Berater in Zukunft häufiger zu tun bekommen:

- Zinszombie-Firmen: Unternehmen, die eigentlich nicht mehr profitabel wirtschaften, aber noch durch niedrige Zinsen am Leben erhalten werden. Die Rückzahlung von Krediten ist hier meist gefährdet – und würden die Zinsen mit einem Mal ansteigen, könnte das Unternehmen wahrscheinlich nicht mal diese begleichen.
- Produktionszombie-Firmen: Unternehmen, die aktuell noch profitabel sind, da sie ein Produkt herstellen, das momentan noch gekauft wird. Allerdings besteht bei solchen Firmen eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das Produkt in naher Zukunft nicht mehr benötigt wird und dann die Umsätze einbrechen.

Beide Arten von Unternehmen benötigen spezifische Kombinationen. Für Zinszombies brauchen Institute ein Tandem aus Firmenkundenberater und Marktfolgemitarbeiter. Letzterer kann dann frühzeitig in den Beratungsprozess eingreifen und Risiken identifizieren.

Produktionszombies, die Gefahr laufen, bald redundante Produkte herzustellen, oder das Kaufverhalten der Kunden nicht mehr im Griff haben (wie es aktuell bei einem großen Reiseanbieter der Fall ist), benötigen wiederum eine Kombination aus Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater. Denn hier gilt es, die Neuorientierung des Unternehmens mitzugestalten. So lassen sich Chancen, die sich aus dem Umbruch ergeben, frühzeitig ergreifen – was wiederum neue Erträge für das Institut bedeutet.

Doch hier kristallisiert sich bereits heraus: Diese Tandems sind immer dann am effektivsten, wenn sie nicht in sich geschlossen sind. Stellt die Kombination aus Firmenkunden- und Private-Banking-Berater beispielsweise bei einem Unternehmen fest, dass der Verkauf der Firma die beste Option ist, bis dahin aber noch weitere Investitionen benötigt werden, dann wird idealerweise direkt der Marktfolgemitarbeiter hinzugezogen. Und ist der Marktfolgemitarbeiter dann bereits fest in einer Trio-Struktur integriert, spart sich das Institut Zeit und Aufwand für die Vorbereitung des anstehenden Gesprächs.

## **Wie lassen sich Trios aufbauen?**

Genau wie Tandems müssen Trios hervorragend aufeinander abgestimmt sein – das bedeutet nicht nur, sich zuzuarbeiten (auch schon bei der Vorbereitung auf Kundengespräche), sondern auch während der Beratungsgespräche genau die Rollenverteilung zu kennen. Idealerweise sollten Trios also so früh wie möglich als Gruppe trainiert werden. In der Praxis lässt sich dies mitunter nicht ganz so leicht umsetzen. Deshalb kann es sinnvoll sein, zunächst zwei Tandems (FKB+PBB und FKB+Marktfolge) zu etablieren und diese erst dann zu einem Trio zusammenzufügen, sobald beide Tandem-Kombinationen optimal aufeinander abgestimmt sind.

Ist das Trio gebildet, sollte es sich zunächst vornehmlich auf Tandem-Gespräche konzentrieren. Mit anderen Worten: Die drei Personen aus unterschiedlichen Ressorts identifizieren zusammen die Chancen, Möglichkeiten und Risiken der jeweiligen Kunden und entscheiden gemeinsam, welche Tandem-Kombination des Trios zum Gespräch kommt. Ist das Trio dann irgendwann perfekt aufeinander abgestimmt, kann es sich auch an die komplexeren Trio-Beratungen mit den Unternehmern und deren Vertrauten, wie z.B. dem kaufmännischen Leiter, wagen.

## Welche Vorteile haben Trios?

Ein aufeinander abgestimmtes Trio kann in den unterschiedlichsten Themenbereichen kompetent beraten, den subjektiven Wohlfühlfaktor stärken, den Kunden umfassender an das eigene Institut binden und Chancen für zusätzliche Erträge sofort nutzen. Alle involvierten Personen profitieren dabei von der Kombination auch durch ihre eigene Weiterbildung:

- Der Firmenkundenberater ist die koordinierende Konstante im Trio und erhält so Einblicke in andere relevante Geschäftsbereiche.
- Der Private-Banking-Berater erlangt ein Verständnis für Kredit- und Investitionsentscheidungen. Insbesondere die Argumentationsketten, die zu Kreditentscheidungen innerhalb des Instituts führen, werden dem Berater so nähergebracht.
- Der Marktfolgeberater erlangt über Private-Banking- und Firmenkundenberater ein Gespür für zusätzliche Ertragspotenziale, erlernt „Soft Facts“ aus dem Themenbereich Risikoeinschätzung und erkennt, wie beispielsweise der Private-Banking-Berater über das Generationenmanagement zur Risikominimierung beitragen kann.

Für das Institut bedeutet das Heranziehen solcher Trios vor allem gesparte Zeit und eine höhere Effektivität beim Kundengespräch: Cross-Selling-Optionen können besser herausgearbeitet und gezielt durch entsprechende Trios erschlossen werden. Dadurch lassen sich auch noch die letzten Potenziale effektiv aus einem Kunden herausholen. Dies ist vor allem bei der strategischen Weiterentwicklung der Top-30-%-Kunden des Instituts wichtig, denn diese erfordern eine hervorragende Kombination aus Risikominimierung und Ertragsoptimierung. Aufeinander eingespielte Trios holen aus diesen wichtigen Kunden das Maximum heraus.

## Mit welchen Aufgaben wird das Trio betraut?

Das Trio sollte vor allem dann als Trio agieren, wenn es um die allgemeine Überprüfung von Top-Kunden-Verbänden geht. Das sollte generell mindestens einmal im Jahr geschehen und systematisch das Gestern, Heute, Morgen und Übermorgen beleuchten. Diese Überprüfung dient dem Institut dazu, (Ertrags-)Chancen und Risiken zu erkennen sowie die Kundenstrategie entsprechend anzupassen.

Vor jedem kleinen Kundentermin alle drei Mitarbeiter einzuberufen, wird im Tagesgeschäft nicht möglich sein. Zumindest aber zu den Jahres- und Strategie-Gesprächen mit dem Kunden sollten alle drei Mitarbeiter eine gemeinsame Vorbereitung abhalten, damit jeder im Bilde ist.

Insbesondere für die interne Planbarkeit der Abteilung Marktfolge, die einen Mitarbeiter für das Trio bereitstellt, ist es von Vorteil, wenn bei der Aufstellung des Trios einige Punkte beachtet werden:

- Nicht jeder Marktfolgemitarbeiter ist sinnvoll im Trio einsetzbar und will dies ggf. auch nicht.
- Je nach Typologie oder Thema macht es auch nicht bei jedem Kunden Sinn, die Marktfolge mit einzubeziehen.
- Marktfolgemitarbeiter können auch zu Kunden mitgenommen werden, bei denen es aktuell keine Probleme, sondern eher Chancen gibt.

Das Duo Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater sollte sich also vor jedem Gespräch genau überlegen, ob ein Marktfolgemitarbeiter dabei sein muss. Erfahrungsgemäß sind es pro Jahr nur eine kleine Anzahl an Gesprächen, bei denen der Mitarbeiter tatsächlich sinnvoll einzusetzen ist.

Übrigens: Der Marktfolge-Mitarbeiter sollte nicht dazu da sein, dem „Markt“ konkrete Produkte und Dienstleistungen mitzuteilen. Meist reicht es für die Marktfolge aus, intern Daten systematisch und zielgerichtet aufzubereiten. Aufgabe des Firmenkunden- und Private-Banking-Beraters ist es dann, darauf basierend eine taktische Vorgehensweise zu entwickeln.

## **Wichtige Eigenschaften und Erfolgsfaktoren für Trios**

Viele Regeln, die bereits für Tandem-Kombinationen gelten, können genauso für Trios übernommen werden. Allerdings werden durch die dritte Person einige Regeln neu gewichtet.

Insbesondere ist es im Trio ungemein wichtig, dass eine klare Rollenverteilung herrscht und diese auch dem Kunden kommuniziert wird. Schließlich steigt mit der Anzahl der Mitglieder des Teams auch die Anzahl der Füße, auf die man sich gegenseitig treten kann. Unternehmer reagieren erfahrungsgemäß sehr positiv, wenn ihnen klar und verständlich erklärt wird, welcher der Institutsmitarbeiter beispielsweise im Nachgang zu welchem Thema angesprochen werden kann (oder eben „bitte nicht“). Denn das spart Zeit auf allen Seiten.

Auch die „Spielregeln“ des Trios sollten klar ausgearbeitet sein – wie bereitet man sich auf Kundentermine vor, welche Daten werden benötigt? Um am selben Strang zu ziehen, muss dies koordiniert werden, insbesondere, da nunmehr gleich drei Persönlichkeiten mit der des Kunden und seines Umfelds kollidieren können. Und selbstverständlich sollte sich das Trio intern strategisch besprechen, sodass alle auf derselben Wellenlänge sind: Wo steht der Kunde überhaupt, wo will er hin und was bedeutet er für das eigene Institut? Das Trio hat eine strategische Kundenverantwortung und sollte sich dessen bewusst sein. Und aus verschiedenen, oft internen Gründen ist zu empfehlen, dass jedes Haus selbst entscheidet, ob Mitarbeiter aus der Marktfolge (z.B. Analysten) mit zum Kunden fahren sollen. Doch in jedem Fall sollte die gemeinsame Kundenanalyse immer im Trio erfolgen.

Aus über 2.500 Coachings weiß ich, dass diese Faktoren extrem wichtig für die Akzeptanz des Trios beim Kunden sind. Ist das Trio untereinander nicht einer Meinung, würde eine solche Kombination vom Kunden als unnötige Personalaufblähung wahrgenommen. Sind jedoch die Kompetenzen klar verteilt und alle Mitglieder des Trios jederzeit auf dem neuesten Stand, erkennt der Unternehmer es als ein „Expertengremium“ an, das ihm in einer großen Anzahl wichtiger Fragen beiseitestehen kann. Dann nimmt er das Trio erfahrungsgemäß mit großer Begeisterung auf, da er sich rundum versorgt fühlt. Selbst, wenn dann „nur“ ein Tandem aus Firmenkunden- und Private-Banking-Berater zum Gespräch kommt, merkt der Kunde schnell, dass sich diese auch mit der Marktfolge auseinandergesetzt haben.

## **Berater-Kombinationen für Top-Kunden**

Trios sind also eine hervorragende Möglichkeit, die obersten 30 % der Kundschaft besonders umfassend zu betreuen – sofern die Mitglieder des Trios hervorragend aufeinander abgestimmt sind. Doch wie bereits das Beratertandem sind auch Trios darauf angewiesen, im Institut mit anderen Geschäftsbereichen zusammenzuarbeiten. In einigen Fällen kann diese Zusammenarbeit dann so weit gehen, dass es Sinn macht, Beraterquartette aufzubauen und im nächsten Schritt ausgewachsene interne Kundenkonferenzen zu organisieren. Wie das geht und welche Vorteile dabei entstehen, zeige ich nächste Woche hier im Versteher-Magazin.

Beide Arten von Unternehmen benötigen spezifische Kombinationen. Für Zinszombies brauchen Institute ein Tandem aus Firmenkundenberater und Marktfolgemitarbeiter. Letzterer kann dann frühzeitig in den Beratungsprozess eingreifen und Risiken identifizieren.

Produktionszombies, die Gefahr laufen, bald redundante Produkte herzustellen, oder das Kaufverhalten der Kunden nicht mehr im Griff haben (wie es aktuell bei einem großen Reiseanbieter der Fall ist), benötigen wiederum eine Kombination aus Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater. Denn hier gilt es, die Neuorientierung des Unternehmens mitzugestalten. So lassen sich Chancen, die sich aus dem Umbruch ergeben, frühzeitig ergreifen – was wiederum neue Erträge für das Institut bedeutet.

Doch hier kristallisiert sich bereits heraus: Diese Tandems sind immer dann am effektivsten, wenn sie nicht in sich geschlossen sind. Stellt die Kombination aus Firmenkunden- und Private-Banking-Berater beispielsweise bei einem Unternehmen fest, dass der Verkauf der Firma die beste Option ist, bis dahin aber noch weitere Investitionen benötigt werden, dann wird idealerweise direkt der Marktfolgemitarbeiter hinzugezogen. Und ist der Marktfolgemitarbeiter dann bereits fest in einer Trio-Struktur integriert, spart sich das Institut Zeit und Aufwand für die Vorbereitung des anstehenden Gesprächs.

## **Wie lassen sich Trios aufbauen?**

Genau wie Tandems müssen Trios hervorragend aufeinander abgestimmt sein – das bedeutet nicht nur, sich zuzuarbeiten (auch schon bei der Vorbereitung auf Kundengespräche), sondern auch während der Beratungsgespräche genau die Rollenverteilung zu kennen. Idealerweise sollten Trios also so früh wie möglich als Gruppe trainiert werden. In der Praxis lässt sich dies mitunter nicht ganz so leicht umsetzen. Deshalb kann es sinnvoll sein, zunächst zwei Tandems (FKB+PBB und FKB+Marktfolge) zu etablieren und diese erst dann zu einem Trio zusammenzufügen, sobald beide Tandem-Kombinationen optimal aufeinander abgestimmt sind.

Ist das Trio gebildet, sollte es sich zunächst vornehmlich auf Tandem-Gespräche konzentrieren. Mit anderen Worten: Die drei Personen aus unterschiedlichen Ressorts identifizieren zusammen die Chancen, Möglichkeiten und Risiken der jeweiligen Kunden und entscheiden gemeinsam, welche Tandem-Kombination des Trios zum Gespräch kommt. Ist das Trio dann irgendwann perfekt aufeinander abgestimmt, kann es sich auch an die komplexeren Trio-Beratungen mit den Unternehmern und deren Vertrauten, wie z.B. dem kaufmännischen Leiter, wagen.

## Welche Vorteile haben Trios?

Ein aufeinander abgestimmtes Trio kann in den unterschiedlichsten Themenbereichen kompetent beraten, den subjektiven Wohlfühlfaktor stärken, den Kunden umfassender an das eigene Institut binden und Chancen für zusätzliche Erträge sofort nutzen. Alle involvierten Personen profitieren dabei von der Kombination auch durch ihre eigene Weiterbildung:

- Der Firmenkundenberater ist die koordinierende Konstante im Trio und erhält so Einblicke in andere relevante Geschäftsbereiche.
- Der Private-Banking-Berater erlangt ein Verständnis für Kredit- und Investitionsentscheidungen. Insbesondere die Argumentationsketten, die zu Kreditentscheidungen innerhalb des Instituts führen, werden dem Berater so nähergebracht.
- Der Marktfolgeberater erlangt über Private-Banking- und Firmenkundenberater ein Gespür für zusätzliche Ertragspotenziale, erlernt „Soft Facts“ aus dem Themenbereich Risikoeinschätzung und erkennt, wie beispielsweise der Private-Banking-Berater über das Generationenmanagement zur Risikominimierung beitragen kann.

Für das Institut bedeutet das Heranziehen solcher Trios vor allem gesparte Zeit und eine höhere Effektivität beim Kundengespräch: Cross-Selling-Optionen können besser herausgearbeitet und gezielt durch entsprechende Trios erschlossen werden. Dadurch lassen sich auch noch die letzten Potenziale effektiv aus einem Kunden herausholen. Dies ist vor allem bei der strategischen Weiterentwicklung der Top-30-%-Kunden des Instituts wichtig, denn diese erfordern eine hervorragende Kombination aus Risikominimierung und Ertragsoptimierung. Aufeinander eingespielte Trios holen aus diesen wichtigen Kunden das Maximum heraus.

## Mit welchen Aufgaben wird das Trio betraut?

Das Trio sollte vor allem dann als Trio agieren, wenn es um die allgemeine Überprüfung von Top-Kunden-Verbänden geht. Das sollte generell mindestens einmal im Jahr geschehen und systematisch das Gestern, Heute, Morgen und Übermorgen beleuchten. Diese Überprüfung dient dem Institut dazu, (Ertrags-)Chancen und Risiken zu erkennen sowie die Kundenstrategie entsprechend anzupassen.

Vor jedem kleinen Kundentermin alle drei Mitarbeiter einzuberufen, wird im Tagesgeschäft nicht möglich sein. Zumindest aber zu den Jahres- und Strategie-Gesprächen mit dem Kunden sollten alle drei Mitarbeiter eine gemeinsame Vorbereitung abhalten, damit jeder im Bilde ist.

Insbesondere für die interne Planbarkeit der Abteilung Marktfolge, die einen Mitarbeiter für das Trio bereitstellt, ist es von Vorteil, wenn bei der Aufstellung des Trios einige Punkte beachtet werden:

- Nicht jeder Marktfolgemitarbeiter ist sinnvoll im Trio einsetzbar und will dies ggf. auch nicht.
- Je nach Typologie oder Thema macht es auch nicht bei jedem Kunden Sinn, die Marktfolge mit einzubeziehen.
- Marktfolgemitarbeiter können auch zu Kunden mitgenommen werden, bei denen es aktuell keine Probleme, sondern eher Chancen gibt.

Das Duo Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater sollte sich also vor jedem Gespräch genau überlegen, ob ein Marktfolgemitarbeiter dabei sein muss. Erfahrungsgemäß sind es pro Jahr nur eine kleine Anzahl an Gesprächen, bei denen der Mitarbeiter tatsächlich sinnvoll einzusetzen ist.

Übrigens: Der Marktfolge-Mitarbeiter sollte nicht dazu da sein, dem „Markt“ konkrete Produkte und Dienstleistungen mitzuteilen. Meist reicht es für die Marktfolge aus, intern Daten systematisch und zielgerichtet aufzubereiten. Aufgabe des Firmenkunden- und Private-Banking-Beraters ist es dann, darauf basierend eine taktische Vorgehensweise zu entwickeln.

## **Wichtige Eigenschaften und Erfolgsfaktoren für Trios**

Viele Regeln, die bereits für Tandem-Kombinationen gelten, können genauso für Trios übernommen werden. Allerdings werden durch die dritte Person einige Regeln neu gewichtet.

Insbesondere ist es im Trio ungemein wichtig, dass eine klare Rollenverteilung herrscht und diese auch dem Kunden kommuniziert wird. Schließlich steigt mit der Anzahl der Mitglieder des Teams auch die Anzahl der Füße, auf die man sich gegenseitig treten kann. Unternehmer reagieren erfahrungsgemäß sehr positiv, wenn ihnen klar und verständlich erklärt wird, welcher der Institutsmitarbeiter beispielsweise im Nachgang zu welchem Thema angesprochen werden kann (oder eben „bitte nicht“). Denn das spart Zeit auf allen Seiten.

# Die Kundenkonferenz – das perfekte Ertragspotenzial-Erkennungssystem



Letzte Woche habe ich Ihnen das Trio als Erweiterung des Beratertandems vorgestellt – eine Mitarbeiterkonstellation, die Kunden flexibel in den unterschiedlichsten Geschäftsbereichen berät und so effizient neue Ertragspotenziale erschließt. Heute möchte ich mit Ihnen noch einen kleinen und darauf aufbauend einen großen Schritt weitergehen: Beim sogenannten Quartett wird dem Trio ein zusätzlicher Experte aus einem aktuell relevanten Bereich zur Seite gestellt. Diese Konstellation ist ideal – und notwendig – zur Durchführung des angekündigten großen Schrittes: die Durchführung effektiver institutsinterner Kundenkonferenzen (KuKo), um unerschlossene Ertragspotenziale oder eventuelle Risiken frühzeitig und ganzheitlich zu erkennen. Je nach Institutszugehörigkeit ist Ihnen diese Maßnahme eventuell unter anderen Begriffen, wie Expertenrunde, Spezialistenrunde, Sales-Team oder Cross-Selling-Tisch geläufig.

## Vom Trio zum Quartett – was macht der Vierte im Bunde?

Wenn ich von einem Quartett spreche, dann meine ich damit die Kombination aus Firmenkundenberater, Private-Banking-Berater und Marktfolge-Mitarbeiter, die ich bereits in meinem letzten Artikel im Detail dargelegt habe. Zu dieser Kombination stößt nun also dauerhaft ein Versicherungsberater hinzu und komplettiert damit das Quartett. Je nach Kundenfall stoßen situativ und temporär noch weitere Experten dazu. Diese unterstützen die restlichen Mitglieder des Quartetts, ihre jeweiligen Spezialgebiete zu durchschauen.

Darauf aufbauend konzipiert das Quartett die interne Kundenkonferenz als strategische Maßnahme, die wiederum in Produkt- und Dienstleistungsempfehlungen mündet, mit denen das gesamte Ertragspotenzial beim Kunden ausgeschöpft werden kann. Und für Kunden, für die keine Kundenkonferenz geplant ist, erarbeitet direkt das Quartett die Vorgehensweise.

Das Quartett sollte nicht einfach von heute auf morgen aus dem Boden gestampft, sondern Schritt für Schritt aufgebaut werden: Zunächst Tandems aus Firmenkundenberater und Private-Banking-Berater sowie Firmenkundenberater und Marktfolgemitarbeiter etablieren, anschließend die Tandems eine Weile als Trio arbeiten lassen, dann erst auf ein Quartett aufstocken. Dieses soll das Grundteam für alle Top-Kunden bilden. Die intern durchzuführenden Kundenkonferenzen sind jedoch nicht auf vier Teilnehmer limitiert. Je nach Komplexität des Falles kann zu diesen eine beliebige Anzahl zusätzlicher Spezialisten hinzugezogen werden, um dem Anspruch eines tatsächlich ganzheitlichen Beratungsansatzes gerecht zu werden.



**AF1®:**  
**Alle für einen —**  
**den Kunden!**

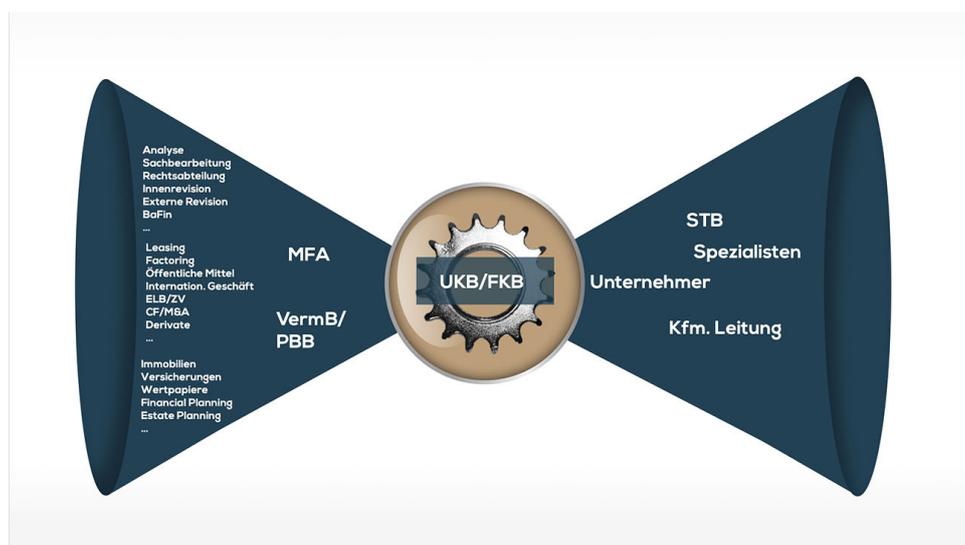
Um die Definition und Koordination zu vereinfachen, können die unterschiedlichen Kombinationen mit unterschiedlichen Begriffen benannt werden:

- Pflichtteam (Tandem): Firmenkundenberater + Private-Banking-Berater
- Kernteam (Trio): Firmenkundenberater + Private-Banking-Berater + Marktfolgemitarbeiter
- Grundteam (Quartett): Firmenkundenberater + Private-Banking-Berater + Marktfolgemitarbeiter + Versicherungsberater (Sachkomposite/Firmenversicherungen)
- Situativteam: Sammelbegriff für alle Spezialisten, die je nach Kundenbedürfnis dem Grundteam zugefügt werden

Das mag zunächst aufwendig klingen. Der Schritt hin zu umfassenden Kundenkonferenzen ist jedoch heutzutage alternativlos, denn sie sind gerade bei größeren, komplex aufgebauten Kunden oft die einzige Instanz, die noch einen individuellen Mehrwert von Mensch zu Mensch bieten kann. Zwar muss einem solchen Team von seinen Vorgesetzten Zeit und einiges an Ressourcen zugestanden werden, doch die zusätzlichen Erträge oder vermeidbare Risiken, die dadurch erkannt werden können, sind diesen Aufwand langfristig auf jeden Fall wert.

## Die Kundenkonferenz – das perfekte Ertragspotenzial-Erkennungssystem

Der Begriff „Kundenkonferenz“ mag klingen, als ginge es um ein groß angelegtes Gespräch beim Kunden. Tatsächlich handelt es sich hierbei jedoch um eine institutsinterne Besprechung über den Kunden. Es geht um die strategische Betrachtung von Top-Kunden. Dabei nutzt jedes Mitglied seine Expertise im eigenen Geschäftsbereich, um seinen Kollegen (und sich selbst) ein umfassendes Verständnis aller relevanten Bereiche des Unternehmerkunden zu gewähren.



In der Kundenkonferenz wird in strategischer Hinsicht die Kundensituation analysiert und darauf aufbauend passende Strategien ausgearbeitet. Dabei werden vor allem folgende sechs Punkte (exemplarisch) behandelt:

- Das Familienunternehmen (wie funktioniert es, was gehört dazu etc.?)
- Die Unternehmerfamilie (welche Familienmitglieder haben Einfluss, über wen kann der Unternehmer erreicht werden etc.?)
- Notfall- und Nachfolgemangement (gibt es Pläne zur Nachfolgeregelung, welche Kandidaten bieten sich an etc.?)
- Vermögen und Einkommen (wie sieht die private finanzielle Situation aus, droht die Firma, zum Zombieunternehmen zu werden etc.?)
- Work-Life-Balance der Familie (wie lassen sich der Unternehmer und seine Familie auch auf menschlicher Ebene überzeugen etc.?)
- Passende Berater und relevante Player (über welche Persönlichkeiten im Unternehmen lässt sich ein Kontakt einfädeln etc.?)

Je nach Situation des Unternehmens wird zum Grundteam ein Situativteam hinzugezogen, um diese sechs Punkte um besonders kundenrelevante Aspekte zu erweitern – beispielsweise ein Spezialist für Zahlungsverkehr oder Ausland, falls erkannt wurde, dass es in diesem Bereich unerschlossenes Ertragspotenzial gibt. Welche Rolle dabei das Generationenmanagement spielt, möchte ich übrigens bewusst nicht vordefinieren. Dieser Aufgabenbereich ist von Institut zu Institut unterschiedlich geregelt und deshalb kann die genaue Position in der Kundenkonferenz auch nur vom jeweiligen Institut definiert werden.

## **”Nicht machbar“? Es gibt immer einen Weg!**

Nicht jedes Institut hat die Ressourcen, um Spezialisten für jeden Teilbereich, der in der Kundenkonferenz relevant werden könnte, zur Verfügung zu stellen. Gerade regionale Institute gehen deshalb häufig Partnerschaften und (Verbund-)Kooperationen ein, um sich dieses Know-how ins Haus zu holen. Das bedeutet, dass vieles von dem, was ich in diesem Artikel beschreibe, zum Beispiel durch die Einschränkungen der DSGVO erschwert werden könnte (auch hier gibt es mitunter große Unterschiede in der Handhabung in verschiedenen Instituten).

Lassen Sie sich davon nicht einschüchtern oder demotivieren: Auch mit externen Kooperationspartnern lassen sich äußerst fruchtbringende Kundenkonferenzen veranstalten – und das sogar in vollem Einklang mit Datenschutzbestimmungen. Einige Institute machen es bereits vor und die potenziellen Erträge aus den Kundenkonferenzen sind den zusätzlichen Aufwand definitiv – und messbar – wert.

## **Was kann eine Kundenkonferenz konkret erreichen?**

Kundenkonferenzen sind vor allem dazu da, um große Bestandskunden auf zusätzliche Ertragspotenziale oder Risiken zu analysieren – oder um bei potenziellen Neukunden perfekt vorbereitet in die ersten Gespräche zu gehen.

- Gut geplante Kundenkonferenzen sind ein gigantisches Erkennungssystem für Ertragspotenziale.
- Selbst versteckte Risiken lassen sich in der engen Zusammenarbeit mit entsprechenden Spezialisten leicht entdecken.
- Die bereichsübergreifende Unternehmensanalyse ist ein Alleinstellungsmerkmal, das einzigartige Mehrwerte bietet und damit das Institut gegenüber der Konkurrenz hervorhebt.
- Durch die komprimierte Diskussion aller relevanten Aspekte werden hierbei auf einen Blick alle relevanten Informationen zu einem Kunden hervorgeholt und zu Papier gebracht.

Diese Vorteile wiegen, je nach Institutsstrategie, auch die Herausforderungen auf, die durch die Organisation der Teams und Kundenkonferenzen eventuell entstehen. Etwa den Zeitaufwand oder die Tatsache, dass dieses Vorgehen für schnelle, kleinere Erträge eher nicht geeignet ist.

## **Fehler und Lösungen beim Umsetzen von Kundenkonferenzen**

Erfahrungsgemäß läuft beim Etablieren von Kundenkonferenzen am Anfang nicht immer alles reibungslos ab. Solange Optimierungsansätze frühzeitig erkannt und umgangen werden, ist das auch nicht weiter schlimm: Kundenkonferenzen sind die wohl individuellste Maßnahme, die man als Finanzinstitut vollziehen kann. Deshalb sollten sie auch an die Notwendigkeiten des eigenen Instituts angepasst werden. Allerdings gibt es einige eindeutige Herausforderungen, die ich in meinen über 25 Jahren in der Branche erleben konnte.

## **Fehlende emotionale Intelligenz**

Wo immer Menschen zusammenarbeiten, kann es zu Reibereien kommen. Kundenkonferenzen, bei denen mehrere starke Persönlichkeiten aufeinandertreffen, sind da keine Ausnahme. Beispielsweise kann es sein, dass der Firmenkundenberater, der ja gewissermaßen das zentrale Bindeglied des gesamten Teams ist, sich in eine Opferrolle gezwungen fühlt oder zur Diva avanciert.

Insbesondere, wenn die Spezialisten im Team ihre Fachkompetenz zu forsch vermitteln, kann es beispielweise vorkommen, dass sich der Firmenkundenberater „vorgeführt“ vor- kommt. Und auch Spezialisten fühlen sich im Kundenkonferenz-Setting manchmal „von oben herab“ behandelt. Wie immer gilt hier: Achten Sie beim gegenseitigen Miteinander darauf, wie Ihre Äußerungen aufgefasst werden könnten. Denken Sie daran: Sie arbeiten alle auf dasselbe Ziel hin.

## **Die Zusammenstellung der Unterlagen bleibt am Firmenkundenberater hängen**

Teams werden zur gemeinsamen Arbeit zusammengestellt. Entsprechend unproduktiv ist es, wenn die relevanten Unterlagen letztlich nur durch den Firmenkundenberater zusammengestellt werden. Es ist also essenziell, dass von allen Beteiligten eine gemeinsame (DSGVO-konforme) Unterlage erarbeitet wird. Diese dient als zentrales internes Nachschlagewerk. Damit ist diese Unterlage nicht nur für die Kundenkonferenz relevant, sondern fungiert auch als gemeinsame Informationsbasis für alle Beteiligten, die mit dem Kunden zu tun haben könnten, vom Vorstand bis zur Assistenz. Und gerade für Vorstände und Kreditausschüsse ist diese Unterlage ein ideales Instrument, um Kreditentscheidungen vollumfänglich mit allen Ertragschancen und Risiken beurteilen zu können.

## **Es gibt keinen Ablaufplan**

Es sollte zunächst eine einheitliche Vorgehensweise erörtert werden, da nur durch klare Abläufe und Zuständigkeiten ein effizientes Arbeiten möglich ist. Die Erstellung eines klaren Ablaufplans, der für alle Mitglieder gilt, ist besonders wichtig.

## **Es gibt keinen klaren Maßnahmenplan nach der Kundenkonferenz**

Ist die Kundenkonferenz abgeschlossen, sollte idealerweise jedes Mitglied wissen, was es zu tun hat und bis wann dies geschehen soll. Deshalb ist zu empfehlen, während der Kundenkonferenz einen detaillierten Maßnahmenplan auszuarbeiten, der im Nachgang von allen Mitgliedern befolgt wird.

## **Zu enger Zeitrahmen für die Kundenkonferenz**

Kundenkonferenzen sind zur vollumfänglichen strategischen Auseinandersetzung mit dem Kunden gedacht – der Zeitplan sollte entsprechend großzügig gefasst sein. Beispielsweise ist es sinnvoll, Zeit für tiefergehende Diskussionen einzuplanen, falls sich während der Konferenz Ertragspotenziale ergeben, die bei der Zeitplanung noch nicht ersichtlich waren. Da die Kundenkonferenz nur 1 bis 2 Mal pro Jahr pro Top-Kundenverbund durchgeführt wird, findet sich sicher für jedes Mitglied ein Termin, an dem sich auch eine längere Sitzung organisieren lässt.

## **Konferenzteilnehmer ohne Wortmeldung**

Sitzen Mitglieder nur in der Kundenkonferenz, ohne sich in die Diskussion einzuschalten, dann bedeutet das entweder, dass sie ihr Wissen nicht ausreichend einbringen oder von vornherein keinen Nutzen für die Konferenz bringen können. Hier kann es sinnvoll sein, den Mitarbeiter dazu zu ermuntern, sich mehr einzubringen – oder zu prüfen, ob der Mitarbeiter für den spezifischen Kunden wirklich gebraucht wird.

## **Fehlende Lösungsansätze**

Die Kundenkonferenz dreht sich nicht nur darum, den aktuellen Ist-Zustand zu besprechen. Sie ist auch dazu da, Lösungsvorschläge für Herausforderungen sowie Strategien für die Zukunft auszuarbeiten – Sowohl für die eigene Vorgehensweise als auch die der Kunden.

## **Bei der Einführung der Kundenkonferenzen fehlen Führungskräfte**

Zu Beginn der Zusammenarbeit sollten Vorgesetzte bei den ersten Kundenkonferenzen anwesend sein und deren Aufbau und Ablauf, die besprochenen Inhalte sowie die sich daraus ergebenden Diskussionen direkt miterleben. So können frühzeitig und gemeinsam Inkompatibilitäten oder Optimierungspotenziale bei der Planung identifiziert werden.

## **Fehlende Einführungspräsentation**

Zu Beginn der Kundenkonferenz wird zunächst der spezifische Kundenfall präsentiert, damit alle Teilnehmer ein klares Bild davon haben, um welches Unternehmen es in den anschließenden Diskussionen gehen wird. Diese Präsentation wird häufig weggelassen, da davon ausgegangen wird, dass sich alle Teilnehmer separat eingelese und vorbereitet haben. Dies sollte jedoch nicht einfach angenommen werden. Und auch wenn sich alle Teilnehmer der Konferenz vorbereitet haben, kann es sein, dass diese spezifische Fakten unterschiedlich interpretieren. Eine Einführungspräsentation stellt somit sicher, dass das gesamte Team auf Basis einer gleichen Kundeneinschätzung diskutiert.

## **Unvorbereitete Konferenzteilnehmer**

Die Teilnehmer der Konferenz sollten sich wiederum nicht auf diese Einführungspräsentation verlassen. Vorbereitung ist hier äußerst wichtig, sodass grundlegende Fakten während der Konferenz präsent sind.

## **Unklare Rollenverteilung**

Es ist klar zu definieren, wer Moderator, Teilnehmer und Protokollant ist, um einen idealen Ablauf sicherzustellen. Wenn Teilnehmer unsicher beim Wahrnehmen ihrer Rolle sind, kann in Erwägung gezogen werden, diese individuell darauf zu trainieren.

## **Klare Regeln, klare Ziele**

Den Teilnehmern der Kundenkonferenz sollte klar sein, dass man früher oder später zum Kunden fährt. Das bedeutet: Es wird aktiv versucht werden, Ertragspotenziale zu identifizieren und diese durch entsprechende Maßnahmen auszuschöpfen. Und nimmt der Kunde ein Angebot mal nicht an, wird dieser Umstand idealerweise mit der Begründung klar dokumentiert.

Ob die Maßnahmen zum Ausschöpfen der Ertragspotenziale erfolgreich sind, wird letztlich durch viele unterschiedliche Faktoren beeinflusst:

- Ist jeweils Segmentreinheit zwischen Firmenkundenberater, Private-Banking-Berater, Marktfolge-Analyst und Spezialisten sichergestellt?
- Ist das Konzept auf das eigene Institut, den Kunden, die Region etc. ausgerichtet?
- Wird klar kommuniziert, warum bestimmte Maßnahmen beim Kunden durchgeführt oder nicht durchgeführt werden?
- Konzentriert man sich zunächst auf die wichtigsten Punkte, anstatt sofort alle potenziellen Herangehensweisen umzusetzen?

Kundenkonferenzen sowie die daraus resultierenden Kundengespräche und Angebote sind eine hervorragende Methode, um neue Erträge bei Top-Kunden zu erschließen und neue Top-Kunden vom eigenen Institut zu überzeugen. Planen Sie diese Maßnahme deshalb sorgfältig, weisen Sie Mitarbeiter gemäß ihrer Eignung zu und behalten Sie dabei immer die Unternehmertypologie im Auge.

## **Die Kundenkonferenz als Erfolgsrezept**

Manchmal höre ich von Finanzberatern die Frage: Sollen wir dem Kunden offen sagen, dass wir Kundenkonferenzen durchführen? In meiner Erfahrung hängt das von der Typologie des Unternehmers ab. Davon unabhängig ist das Feedback zu Maßnahmen, Gesprächen und Angeboten, die aus einer Kundenkonferenz herrühren, erfahrungsgemäß immer äußerst positiv. (Familien-)Unternehmer merken so oder so schnell, wenn sich jemand eingehend mit dem eigenen Unternehmen beschäftigt hat und auf Anhieb sinnvolle Vorschläge bieten kann.

Möchten Sie in das Etablieren (oder in das bestehende Optimieren oder Neustarten) der Kundenkonferenzen in Ihrem Institut nicht blind hineinstarten, stehe ich Ihnen auch gerne für ein Telefon-Sparring zur Verfügung.

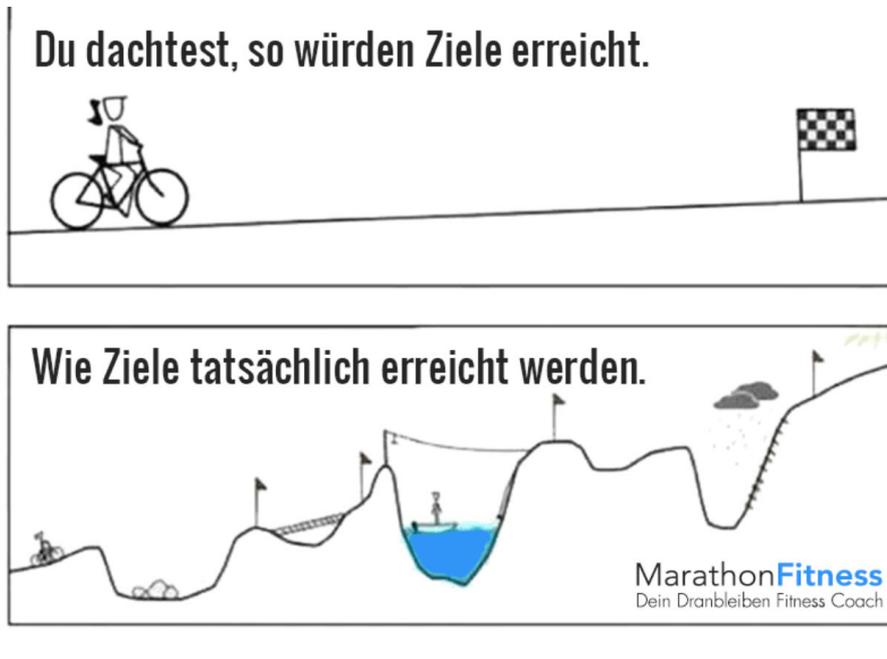
# Die Erfolgsformel Ihrer Top-Kunden



Fragt man angehende Unternehmer, wie sie sich den Weg zum Erfolg vorstellen, dann bekommt man typischerweise zwei Antworten: Die einen legen sich einen Plan zurecht und erwarten, dass sie ihr Ziel ohne größere Anstrengungen erreichen werden. Die anderen gehen davon aus, dass es Blut, Schweiß und Tränen brauchen wird, um flexibel auf unvorhergesehenen Hindernisse reagieren zu können und eventuell auch nach einem üblen Sturz wieder auf die Beine zu kommen. Und stellt man denselben Menschen dieselbe Frage 20 Jahre später, stellt sich schnell heraus: Von der ersten Gruppe ist überhaupt niemand mehr im Geschäft!

## Die Erfolgsformel: Leidenschaft, Zeitinvestment und harte Arbeit

Der Volksmund sagt: "Von nichts kommt nichts" – und dass er dabei recht hat, können Ihnen alle etablierten Familienunternehmer bestätigen, von Branchengrößen wie Jeff Bezos bis zum regional etablierten Familienunternehmen mit jahrzehntelanger Tradition. Doch dass nur harte Arbeit zu langfristigem Erfolg führt, bewahrheitet sich nicht nur in der Industrie, sondern in praktisch allen Bereichen des Lebens. Oder dachten Sie, dass Weltfußballer wie Ronaldo oder Musik-Ikone Beyoncé nur durch gut Glück zum Erfolg gefunden haben? Nehmen Sie Arnold Schwarzenegger als Beispiel, der sich durch schiere Hartnäckigkeit und jahrelange Arbeit von einem Bodybuilder mit holprigen Englischkenntnissen zu einem der berühmtesten Hollywood-Stars unserer Zeit und schließlich sogar zum Gouverneur von Kalifornien entwickelt hat. Sein Erfolgsrezept brachte er mal (sinngemäß) so auf den Punkt: "Du willst Ergebnisse? Dann verhalte dich, arbeite und trainiere auch so!"



(Quelle: marathonfitness.de)

Auf dem Weg zum Erfolg braucht man übrigens nicht nur Hartnäckigkeit, Disziplin und Zeitinvestment, sondern auch eine gewisse Begeisterung für das, was man macht. Denn die Erfolgreichsten unter uns, von Bezos bis Schwarzenegger, gehen alle morgens mit Begeisterung an ihre Arbeit – obwohl sie eigentlich schon alles haben, was man sich erträumen könnte. Hier ist gewissermaßen die öffentliche Wahrnehmung verdreht: Man geht davon aus, dass sich diese Menschen zur Arbeit zwingen und deshalb Erfolg haben – obwohl sie eigentlich Erfolg haben, gerade weil sie sich nicht zur Arbeit zwingen müssen. Wie Milton Erickson, Psychiater und Begründer der Hypnotherapie, sagte: “Energy flows where attention goes” – wohin wir unsere Aufmerksamkeit lenken, dorthin senden wir auch unsere Arbeitskraft. Sei es, dass man mehrere Dinge gleichzeitig macht, sich ablenken lässt oder sich permanent (zu zweit, in Gruppen oder in Teambesprechungen) über Dinge aufregt, die man eh nicht ändern kann (Gesetze, Bürokratismus, Märkte, etc.).

Für die Megastars der Unterhaltungsbranche gilt letztlich dieselbe Erfolgsformel, die auch für Top-Unternehmer (vom Einzelkämpfer über den Handwerksbetrieb bis hin zum Großunternehmer) gilt – und auch für Finanzdienstleister:

**Anzahl x Intensität x Qualität x Begeisterung x Zeitraum = Ergebnis**

Wichtig: Alle Variablen der Formel hängen untrennbar miteinander zusammen – nur, wenn beispielsweise die aufgebrauchte Arbeitszeit, die Qualität der Arbeit und die dahinter stehende Begeisterung für die Arbeit stimmen, wird auch das Ergebnis großartig sein. Im Gegenzug bedeutet das jedoch auch: Auf dem Weg zum Erfolg gibt es keine Abkürzung und keinen Zauberstab. Bei der Formel ist es wichtig, die Balance zwischen allen Faktoren zu erhalten. Eine zu hohe Anzahl führt oft dazu, dass Intensität und Qualität leiden. Die Menge allein macht es also nicht. Und wenn man etwas ohne Begeisterung macht, dann ist das Gesamtergebnis immer gleich 0. Eine ziellose Erhöhung der Schlagzahl führt, wenn überhaupt, nur zu kurzfristigen Ergebnissen.

Wer also glaubt, mit investierter Zeit mangelnde Arbeitsqualität auszugleichen (oder anders herum), der wird schnell merken, dass er zwar einen gewissen Erfolg haben kann – jedoch nicht das schiere Ausmaß an Erfolg, das sich ihm eröffnen würde, wenn alle Parameter der Erfolgsformel vollständig erfüllt wären.

## **Anzahl**

Hierbei handelt es sich um die Anzahl der Stunden, die Sie für Ihre Arbeit oder eine Aufgabe aufbringen. Gerade Top-Unternehmer gehen oft sieben Tage die Woche zur Arbeit und leisten in vielen Fällen regelmäßig 100-Stunden-Wochen. Sie wissen: Dieser zeitliche Aufwand schlägt sich direkt im Gesamterfolg des Familienunternehmens nieder. Neben dem zeitlichen Aufwand geht es dabei aber auch um die schiere Anzahl, wie oft man etwas tut: Wie viele Akquisegespräche, wie viele Kundengespräche, wie viele Trainingseinheiten, wie viele Seminarbesuche, wie viele (produktive) Gespräche mit Kollegen, etc.

## **Intensität**

Top-Unternehmer haben gelernt, ihren Fokus auf das Hier-und-Jetzt zu legen und sich durch nichts von wichtigen Arbeiten ablenken zu lassen. Daher kommen sie auch schon mal sehr früh in die Arbeit, um wichtige Arbeiten selbst auszuführen und sich ungestört vollständig darauf konzentrieren zu können. Und wenn sie eine Arbeit umsetzen, dann immer mit voller Power.

## **Qualität**

Qualitätsarbeit ist für Top-Unternehmer der wichtigste Parameter der Erfolgsformel überhaupt. "Qualität" beinhaltet für sie vor allem die 5 Ps: Prozesse, Produkte, Preise, Personenzahl/-qualität und Personaleinstellung zum eigenen Beruf.

## Begeisterung

Top-Unternehmer lieben, was sie tun. Schauen Sie sich nur mal eine Doku zu den großen deutschen Familienunternehmen an: Wenn beispielsweise Hans Riegel von HARIBO nebenbei immer wieder HARIBO nascht, dann wissen sie: Da steckt Leidenschaft für das Produkt dahinter. Als Finanzberater ist es deshalb ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Erfolg, nicht nur eine Leidenschaft für Finanzthemen mitzubringen, sondern sich auch für die Arbeit der Kunden begeistern zu können. Eine Betriebsbesichtigung ist der erste Schritt in die richtige Richtung. Sind Sie auch so begeistert wie ich von diesen außergewöhnlichen Menschen?

## Zeitraum

Alle genannten Parameter müssen auch über längere Zeiträume stimmen. Top-Unternehmer sind nicht deshalb an die Spitze gekommen, weil sie mal ein Jahr lang auf die Tube gedrückt haben – sondern, weil sie dieses Tempo über viele Jahre oder Jahrzehnte aufrechterhalten. Und dabei auch mal Rückschläge wegstecken.

## Weniger als 100 % sind nicht genug!

Wer sich die oben skizzierte Erfolgsformel genauer ansieht, wird schnell feststellen: Die einzelnen Parameter werden nicht addiert, sondern miteinander multipliziert. Der Grund ist einfach: Wer Erfolg haben möchte, muss in jedem Bereich das Maximum aus sich heraus holen. Denn der Erfolg steigt exponentiell, je mehr man in jedem Bereich tut – und fällt entsprechend drastisch, wenn auch nur in einem dieser Bereiche nicht 100 % gegeben werden.

Diese Tatsache können Sie tagtäglich in vielen unterschiedlichen Bereichen nachvollziehen. Haben Sie beispielsweise einen Hund? Dann werden Sie sicher wissen, dass er nur dann optimal trainiert ist, wenn Sie regelmäßig über längere Zeiträume gezielt und mit viel Spaß an der Sache mit ihm üben: Der Unterschied im Verhalten des Hundes ist selbst für Außenstehende offensichtlich.

Als Finanzdienstleister gestaltet sich die Rechnung ähnlich: Beschäftigen Sie sich beispielsweise 1 mal am Tag intensiv und mit Leidenschaft für zusätzliche 5 Minuten mit den Besonderheiten der Finanzdienstleistung für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen – zum Beispiel durch Lesen des Versteher-Magazins – summiert sich das bei 220 Arbeitstagen auf 1.100 Minuten. Das sind beinahe 20 Stunden, was 2,5 Workshop-Tagen á 8 Stunden entspricht. Und wer sich stattdessen gleich 10 oder 20 Minuten am Tag mit dem Thema auseinandersetzt, sorgt dafür, dass das Endergebnis exponentiell noch besser sein wird. Sie fragen sich vermutlich gerade, wie das noch in Ihren vollen Kalender passen soll. Tipp: Fahren Sie morgens 5 Minuten früher los, bleiben Sie auf dem Parkplatz noch im Auto sitzen und lesen oder hören Sie für sich alleine und fokussiert.

## **Die Mühe zahlt sich aus!**

Der Erfolg liegt immer am Ende eines langen und steinigen Weges. Wer sich die Route einprägt, die passende Ausrüstung parat hält, spontan auch mal einem Hindernis ausweichen kann und den Willen mitbringt, sein Ziel unter allen Umständen zu erreichen, hat eine echte Chance, ans heiß ersehnte Ziel zu kommen. Das sehen wir alltäglich in den unterschiedlichsten Bereichen, von der Beziehung bis zum beruflichen Erfolg.

Schauen Sie sich einmal Ihre Top-Unternehmer (und deren Unternehmertypologie) genau an. Sie werden merken: In der Vergangenheit des Unternehmers lässt sich bis zum heutigen Tag die Erfolgsformel nachzeichnen – und es lässt sich erkennen, dass der Weg für ihn nicht gerade leicht war. Doch selbst herbe Rückschläge in der Unternehmerbiographie haben diese Top-Unternehmer mit dem bekannten Ausspruch der US-Marines genommen: "In Momenten des höchsten Drucks wächst du nicht über dich hinaus, sondern sinkst hinab auf das Level deines Trainings." Und sie haben weitergemacht. Tipp: Trauen Sie sich, Ihre Top-Unternehmer – und seien sie noch so (über-/regional) bekannt/berühmt oder beschäftigt – direkt nach ihren Erlebnissen und ihrem Weg zum Erfolg zu fragen. Sie werden sehen: Selbst eher verschlossene Unternehmer werden sich Ihnen öffnen und erzählen. Von Mensch zu Mensch!

Möchten Sie es diesen Top-Unternehmern in Ihrem Finanzinstitut gleichtun, dann lassen Sie sich von deren Erfolgsformel inspirieren, die diese bis an die Spitze geführt hat. Das erlaubt es Ihnen nicht nur, die Erfahrungen eines Familienunternehmers am eigenen Leib nachzuvollziehen, sondern kann Ihnen zusätzlich den langfristigen Erfolg und Vorsprung beschere, der sich auch bei Ihren Top-Kunden eingestellt hat.

Und natürlich gehört hin und wieder eine Portion Glück dazu – oder zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle zu sein. Aber diese Gelegenheit beim Schopf zu packen ist genau das, was Top-Unternehmer machen! Der Mut, neue Dinge anzugehen, macht den Unterschied. Und haben Sie diesen auch?

Weil es dazu sehr gut passt, möchte ich den Artikel mit einem Zitat von Albert Einstein schließen: „Es ist verrückt, die Dinge immer gleich zu machen und dabei auf andere Ergebnisse zu hoffen.“

# Generationenmanagement und Nachfolgeregelung – nur bedingt aufschiebbar



Nur 20 % aller Familienunternehmen schaffen es erfolgreich durch die ersten 5 Jahre. Nach den darauffolgenden 5 Jahren bleiben nur noch 4 % übrig. Wer also mit 65 auf ein Unternehmen zurückblicken kann, das sich bereits drei bis vier Jahrzehnte am Markt gehalten, Krisen und Umwälzungen überstanden und dabei sogar Gewinn erwirtschaftet hat, der kann zu Recht stolz sein. Und er lässt all das, was er aufgebaut hat, nicht gerne los. Aus dem Blickwinkel des Finanzdienstleisters mag die Nachfolgeplanung deshalb ein normaler, wenn auch sehr wichtiger Vorgang sein. Doch für Familienunternehmer ist sie der wohl schwerste Schritt der Karriere – oft sogar des ganzen Lebens.

## Wenn Unternehmer sich dem „Ende“ stellen müssen

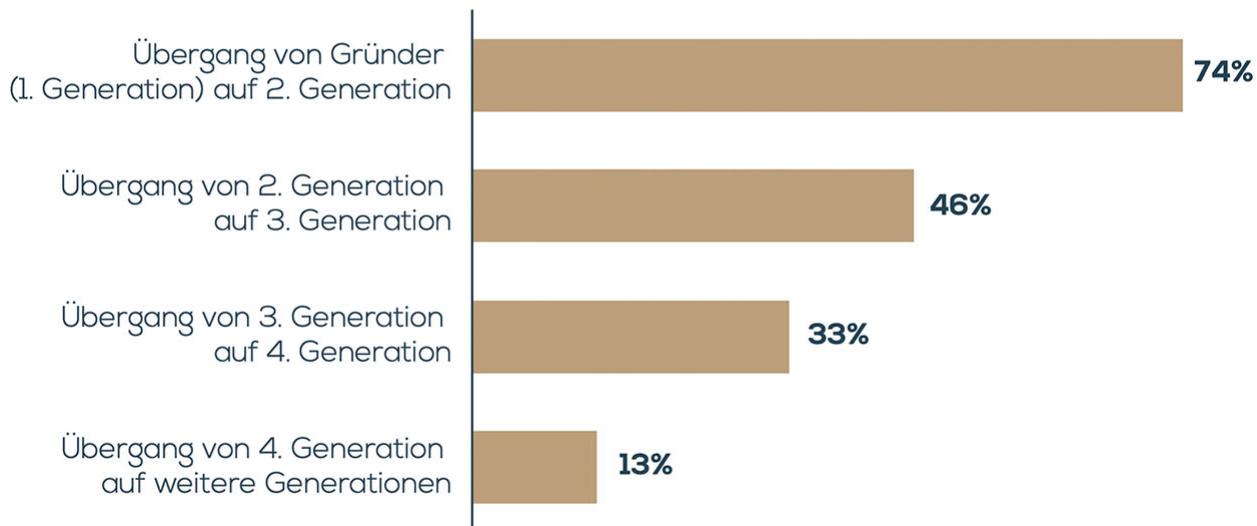
Finanzdienstleister haben es im Themenbereich Nachfolgemanagement meist mit einer von zwei Situationen zu tun: Entweder der Familienunternehmer hat bereits einen Käufer oder Nachfolger an der Hand und braucht das Institut eigentlich nur zur Unterstützung und Abwicklung des Prozesses. Oder das Institut geht proaktiv mit dem Thema auf den Unternehmer zu. Dann wird sich das Institut auf einen langwierigen Prozess einstellen müssen. Denn vom Unternehmer kommt meist nur ein „da bin ich schon dran“, „muss ich mich auch mal wieder drum kümmern“, „derzeit habe ich andere Themen“ oder ein schnelles „ist schon geregelt“. Man erfährt auch auf Nachfrage keine konkreten Informationen zum Stand der Dinge. Dann dauert es meist noch eine gefühlte Ewigkeit, bis tatsächlich konkret etwas unternommen wird.

Die Schwierigkeit liegt hier wieder einmal in den unterschiedlichen Blickwinkeln und Prioritäten von Finanzdienstleistern und Familienunternehmern. Denn Finanzdienstleister sehen sich meist mit kurzfristigen Ertragszielen konfrontiert und möchten Geschäfte am liebsten sofort abschließen. Spricht man jedoch einen 55-jährigen Unternehmer auf seine Nachfolgeregelung an, wird sich dieser die kommenden 10 Jahre damit beschäftigen wollen. Denn er will sein Unternehmen, dem er sein ganzes Leben gewidmet hat, nicht einfach „von heute auf morgen“ an jemand anderen übergeben. Schauen Sie sich nur einmal die beiden Teile (Link Teil 1, Link Teil 2) der Unternehmerbiografie von David Wagner an, die ich Ihnen vor einigen Monaten präsentiert habe: Würden Sie nach alledem eine so wichtige Entscheidung auf die leichte Schulter nehmen?

Als Finanzdienstleister ist es also Ihre Aufgabe, das Thema frühzeitig anzusprechen, über die kommenden Jahre behutsam voranzutreiben und jederzeit dafür bereit zu sein, die konkrete Planung und Ausführung zu übernehmen, sobald sich der Unternehmer bereit fühlt. Sie und Ihr Institut brauchen dazu viel Geduld. Und bedenken Sie: Je länger das Unternehmen besteht, desto schwieriger wird die Suche nach einer Nachfolgeregelung und desto länger wird der Unternehmer benötigen, um sich damit auseinanderzusetzen.

## Überlebenschance Familienunternehmen

Von 100 Familienunternehmen schaffen



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

## Warum zögern Familienunternehmer die Übergabe hinaus?

Familienunternehmer warten oft nicht bewusst mit der Familiennachfolge. Vielmehr versuchen sie, sich dieser schweren Entscheidung nicht stellen zu müssen, oder sie glauben, sich in ihrem Alter noch nicht darum kümmern zu müssen. Dabei unterschätzen sie die Zeit, die für eine erfolgreiche Etablierung der Nachfolge nötig ist. Meine über 25 Jahre Erfahrung mit dem Generationenmanagement bei Familienunternehmern sowie die interessanten Geschichten, die mir regelmäßig im Zuge meiner Vorträge und Seminare zu diesem Themenkomplex von Finanzdienstleistern in ganz Deutschland zugetragen werden, haben mir schon einiges an Gründen für das Hinauszögern der Nachfolgeregelung gezeigt:

- Misstrauen gegenüber dem Nachfolger
- Zweifel an der Kompetenz des Nachfolgers
- Generelle Angst vor Veränderungen im Unternehmen
- Emotionale Konfrontation mit dem Lebensende
- Angst vor Status- oder Machtverlust
- Angst vor Autoritätsverlust innerhalb der Familie
- Angst vor finanziellen Schwierigkeiten nach dem Ausstieg

Erfahrungsgemäß ist die Angst vor einem Status- oder Machtverlust bei alteingesessenen Familienunternehmern eher weniger stark verbreitet – diese Leute wissen, was sie im Leben erreicht haben. Die Angst vor finanziellen Schwierigkeiten findet sich jedoch relativ häufig unter Unternehmern. Und wenn es ihm bewusst ist, wird er nur sehr selten offen darüber sprechen.

Das hat auch einen guten Grund, denn durch die ständigen Reinvestitionen können sich viele Familienunternehmer in ihrer aktiven Zeit (für Außenstehende oft aus Unkenntnis nicht nachvollziehbar) nur ein überraschend kleines Privatvermögen aufbauen – insbesondere im Verhältnis zum eigenen Lebensstil. Oft erhalten sie neben dem Gehalt noch Einnahmen vor allem durch die Verpachtung von Immobilien an die eigene Firma (Gewinne werden ja re-investiert – seit Längerem auch auf berechtigtes Drängen der Kreditgeber). Wenn nun ein Nachfolger das Unternehmen übernimmt, bedeutet das für den Ex-Unternehmer, dass er die Kontrolle über die privaten Einnahmen in die Hände dieses Nachfolgers legt. Als Berater spricht man diesen Umstand am besten mit viel Fingerspitzengefühl an und bemüht sich um eine Regelung, die das private finanzielle Risiko des Unternehmers minimiert. Das senkt die Hemmschwelle zur Übergabe der Firma.

## Nägel mit Köpfen: der Handlungsrahmen

Ist der Unternehmer schließlich so weit, dass er das Unternehmen aktiv angehen möchte, springen Sie am besten sofort ein. Denn zunächst muss mit dem Familienunternehmer neutral, aber ehrlich besprochen werden, welche Handlungsoptionen er nun hat:

### Strategischer Handlungsrahmen für Nachfolge im Unternehmen

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

Familienunternehmer unterschätzen hierbei ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten häufig, da sie zugleich überschätzen, wie wichtig das eigene Unternehmen für den Markt als Ganzes ist. In den meisten Fällen reicht es, mit dem Unternehmer höflich, aber konkret darüber zu sprechen, dass sich auf dem Markt wahrscheinlich nichts ändern würde, selbst wenn er das Unternehmen komplett schließen würde. Das mag zunächst geringschätzig klingen, bedeutet aber, dass man als Unternehmer bei der Wahl der Nachfolgeregelung vermutlich nur wenige Optionen besitzt. Bei besonders großen Unternehmen ist ein Management-Buy-in/out meist nicht mehr möglich, weil diese häufig zu teuer sind. Während es bei kleineren und mittleren Unternehmen oft die einzige Möglichkeit ist, wenn kein Familienmitglied zur Nachfolge geeignet ist bzw. möchte oder einfach keine Kinder vorhanden sind.

Sehr spannende Varianten sind auch Family-Buy-out (die Familiennachfolger kaufen die Firma und der Übergeber erhält Geld, das zum Lebensunterhalt benötigt wird), Customer-Buy-out (Kunden der Firma kaufen als Gemeinschaft oder einzeln die Firma, damit die eigene Wertschöpfungskette erhalten bleibt) oder derzeit „im Kommen“: Family-Offices kaufen das Familienunternehmen. Denn diese haben aktuell Anlagebedarf und suchen gute, seriöse und nachhaltige Investmentmöglichkeiten.

Dem Verkauf an Familienmitglieder oder die eigenen Kunden möchte ich in Zukunft einen eigenen Artikel widmen. An dieser Stelle werden wir uns also zunächst nur mit der Option auseinandersetzen, dass ein Nachfolger in der Familie gefunden wird.

## **Familieninterne Nachfolgeplanung**

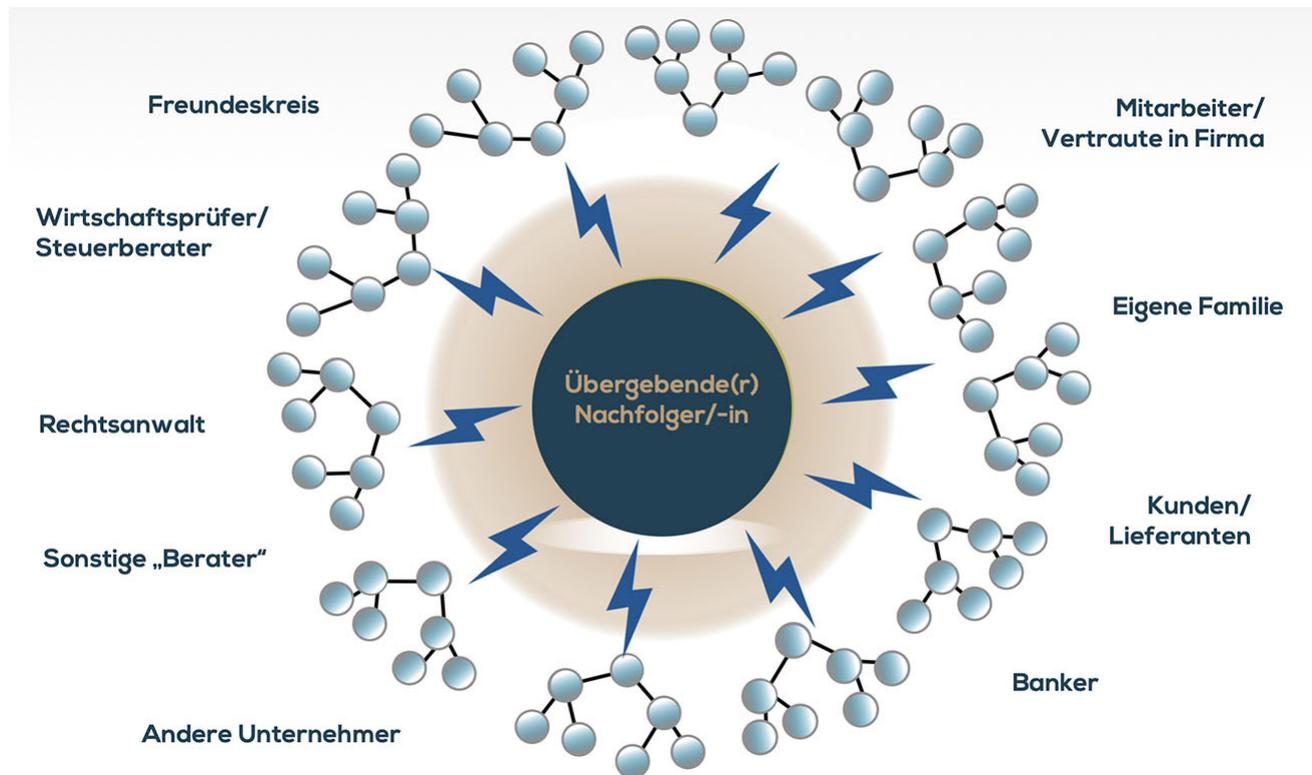
Soll die Kontrolle über das Unternehmen innerhalb der Familie bleiben, muss dieser Prozess auf drei Ebenen abgewickelt werden:

- Übergabe Unternehmensanteile
- Übergabe Vermögenswerte (inkl. Unternehmensanteile)
- Übergabe operative Geschäftsführung

Auch hier gibt es wieder merkbare Unterschiede zwischen den Gedankengängen des Unternehmers und des Finanzdienstleisters. Denn der Unternehmer konzentriert sich typischerweise darauf, die Übergabe der Geschäftsführung zu organisieren, und geht davon aus, dass die Übertragung der Unternehmensanteile dann nur noch eine Formalie sei. Sie als Finanzdienstleister wissen jedoch genau: Das ist ein rechtlich komplexer Vorgang, in dem Steuerberater, Finanzdienstleister, Estate und Financial Planner sowie freie Berater mitreden müssen. Sie sind es quasi, die den rechtlichen Rahmen schaffen müssen, der den Verkauf des Unternehmens an andere überhaupt ermöglicht.

Das bringt Sie natürlich in die unglückliche Lage, dem Unternehmer irgendwann Dokumente vorlegen zu müssen, die für ihn ein Ende seiner Karriere bedeuten. Sie zeigen ihm schwarz auf weiß, dass er in Zukunft nicht mehr der Chef einer Firma sein wird, der er die besten Jahre seines Lebens gewidmet hat. Viele Unternehmer zögern nach dieser Konfrontation mit den ausgearbeiteten Fakten erst mal alles hinaus.

Das ist eine normale emotionale Reaktion, die von Ihnen vor allem Geduld erfordert. Sie sind in diesem Zeitraum nur ein Teil einer weitaus größeren Gruppe von Menschen, die alle Einfluss auf den Unternehmer nehmen. Geben Sie dem Unternehmer die Zeit, mit all diesen Menschen ins Reine zu kommen. Und erwähnen Sie ihm gegenüber gegebenenfalls, dass all diese Menschen hinter ihm stehen:



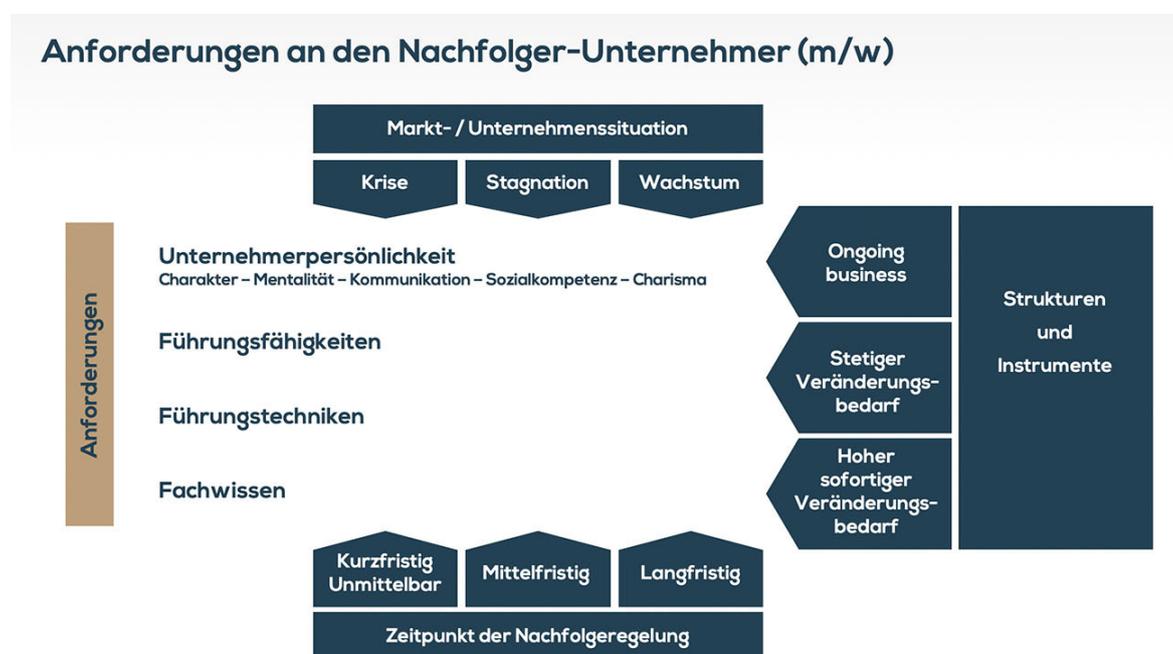
## Der Zeitplan zum Abtritt

Dieses Hinauszögern ist auch der Grund, aus dem ich Ihnen rate, den Unternehmer bereits viele Jahre im Voraus mit der Unternehmensnachfolge zu konfrontieren. Selbstverständlich will nicht jeder Unternehmer mit 65 Jahren schon aufhören – und es gibt keinen Grund, warum dieser Zeitpunkt eingehalten werden müsste. Immerhin sind Unternehmer in diesem Alter meist noch extrem agil.

Als Finanzdienstleister ist es jedoch ratsam, dem Unternehmer klarzumachen, dass das Einführen eines Nachfolgers in die Firma Zeit beansprucht – der Nachfolger kommt in feste Strukturen und muss sich erst mal einarbeiten. Wenn man diesen Prozess nicht rechtzeitig beginnt, verpasst man womöglich den richtigen Zeitpunkt, selbst abzuspringen. Und der Nachfolger hat eventuell selbst nicht mehr viel Zeit, wenn der Unternehmer zu spät sein Unternehmen abgibt. Denn sind beispielsweise die eigenen Kinder als Nachfolge eingeplant, wird es knapp: Bei einem 70- bis 80-jährigen Unternehmer werden die Nachfolger dann selbst bereits in ihren 40ern oder 50ern sein.

## Das Anforderungsprofil des Nachfolgers

Unternehmer hoffen in den meisten Fällen, dass ihre Firmen in der Familie bleiben. Gleichzeitig erwarten sie jedoch auch, dass der potenzielle Nachfolger die Kompetenz dazu besitzt, das Unternehmen in ihrem Sinne weiterzuführen. Ein Tipp, den ich unseren IFUF-Kunden dazu gerne gebe, ist, eine Stellenausschreibung für die Position zu entwerfen:



Die potenziellen Nachfolger sollten dann wie normale Bewerber gegen dieses Anforderungsprofil geprüft werden – als wären sie nicht die eigenen Kinder. So können Familienunternehmer sicherstellen, dass sie die Position nicht einfach aus Familienloyalität besetzen. Als Berater legen Sie dem Unternehmer dieses Vorgehen am besten in einem ungezwungenen Gespräch in entspannter Atmosphäre nahe.

## Service nach der Übergabe

Viele Finanzdienstleister planen beim Generationenmanagement nicht ein, was nach der erfolgreichen Unternehmensnachfolge mit dem ehemaligen Unternehmer geschieht. Für ihn tritt typischerweise eine „Empty-Desk“-Phase ein. Das bedeutet: Die festen Strukturen, denen man jahrzehntelang gefolgt ist, sind nun aufgebrochen. Es steht keine Arbeit mehr an, doch da man jahrzehntelang alles dem Unternehmen geopfert hat, hat man auch keine wirklichen Hobbys, auf die man sich konzentrieren könnte. Die Kinder und Enkelkinder sind dann meist auch schon erwachsen. Was bleibt, ist ein „Alpha-Rentner“, der sich komplett neu erfinden muss. Und auch als Ehepaar muss man sich gegebenenfalls neu erfinden. Schließlich ist man nach erfolgter Übergabe (oder Verkauf) zukünftig mehrere Tausend Stunden pro Jahr zusammen. Dass kennt das Paar ja meist gar nicht (mehr).

Schlaue Berater sorgen dafür, dass dieser Zeitraum in ungezwungener Atmosphäre bereits während der Vorbereitung der Nachfolgeregelung durchgesprochen wird. Hier lässt sich ein starkes Mensch zu Mensch etablieren: Dem Unternehmer wird klar, dass man sich als Berater nicht nur um die Finanzen der Firma kümmert, sondern auch um den Unternehmer als Menschen. Und vergessen Sie bitte nicht, auch Familienmitglieder zu fragen, wie diese es finden, wenn der „Alte“ anschließend sehr viel freie Zeit hat. Diese Frage ist sehr wichtig, kann aber gerne auch charmant und mit einem Augenzwinkern formuliert werden.

## Die Nachfolgeregelung für Finanzdienstleister

Für Sie als Berater gibt es also im Generationenmanagement einiges zu tun und viel zu gewinnen, wenn Sie die Geduld mitbringen. Sprechen Sie Ihren Kunden frühzeitig auf seine Nachfolgeregelung an. Nutzen Sie die Jahre, die er zur Vorbereitung brauchen wird, um sich mit den potenziellen Nachfolgern gut zu stellen. Und vergessen Sie nie, auch den Blickwinkel des Unternehmers einzunehmen. Denn die Nachfolge ist ein in großen Teilen von Emotionen geprägtes Gebiet – zu erkennen, was wirklich in einem Unternehmer vorgeht, der sich bald zur Ruhe setzt, ist der Schlüssel zum Erfolg.

Aber das Beste zum Schluss: Wenn man es richtig angeht, muss man als Finanzdienstleister nicht erst bis zur Übergabe warten, bis man selbst Erträge generiert. Gut durchdachte Konzepte bringen schon während des kompletten Prozesses laufend gute und nachhaltige Erträge. Denn das Generationenmanagement ist in vielen Kundenbeziehungen der Türöffner schlechthin.

# Neulich beim Kunden: Fachkräftemangel als Türöffner



In meiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer des Instituts Für UnternehmerFamilien (IFUF) wohne ich nicht nur Gesprächen zwischen Unternehmern und Finanzberatern bei. Oft bin ich auch vor Ort, wenn der Unternehmer direkt mit dem Vorstand seiner Bank spricht. Und obwohl sich diese Gespräche meist um strategische Entscheidungen drehen, sind ihre Effekte auch für das Tagesgeschäft von großer Bedeutung. Beispielsweise war ich vor Kurzem zu Gast bei einem Familienunternehmer, der ein Gespräch mit dem Vorstand der Bank seines Vertrauens hatte. Dabei sollte es um das große Ganze gehen – die Planung des Unternehmens. Doch das Gespräch führte schnell in ein Detailgebiet, das für beide Seiten relevant war: den aktuellen Fachkräftemangel.

## Familienunternehmen und Finanzinstitute stehen vor demselben Problem

Da wir drei uns bereits kannten, kam das Gespräch innerhalb weniger Minuten voll in Fahrt und es wurde über die unterschiedlichsten Dinge diskutiert, bis der Bankenvorstand dem Unternehmer schließlich eine wichtige Frage stellte: „Wo soll es denn hingehen?“ Der Unternehmer war selbstverständlich auf dieses Gesprächsthema vorbereitet und begann damit, die Firmenstrategie sowie seine Pläne für die Zukunft zu erläutern. Aktuell, so sagte er, sei das Unternehmen auf einem guten Weg – das Geld sei da und an Aufträgen mangle es ebenfalls nicht. Einzig die Personalsituation mache ihm noch Sorgen.

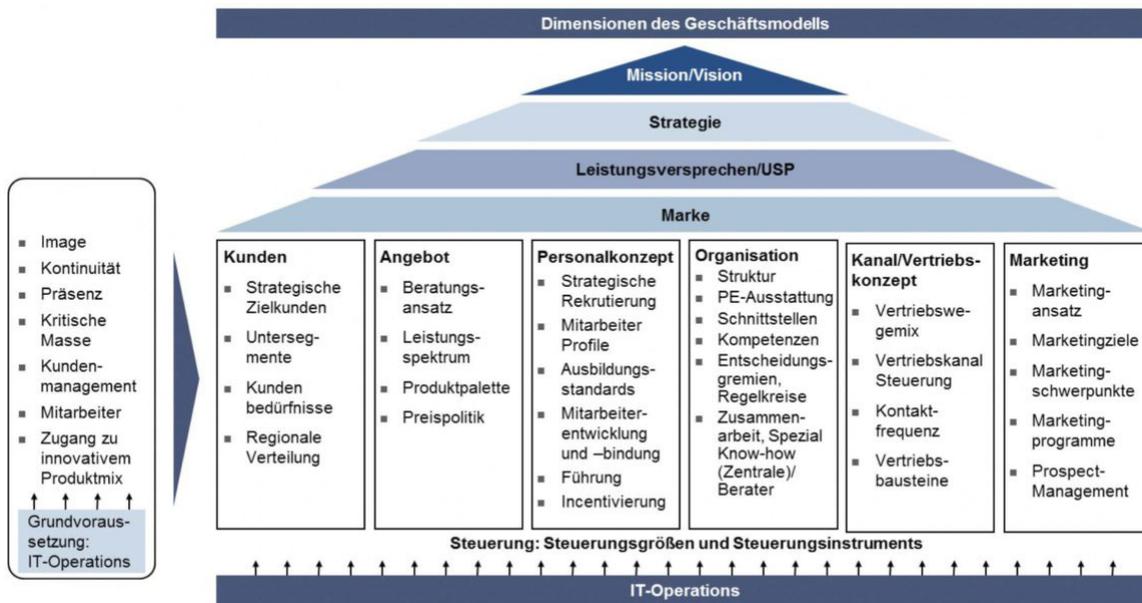
Das ließ den Bankenvorstand aufhorchen, denn er hatte mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen: In manchen Positionen fehlte es einfach an geeigneten Kandidaten. Wo sollte man nur die Fachkräfte für die aktuellen Anforderungsprofile hernehmen – geschweige denn diejenigen, die auf die zukünftige Marktentwicklung vorbereitet waren? Und sollte man sie finden, was macht man mit diesen neuen und hoch qualifizierten Mitarbeitern, wenn es mal wieder etwas ruhiger wird?

## **Woran genau fehlt es im Personalbereich?**

In unserer Diskussion gingen wir das Problem Fachkräftemangel deshalb von Grund auf an: Was fehlte denn überhaupt? Gab es nicht die richtigen Bewerber, die den spezifischen Anforderungsprofilen entsprachen? Oder gab es die passenden Kandidaten, aber diese waren zu teuer für die Unternehmen? Schnell wurde klar: Der Fachkräftemangel, der in der freien Wirtschaft herrschte, konnte nicht mit dem in öffentlichen Instituten wie Schulen und Kliniken verglichen werden. Denn im Bereich der freien Wirtschaft gab es eigentlich keinen tatsächlichen Mangel an Fachkräften. Das Problem lag vielmehr darin, dass man die auf die Anforderungsprofile passenden Kandidaten einfach noch nicht kannte.

Familienunternehmer und Bankenvorstand stellten fest: Genau hier müsste man ansetzen – und zwar auf Banken- wie auf Unternehmensseite. Wir identifizierten im Kampf gegen den Fachkräftemangel 2 Fronten: einen Mangel an Mitarbeitern, die aktuellen Anforderungen entsprechen, sowie einen Mangel an Personen, die zukünftige Anforderungsprofile bereits erfüllten oder sich in diese Richtung weiterentwickeln ließen. Wie ließen sich also die passenden Bewerber für beide Fronten finden?

Im Zuge dieser Diskussion stellten wir fest, dass sich sowohl der Familienunternehmer als auch der Bankenvorstand anhand des bekannten Strategiehauses orientiert hatten: Vor allem hatten sie bereits klare Visionen und Ideen entwickelt.



Diese Erkenntnis machte uns klar: Im Hinblick auf den Fachkräftemangel musste der Block „Personalkonzept“ noch ein bisschen angepasst werden. Denn ein Erfolgsfaktor für gutes Personalmanagement ist, dass die Personalabteilung so früh wie möglich in die strategische Planung mit einbezogen wird. Was sowohl der Vorstand als auch der Unternehmer in Ihren eigenen Firmen seit längerem praktizieren.

## Wie war die Ausgangslage?

Eine besonders komfortable Möglichkeit zur Anwerbung von Fachkräften kam uns sofort in den Sinn: Das Familienunternehmen war bereits sehr aktiv in den gängigen Social-Media-Kanälen unterwegs. Das bedeutete: Das Unternehmen konnte proaktiv die dort verfügbaren Tools nutzen, um sowohl erfahrene Personen als auch Talente, die sich dort versteckten, zu identifizieren und anzusprechen. So, wie wir es auch von den großen Scouting-Abteilungen im Profifußball kennen: Gute Leute als auch die Talente von morgen findet man erst dann, wenn man auch mal Spiele der unteren Ligen besucht und dort diejenigen Spieler identifiziert, die noch unausgeschöpftes Potenzial haben.

Zudem besitzt eine gute Scouting-Abteilung immer eine gut gefüllte Datenbank mit allen Varianten an potenziellen Kandidaten. Ob man diese derzeit gerade benötigt oder nicht. Im Finanz- und Unternehmensbereich würde eine durchdachte Social-Media-Strategie außerdem zum „Employer Branding“ beitragen – also zur öffentlichen Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Bei dieser Positionierung ist auch immer das entscheidend, was aktuelle Mitarbeiter über den Arbeitgeber – vor allem auch im privaten Umfeld – äußern.

Strategien zur Bekämpfung des Fachkräftemangels müssen etabliert werden. Wie man es von Unternehmern kennt, wurde nach dem „warum?“ sofort das „wie?“ diskutiert – also die Frage, wie sich dieses abstrakte Problem handfest lösen ließe. Welche Abläufe sollten etabliert werden, um Talente frühzeitig identifizieren und für das eigene Unternehmen begeistern zu können? Eine Vier-Punkte-Strategie musste her:

1. Auffallen – Durch ein starkes Employer Branding speziell den potenziellen Kandidaten (nicht den Kunden!) auffallen und durch maßgeschneiderte Inhalte Aufmerksamkeit erregen.
2. Identifizieren – Beispielsweise durch Targeting Tools diejenigen Interessenten herauspicken, die den Anforderungsprofilen entsprechen oder sich dorthin entwickeln können.
3. Ansprechen – Proaktiv potenzielle Kandidaten kontaktieren und akquirieren, beispielsweise durch maßgeschneiderte innovative Werbemedien oder einen einfachen persönlichen (!) Anruf.
4. Überzeugen – Sicherstellen, dass sich der Bewerber schnell im Betrieb eingewöhnt, beispielsweise durch höfliches Nachfragen oder sogar Hilfestellung bezüglich der Wohnungssuche oder auch einfach mal fragen, ob sich die Familie schon eingelebt hat.

Eine solche explizite Strategie mag auf den ersten Blick überflüssig erscheinen – „das kann man doch einfach nach Augenmaß machen“, oder etwa nicht? Die Erfahrung zeigt: Nicht nur brauchen Familienunternehmer – vom Handwerksbetrieb über die Hotelszenerie und Gastronomie bis zum internationalen Großunternehmen – die festen Strukturen eines solchen Plans, die Strategien zeigen auch erst dann ihre volle Wirkung, wenn sie organisiert durchgeführt werden.

Der Familienunternehmer kam jedenfalls einige Wochen später auf mich zu und war ganz begeistert von dem Gespräch, das wir zu dritt geführt hatten. Die daraus entstandenen Ideen seien bereits in der Umsetzung und die ersten passenden Bewerber hatten sich ebenfalls bereits gemeldet.

## Ein doppelter Erfolg

Das Gespräch und die darin entwickelte Strategie hatten also Wirkung gezeigt: Einerseits in Bezug auf die Akquise neuer Talente. Doch andererseits auch in Bezug auf das Verhältnis zwischen dem Familienunternehmer und seiner Bank: Der Vorstand hatte mit der Feststellung, dass sein Institut denselben Fachkräftemangel durchmachte, das Mensch zu Mensch in den Vordergrund gestellt und dem Familienunternehmer klargemacht, dass er mit den gleichen Sorgen und Risiken hantiert. In Verbindung mit den handfesten Tipps zur Überwindung dieser Herausforderung konnte er sich damit nicht nur auf menschlicher Ebene beim Unternehmer weiter positionieren, sondern sich auch als ganzumfänglicher Sparringspartner mit jeder Menge wertvoller Praxiserfahrung beweisen.

Und den gleichen positiven Effekt können auch Finanzberater jeglicher Segmente erzielen. Vor allem Firmenkunden- und Private-Banking-Berater, die keine Scheu vor diesen Themen haben müssen, auch wenn sie sie im Tagesgeschäft eher selten benötigen, da sie keine Personalentscheidungen treffen. Denn es baut immer weiteres Vertrauen beim Unternehmerkunden auf, dass man sich mit seiner Situation beschäftigt sowie dessen Herausforderungen kennt.

DIRK WIEBUSCH

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

[dirkwiebusch.de](http://dirkwiebusch.de)

02324 / 90 340 10

info@ifuf.de

Feldstr. 77

45549 Sprockhövel

© Dirk Wiebusch