

## Zeit für Vertrieb

Und das in zweifacher Hinsicht:

- 1) Es **ist** Zeit für Vertrieb
- 2) Es **gibt wieder** Zeit für Vertrieb

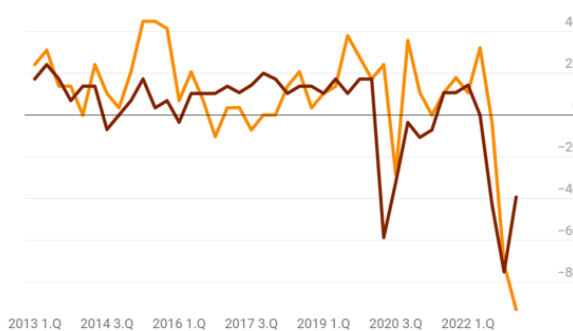
Beides hängt zusammen. Vertrieb ist das Gegenteil von "hereinkommende Anfragen bearbeiten".

## Trübe Aussichten?

Mit dem Ende niedriger Zinsen endete die Betongold-Konjunktur, die viele FK-Abteilungen in den letzten Jahren gut ausgelastet hat. Dabei waren viele Finanzierungen eher der Privatsphäre der Unternehmerfamilien zuzuordnen. Ersatz durch Nachfrage im originären Firmenkreditgeschäft ist nicht in Aussicht. Das zeigen die Grafiken, die ich in der ersten Feb.-Ausgabe bei finanz-szene fand:

**Nachfrage nach Wohnimmobilienkrediten**

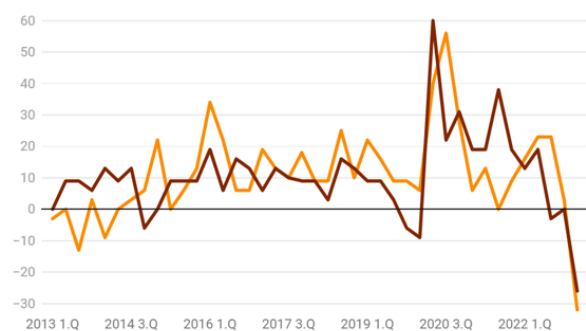
— Ist (letzte 3 Monate) — Erwartung (nächste 3 Monate)



Quelle: Bundesbank • Daten herunterladen • Erstellt mit Datawrapper

**Nachfrage nach Unternehmenskrediten**

— Ist (letzte 3 Monate) — Erwartung (nächste 3 Monate)



Quelle: Bundesbank • Daten herunterladen • Erstellt mit Datawrapper

Die Sonderkonjunktur für Gebäudeversicherungen und Fondspolizen als Tilgungsersatz für Immobilienkredite ist damit ebenfalls perdu. Das Wertpapiergeschäft mit Unternehm(e)r(n) ist mit mehr als einem Fragezeichen versehen: Impulse aus dem Verwahrentgelt sind fortgefallen, die Aktienmärkte sind schwer berechenbar, und Liquidität ist Trumpf in Zeiten, wo Banken bei Kreditvergaben anspruchsvoller werden und Transformationsrisiken zunehmen (Lieferketten, Energieversorgung, ESG, Inflation).

Alles in allem: Die Aussichten waren schon besser.

## Es ist nicht alles schlecht

Die gute Nachricht: Weniger Bringgeschäft schafft Zeit für Holgeschäft. Ab sofort heißt es wieder: Ran an die Kunden, besonders an die, zu denen der Kontakt abgekühlt ist, weil man einfach nicht die Zeit hatte, sich um sie zu kümmern. Gute Zeiten für Jäger, weniger für (Ein)Sammler.

Die zweite gute Nachricht: Kunden wollen das. [Kundenbefragungen](#) zeigen, dass die Firmen Initiative auf Seiten ihrer Banker schätzen: mehr aktive Kontaktaufnahme, mehr eigene Ideen, mehr Impulse. Der enge Austausch mit ihrer Bank ist vielen Firmen in wirtschaftlich komplexen Zeiten besonders wichtig.

Die dritte gute Nachricht: Die Verhandlungsmacht der Hausbank nimmt wieder zu; mancher Unternehmer ist dankbar, in schwierigen Zeiten eine loyale Bank mit stabiler Mittelstandspolitik an seiner Seite zu haben. Der Preis spielt nicht die ausschlaggebende Rolle. Zuverlässigkeit und Qualität sind wichtig. Cherrypicker werden sich schwertun.

Alles in allem: Es kommt – wie immer – auf den Blickwinkel an, darauf, was man draus macht.



### Jetzt die Saat ausbringen

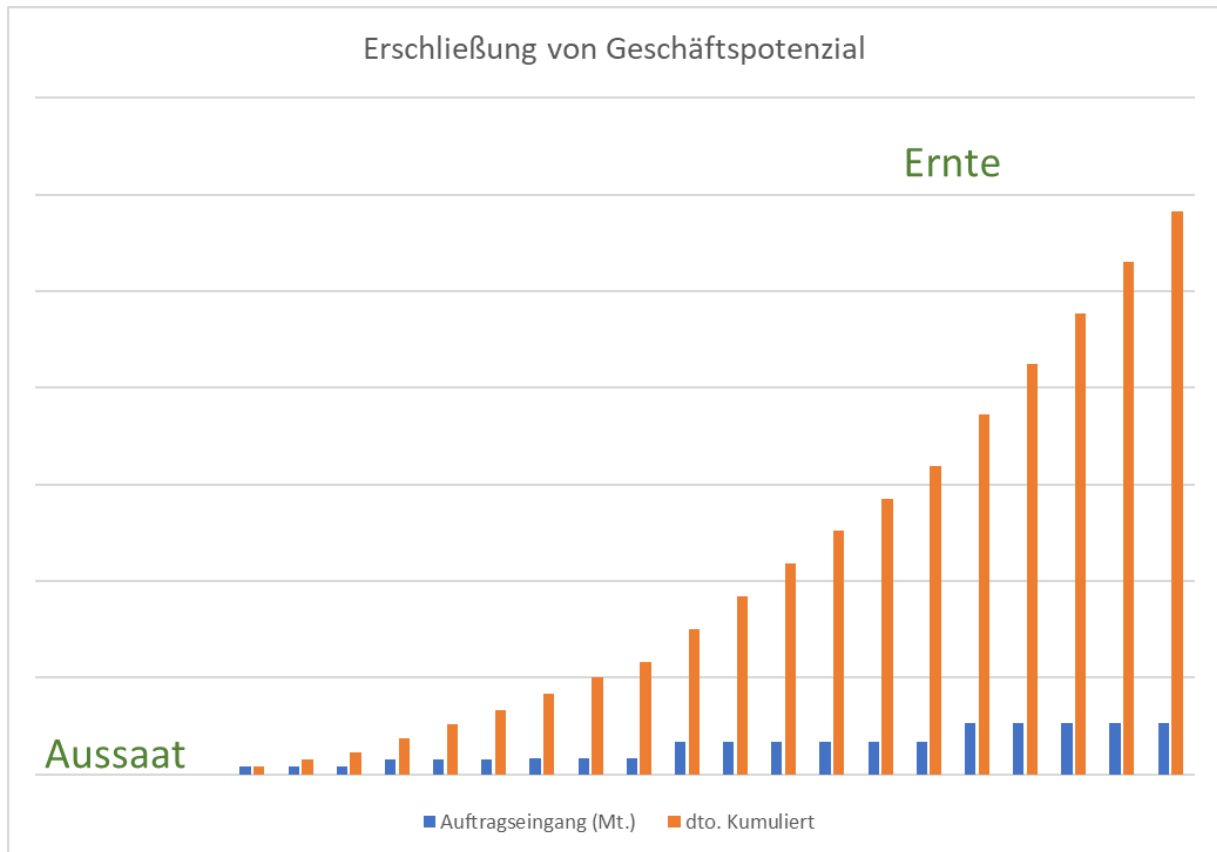
Bringen Landwirte die Saat aus, kostet das erst einmal nur Zeit und Geld, ist aber nicht zu vermeiden, will man später im Jahr ernten. In den Kundenlisten der Berater schlummern viele Kunden (Körner im Boden) vor sich hin, die man im abgelaufenen Jahr nicht gesehen, manchmal nicht mal gesprochen hat. Was aber nicht heißt, dass es da kein Geschäft zu holen gäbe. Man müsste halt mal hin.

Vor Jahren habe ich in einem Institut fixe Termine für telefonische Kundenkontakte angeregt, stets Dienstag und Donnerstag jew. von 10.00h bis 11.00h. Angerufen wurden Kunden, die lang (teils seit Jahren) nicht besucht worden waren, manchmal auch Nicht-Kunden. Die Bank hat das Experiment recht bald einschränken müssen: Zu viele Termine mit zu viel Neugeschäft führten die Berater schnell an ihre Kapazitätsgrenze.

Was aber zugleich heißt: Kunden honorieren Initiative mit Geschäft. Systematisch mit guten Ideen ([Beispiele weiter unten](#)) auf (aktive und) inaktive Kunden zugehen, lässt sich institutionalisieren und – wenn nötig – trainieren ([gern bei uns](#)). Wer einen geübten Blick dafür hat, wie er sich beim Kunden mit guten Ideen profilieren kann, tut das gern und freiwillig. Denn Kundenlob motiviert. Wo ausreichend Kundendaten verfügbar sind, aus denen sich ex ante gute Beratungsinitiativen entwickeln lassen, geht's auch schon mal ohne Beratungsleitfäden. "Als ich mich auf unser heutiges Treffen vorbereitet habe, sind mir drei Dinge ins Auge gefallen..." sei die Eröffnungsrede des Beraters.

### Von der Saat zur Ernte

Ruft jeder Berater täglich nur einen vernachlässigten Kunden an, ergeben sich – inkl. der Follow-Up-Calls bei Kunden, die um Vertagung bitten – übers Jahr erfahrungsgemäß 2-3 Kundentermine pro Woche. Die Erfolge werden sich zeitverzögert einstellen – von Glückstreffern abgesehen. Aber bereits im ersten Jahr kann er einen Auftragseingang im niedrigen sechsstelligen Ertragswert als Lohn erwarten, im Folgejahr bereits ein Mehrfaches davon.



#### Profilierungsthemen mit Geschäftspotenzial

Meist genügt es, vor dem Kundentermin mal eine halbe Stunde über den Kunden nachzudenken. Gerade im gewerblichen Geschäft gibt es mehr Informationsquellen, als man gemeinhin sichten kann. Man muss sich nur mal frei machen von der eindimensionalen Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten, stattdessen Themen adressieren, die den Unternehmer abseits klassischer Bankdienstleistungen umtreiben. Manchmal geht das mit Nachdenken noch besser als mit einem Beratungsleitfaden:

**Gesellschafterkreis:** Spätestens ab der 4. Generation wird es schon mal unübersichtlich. Da sitzen Menschen im Gesellschafterkreis, die – hätten sie die Anteile nicht geerbt – nie auf die Idee gekommen wären, zusammen einen Betrieb zu gründen. Divergierende Interessen bis hin zu Streit und Machtkampf, erschwerte Entscheidungsfindung, verschiedene Generationen, Unternehmer versus Dividendenempfänger, Analoge versus Digitalos. Das gibt es ja nicht nur bei den Albrechts (Aldi) und Haubs (Tengelmann) dieser Welt.



**Firmenstrategie:** Manchmal ist der Erwerb einer Firma zur Gewinnung bestimmter Mitarbeiter, Kunden oder Technologien oder einfach nur zur Skalierung des eigenen Geschäftsmodells einfacher als organisches Wachstum. Manchmal binden Randbereiche im eigenen Angebot zu viele Ressourcen, die man durch Abspaltung mobilisieren könnte.

**Generationswechsel:** Den durchläuft jeder Unternehmer genau 1 x im Leben und dann immer zum ersten Mal. Wer sich helfen lässt, vermeidet Fehler, die viele vor ihm gemacht haben. Und das gilt für

die Stabübergabe im Betrieb einschl. aller finanziellen Aspekte (Kaufpreis, Pensionslasten...) ebenso wie für den Vermögensübergang auf die nächste Generation (Generationenmanagement).

**Nachfolger:** Bisher angestellt, jetzt selbständig und für alles verantwortlich inkl. Geschäftsführerhaftung. Auch für die Versäumnisse der Vorgänger. Solche "Nebensächlichkeiten" (wie auch Fortfall der eigenen Sozialversicherungspflicht, betriebliche Policensammlung der Eltern, BAV-Aufklärung der Belegschaft...) werden von der Vielzahl der neuen Aufgaben schon mal auf die lange Bank geschoben.

**Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt:** Das beginnt bei bezahlbaren Wohnungen für Mitarbeiter und zeitgemäßen, "coolen" Arbeitsmitteln, geht über Mobilität (Business-Bikes, E-Autos) bis zu flexiblen Arbeitszeitmodellen (Lebensarbeitszeitkonto) und Gruppentarifen (BAV, BKV, Gruppen-Unfall). Ohne gute Leute gibt's keine Sterne auf Google, wenn man Aufträge nicht gleich mangels Kapazität ablehnen muss. Und ohne Sterne bei Kununu gibt's keine guten Leute.

**Disruption:** Manche Betriebe müssen sich neu erfinden. Die Vorlieben der nachwachsenden Kunden sind anders, neue Anbieter schreiben mit neuen Technologien die Spielregeln um, die jüngsten Krisen haben fehlende Resilienz aufgezeigt, oder die Politik läutet das Totenglöcklein des eigenen Geschäftsmodells, wenn es nicht der ausbleibende Schnee tut. Da steht mancher vor der Frage: Geld in die Hand nehmen und durchstarten oder einfach zusperrern?



**Einkauf / Lieferketten:** Das fängt bei der eigenen Strom- / Energieversorgung an, geht über die Erschließung neuer Vorprodukte für neue Produktionsmethoden, neuer Lieferanten in anderen Ländern (und in anderen Währungen) und den Schutz vor Störungen in der Logistik oder politischen Handelshemmnissen und mündet manches Mal in einer veränderten Beschaffung und Lagerhaltung. Lieferbereitschaft kommt vor Effizienz und braucht Liquidität.

**Finanzierungskonzept:** Manche Betriebe sind aus kleinen Anfängen über die Jahre mehrere Ligen aufgestiegen; ihre Finanzierungsmethode ist dabei unverändert (unflexibel) geblieben und perspektivisch kaum noch tragfähig (auch: Rating, ESG). Da geht es dann nicht mehr allein um *mehr* Kapital, sondern darum, das eigene Finanzierungsmix hins. Produkt und Anbieter zu diversifizieren, um auch in Zukunft unabhängig und handlungsfähig zu bleiben.

**Wachstum:** Die einen steigern das Geschäft mit ihren Bestandskunden und handeln sich Abhängigkeiten und Forderungsrisiken ein, andere suchen ihr Potenzial bei neuen Kunden in fernen Ländern und handeln sich neben Forderungsrisiken auch (direkte oder indirekte) Währungsrisiken und ggf. politische Risiken ein, während daheim die Kreditrate pünktlich in € abgebucht wird; denn das Wachstum will ja auch finanziert werden.

**Betriebssicherheit:** Die Flutschäden im und ums Ahrtal sind noch immer nicht vollständig beseitigt. Die Versicherer erwarten, dass solche Ausnahmeereignisse absehbar das neue "Normal" werden. Derweil die Cyberangriffe in Deutschland letztes Jahr um 27% zugenommen haben. Für Angreifer dürfte Deutschland ein Zukunftsmarkt sein, üben wir das mit der Digitalisierung und dem homeoffice doch in vielen Bereichen erst seit kurzem. Und wenn der involvierte Versicherungsfachberater kundenkompatibel ist, wird er mit dem Unternehmer auch noch andere Versicherungsfelder beleuchten.

**Die Familie:** Das geplante MFH zur Altersvorsorge ist zinsbedingt abgeblasen. Mit Ende 40 ist allerdings "last order" für klassische Altersvorsorgen als Alternative (U-Kasse, Rürup). Und oft ist der Ehepartner

gar nicht oder kaum abgesichert. Die guten Steuervorteile wurden gerade noch ein wenig verbessert. Last order ist dann auch für die private Pflegerente. Und die Kinder stehen zu der Zeit vor dem Auszug

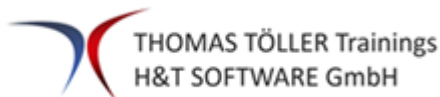


(Haftpflcht), jedenfalls sollten die Eltern frühzeitig an BU-Schutz für ihre Kinder denken, bei kleineren Kindern auch an Unfall (Fußball, Reiten, Ski oder einfach nur Toben). Ist das Haus abbezahlt, wird die Kreditrate frei. Aktiennahe Anlagen brauchen gut 10 Jahre, um statistisch aus dem Risiko zu laufen, also nicht noch länger warten! Rückt das Rentenalter näher, gelangen Kapitalpolicen zur Auszahlung und bisher geleistete Beiträge entfallen (ich weiß, wovon ich schreibe). Und manchem Paar wird die Stätte, wo es seine

Brut aufgezogen hat, zu groß, zu teuer, zu arbeitsintensiv oder einfach zu weit weg von den Geschäften und Ärzten, ist die Brut erst mal flügge und aus dem Haus.

Themen gibt's genug. Also ran an die Kunden! Ich helfe gern, wenn nötig.

THOMAS TÖLLER



HAINKOPFSTR. 3

D-65779 KELKHEIM/TS

FON (+49 [0] 6198 3 38 46

MOB (+49 [0] 172 6 93 38 46

Beratung und Training: <https://t-toeller.de>

Online-Marktmonitoring: <https://see-360.de>