



Die Teilnehmer (von links): Adalbert von Uckermann, HQ Trust; Nadine Kammerlander, WHU – Otto Beisheim School of Management; Thomas Segura, Segura & Jesberger; Manfred Reich, Flick Gocke Schaumburg; Catharina Prym, PWC; Normann Rösch, Romulus Investment, und Dirk Stoess, Cormens

„Sie müssen Mit- Unternehmer sein“

Der Beratungsbedarf von Unternehmerfamilien ist groß. Gleiches gilt jedoch meist für deren Unwillen, Beratung anzunehmen. Sieben Branchenexperten über den Weg vom Dienstleister zum Sparringspartner

private banking magazin: Unternehmer sind es gewohnt, Entscheidungen in Eigenregie zu treffen. Wie kommt man in einer solchen Situation als Berater mit dem Kunden auf Augenhöhe?

Adalbert von Uckermann: Selbstverständlich sollte man jede Art von Beratungsgespräch auf Augenhöhe führen. Bei Unternehmern ist das aber besonders schwierig, weil sie es als Chef gewohnt

sind, Dienstleistern gegenüberzusitzen. Schafft man es nicht im ersten Gespräch, ihnen klarzumachen, dass man wirklich Mehrwert liefert, bleibt man auch später immer nur Dienstleister.



FOTOS: PIOTR BANCZEROWSKI

Thomas Segura: Man muss zuhören, zuhören und noch einmal zuhören können. Wenn man danach die richtigen Fragen stellt, hört einem auch der Unternehmer zu. Bei unseren Mandanten, fast ausschließlich Unternehmer der ersten Generation, erreicht man das nur durch eine Kombination aus Empathie, Geduld und die Fähigkeit, Problem lösen zu können.

Gilt das auch für Ihre Zunft, Herr Reich?

Manfred Reich: Als Rechtsanwälte oder Steuerberater kommen wir meist mit einem konkreten Projektbezug in ein Mandat. Indem man nur ein spezielles steuerliches Problem löst, erreicht man aber kaum Augenhöhe. Dafür muss man strategische Themen aufgreifen. Sind Sie von der Unternehmensstruktur her richtig aufgestellt, zum Beispiel für die Unternehmensnachfolge in der Familie oder für den Unternehmensverkauf? Ist für Sie möglicherweise eine Familienstiftung als Familienholding geeignet? Erst über diese

strategischen Themen kann man sich als Berater in die richtige Position bringen.

Segura: Ich würde auch zwischen der dauerhaften Begleitung und einer projektbezogenen Begleitung unterscheiden. Wird beispielsweise über eine Familiencharta gesprochen, sind in der Regel projektbezogene Begleiter involviert, für die es zunächst sehr schwierig ist, eine Augenhöhe oder Vertrauensbasis zu erreichen. Die Rolle eines Beraters, der kein Angestellter ist, benötigt diese Augenhöhe als Grundvoraussetzung für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung. Das ist in meinen Augen der wesentliche Unterschied.

Normann Rösch: Ich denke, es ist ein großer Unterschied, ob die Bank zum Unternehmer kommt, oder der Unternehmer sich selbst eine Bank oder einen Berater sucht. Also ob ich eine Expertenmeinung brauche oder die Bank mich anruft und fragt: „Haben Sie nicht Lust, ein tolles Zertifikat zu kaufen?“ Kein Mensch wacht doch morgens auf, weil er von einem Zertifikat träumt. Ich glaube, auf diese Weise verlieren die Banken den Kunden. Oder sie wissen schon gar nicht mehr, wer der Kunde ist und was sie ihm zu bieten haben. Das macht den Beratern absolut keinen Spaß, von Augenhöhe ganz zu schweigen.

Wie sollten Berater stattdessen an Unternehmerfamilien herantreten?

Catharina Prym: Es geht darum, in den Dialog zu kommen, statt bloß ein vorgefertigtes Produkt anzubieten. Denn die eigentliche Frage, die einen Familienunternehmer umtreibt, ergibt sich oft erst im Austausch. Deshalb ist es wichtig, intensive Gespräche zu führen, den Kern eines Anliegens herauszufinden und nicht sofort eine pauschale Lösung anzubieten.

Der Blickwinkel sollte dabei immer ganzheitlich, also holistisch sein: Was ist wichtig für die Unternehmens- und auch für die Familienseite? Unternehmer wollen eben nicht nur Option A, B oder C sehen. Sie wollen, dass der Berater Farbe bekennt und als Sparringspartner fungiert, quasi eine Zeit lang Mit-Unternehmer ist.

Nadine Kammerlander: Familienunternehmer wünschen sich nach meiner Erfahrung den sogenannten Most Trusted Advisor an ihrer Seite. Schaut man, was diesen ausmacht, ist das einerseits die Zeit, die er oder sie mitbringt. Familienunternehmen arbeiten mit langen Horizonten, bis zu einem Geschäftsabschluss können Jahre vergehen. Bringt man dies nun mit einer Beratungskultur zusammen, bei der im zweiten Gespräch ein Abschluss her muss, macht das jeden Versuch, auf Augenhöhe zu kommen, sofort kaputt. Andererseits ist wichtig, wie beraten wird. Berater präsentieren gern eine Lösung als die ultimativ richtige, ohne die meist vielfältigen Ziele und Werte der Unternehmerfamilie zu berücksichtigen. Stattdessen sollte man die Vor- und Nachteile der verschiedenen Optionen schildern und die Unternehmer dann selbst entscheiden lassen, was für sie am wichtigsten ist. Das macht es wesentlich leichter, auf Augenhöhe zu kommen.

von Uckermann: Nach meiner Erfahrung will der Mandant, dass ich eine Empfehlung ausspreche. Am Ende des Tages sind unsere Mandate so individuell wie die Menschen, deren Vermögen wir verwalten. Um einen fundierten Rat geben zu können, muss ich sein Problem verstanden haben. Wenn Sie nicht richtig zugehört haben, erleiden Sie auch mit einem zu viel an Entscheidungsgrundlage Schiff- ➤

„Berater brauchen für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung Augenhöhe“



Thomas Segura, Segura & Jesberger

bruch. Dann sagt der Mandant: „Kommen Sie endlich mal zum Punkt.“ Und manchmal führt es zum Erfolg, dem Unternehmer das Gegenteil dessen zu empfehlen, was er eigentlich wollte.

Kammerlander: Das ist okay, solange man akzeptieren kann, wenn der Unternehmer anders entscheidet.

Dirk Stoess: Ich sehe in dieser Hinsicht einige Widersprüche, die es als guter Berater auszuhalten gilt. Einmal die sogenannten Beratungssymbiosen. Das bedeutet, entweder der Unternehmer ist so stark, dass der Berater nur macht, was der Unternehmer will. Das ist keine Beratung, sondern Dienstleistung. Oder genau andersherum: Der Unternehmer macht genau das, was der Berater will. Auch das ist keine Beratung, sondern der Klient wird zum Schüler. Und die anspruchsvolle Situation, dass man als Berater von einem oft sehr selbstbewussten Menschen zuerst gerne in die Rolle des Dienstleisters gedrängt wird. Gleichzeitig akzeptiert dieser einen Berater nur, wenn er genau das nicht ist. An einer für Klient, Berater und Beratungsbeziehung passenden Stelle kann man sich aufhalten und schauen, was genau man anbieten kann und will. Das Ergebnis ist, da stimme ich zu, dann nicht als finales Produkt, sondern zunächst als Diskussionsgegenstand zu verstehen, den man dann gemeinsam mit dem Unternehmer fortentwickelt.

Wenn Unternehmerdenke erwünscht ist, sind Banken mit Angestellten dann als potenzielle Most Trusted Advisors im Nachteil?

von Uckermann: Sie haben es definitiv schwerer. Es gab schon Zeiten, in denen die eine oder andere Großbank Most Trus-



„Die Banken wissen nicht mehr, wer der Kunde ist und was sie ihm zu bieten haben“

*Normann Rösch,
Romulus Investment*

ted Advisor war oder sein wollte. Für mich persönlich kann ich sagen: Es ist schon erstaunlich, wie die gleichen Worte, seit ich Geschäftsführer eines unabhängigen Multi Family Office bin, viel mehr wert sind als früher, als ich mich als normaler Berater geäußert habe.

Kammerlander: Es spielt auch die Freiheit mit hinein, die man als unabhängiger Berater hat und als Angestellter eben nicht. Nehmen wir an, der Kunde möchte etwas, bei dem der gesunde Menschenverstand sagt, das muss doch machbar sein, aber die Richtlinien der Bank lassen es einfach nicht zu. Dann steckt man als Berater in der Klemme, einerseits helfen zu wollen, das aber qua Organisation nicht zu können. Damit machen Sie eine Augenhöhe, die durch Kompetenz und Persönlichkeit schon erreicht war, durch mangelnde Handlungsfähigkeit gleich wieder kaputt. Solche Bürokratie verstehen Unternehmer einfach nicht.

Rösch: Auf Bankenseite halte ich diesen permanenten Wechsel bei den Betreuern

für das größte Problem. Die Betreuer werden dadurch nicht ernst genommen. Ihre hohe Fluktuation hat sicher auch damit zu tun, dass sie schlecht gemanagt werden, da es eigentlich immer nur heißt: „Wie viele Kunden hast du getroffen, mit wem telefoniert, wann warst du das letzte Mal vor Ort, wo bleibt der Umsatz?“ Da gibt es den schönen Spruch „People don't leave, people fire their managers.“ Man hofft immer als Berater, dass es woanders besser ist, deshalb wird gewechselt. Aber die Situation für Bankberater ist überall ähnlich, und deshalb ist die Branche da, wo sie ist. Die Wahrheit ist doch, Finanzdienstleistungen interessieren eigentlich niemanden. Deshalb, und das ist keine Phrase, muss man versuchen, das Herz der Leute anzusprechen. Ich bin immer noch mit den Menschen befreundet, die ich vor 20 Jahren beraten habe.

Reich: Ich denke, dass es weniger von der Profession abhängt, wer der richtige Most Trusted Advisor für den Familienunternehmer ist, sondern es abgesehen von der Fachkompetenz und der für den Unternehmer erzielten Erfolge letztlich auf die Person, den Menschen selbst ankommt. In diesem Kreis sitzen zum Beispiel eine Physikerin, Family Officer und ich als Rechtsanwalt und Steuerberater. Entscheidend sind Empathiefähigkeit und aufmerksames Zuhören, um dann die strategische Empfehlung reflektiert zu vertreten. Jeder von uns ist bereits Vertrauensperson für Unternehmerfamilien und kann das natürlich auch für weitere werden.

Segura: Je größer die Familie, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, auf einen einzelnen Most Trusted Advisor zu treffen. Wir treffen hier oftmals auf gut organisierte Strukturen beziehungsweise Gremien,



„Die gleichen Worte sind viel mehr wert, seit ich Geschäftsführer bin“

*Adalbert Freiherr von Uckermann,
HQ Trust*

„Man sollte die Optionen schildern und den Unternehmer selbst entscheiden lassen“

Nadine Kammerlander,
WHU



von denen sich Unternehmerfamilien beraten lassen. Nur wer als Berater keinerlei Interessenkonflikte hat und seine Aufgabe zur vollsten Zufriedenheit löst, der hat eventuell eine Chance, Mitglied in einem solchen Gremium einer bedeutenden Unternehmerfamilie zu werden.

Ist die selten anzutreffende Rolle des Bankberaters als Most Trusted Advisor vielleicht ein deutsches Phänomen?

Kammerlander: Möglicherweise ist das deutschlandspezifisch. In der Schweiz kenne ich nicht wenige Fälle, in denen es der Bankberater doch geschafft hat, diese Rolle zu übernehmen. Vielleicht ist das hierzulande ein Thema, weil die Bereitschaft fehlt, für Beratung zu bezahlen.

Rösch: Herausragendes Ergebnis einer Studie genau dazu war für mich kürzlich, dass bei deutschen Banken die Provisionsinnahmen seit 2011 um 14 Prozent zurückgegangen sind, während sie in allen anderen Ländern zugenommen haben, teilweise um 40 bis 50 Prozent. In Großbritannien, Frankreich, Spanien, Italien, überall. Also sind die hiesigen Banken nicht in der Lage, an der Beratung zu verdienen. Sie haben möglicherweise die Kundengelder, aber schaffen es einfach nicht, den Kunden entsprechende Dienstleistungen anzubieten.

Kammerlander: Ich würde es sogar noch extremer sehen. Für mich haben wir es mit einem echten Beratungsdilemma zu tun. Nicht nur was Banken angeht, sondern ein generelles Beratungsdilemma für Unternehmerfamilien. Denn einerseits sind Familienunternehmer noch averser gegen Beratung als alle anderen. Man hat erfolgreich ein Unternehmen aufgebaut und kann alles Nötige. Nur ist man des-

halb eben noch lange kein Finanzexperte, geschweige denn einer für Probleme wie Familienkonflikte. Also ein sehr großer Bedarf auf der einen und der absolute Unwille, Beratungsleistungen anzunehmen, auf der anderen Seite.

Stoess: Es gibt positive Beispiele wie Privatbanken und Genossenschaftsbanken in der Region. Das wird gern abgetan, aber deren Berater haben die Nähe vor Ort und bleiben meist lang genug in ihren Funktionen, um die Verbindung zu den Unternehmerfamilien Stück für Stück aufzubauen. Ähnlich ist es mit inhabergeführten Beratungen. Beide haben sehr großen und positiven Einfluss bei den Unternehmern. Das mag in manchen Metropolen anders sein. Aber auch hier sehe ich für beide gute Chancen.

Prym: Ich denke nicht, dass das ein deutsches Phänomen ist. Die Auswahlkriterien aus Sicht der Unternehmerfamilie sind weltweit sehr ähnlich, egal ob man mit einer Familie im Schwarzwald arbeitet oder in Ghana, also in komplett unter-

„Abgesehen von der Kompetenz und den Erfolgen kommt es letztlich auf den Menschen an“

Manfred Reich,
Flick Gocke Schaumburg

schiedlichen kulturellen Kontexten. Das unternehmerische Denken und die Familiendynamiken ähneln sich überall sehr stark. Insofern gibt es, denke ich, einen Inhabertypus – und der ist zu Recht kritisch mit Beratern. Gleichzeitig wissen professionelle Familienunternehmen, wie wichtig es ist, externe Experten zu haben. Zu unterstellen, alle vermögenden Unternehmerfamilien seien eigentlich schon sortiert, wäre falsch. Selbst wenn die Unternehmerfamilie weiß, wo sie hinwill, braucht es angesichts der meist sehr komplexen Fragestellungen einfach Experten, um die Maßnahmen auf dem Weg dorthin zu strukturieren. Unternehmerische Familien nutzen dies.

Was bringt die nächste Generation von Unternehmern, was erwartet die Berater?

Rösch: Ich glaube, wir leben in Jahren ohne Orientierung, sogenannten Gap Years, in denen viele Organisationen und Institutionen, die über Jahrzehnte unser Leben bestimmt haben, plötzlich wegbrechen. Ob Kirchen, Politiker oder eben Banken, sie alle haben den Bezug zu ihrer Klientel verloren. Schaut man sich nun jene Unternehmen an, die unter diesen Umständen erfolgreich sind, sind sie total kundenorientiert. Bestes Beispiel ist Microsoft, das ehemals unpersönlichste Unternehmen der Welt. Heute redet der Vorstandsvorsitzende von Empathie, weil er sagt, ohne sie verstehen wir nicht, was unsere Kunden wollen. Auch Google, Amazon oder Apple sind groß geworden durch fast manischen Kundenbezug. Da führt also kein Weg dran vorbei, sonst haben wir uns überlebt.

Stoess: Das teile ich. Gleichzeitig überlege ich oft, wofür braucht es einen Bankberater, wenn alles wegdigitalisiert ist? ▶



Wozu braucht es Beratung künftig überhaupt?

Rösch: ... für den menschlichen Teil ...

Stoess: ... aber wenn man als Berater gar nicht mehr berät ...

Segura: ... hat man seine Existenzberechtigung verloren.

Stoess: Genau. Es gibt mit Sicherheit viele Dienstleister, die braucht es in fünf Jahren gar nicht mehr. Vielleicht auch in zehn. Jedenfalls sollten sich alle, die jünger als 55 sind, Gedanken machen, ob sie nur abwickeln oder wirklich beraten.

Können Berater die Entwicklung nicht auch zu ihrem Vorteil nutzen?

Stoess: Auf jeden Fall. Die in unserer Wahrnehmung erfolgreichen Berater kombinieren Small Data und Big Data. Sprich Menschenkenntnis und Empathie, verbunden mit Erkenntnissen aus großen Datenbeständen. Ein Beispiel: Mein Sommelier sucht Altbestände an gereiften Rieslingen bei Google, kauft sie bei eBay und empfiehlt sie mir bei einem schönen Abend im Restaurant. So bringt er EQ und IQ intelligent zusammen. Analog könnte man im Finanzsektor sagen, im Bereich Robo Advisor brauche ich mich als Berater nicht zu tummeln, das ist verlorenes Land. Und gleichzeitig sollte ich prüfen, was kann nur ich, wo kann mir kein Algorithmus das Wasser reichen. Jeff Bezos hat dazu einmal passend gesagt, dass Amazon sich nicht darauf konzentriert, wie die Welt in zehn Jahren aussieht, sondern darauf, was gleich bleibt wie heute. Und das sind menschliche Bedürfnisse: Es soll einfach sein, es soll sicher sein, man will wahrgenommen werden als Mensch. Bei allen Herausforderungen durch Algorithmen, darauf sollten wir uns immer konzentrie-



„Die erfolgreichen Berater kombinieren Big Data mit Small Data“

Dirk Stoess,
Cormens

„Die eigentliche Frage, die einen Unternehmer umtreibt, ergibt sich oft erst im Austausch“

Catharina Prym,
PWC



ren. Dann haben Berater einen berechtigten Platz und leisten einen hilfreichen Beitrag.

Kammerlander: Die Frage ist doch: Wofür brauchen wir Berater? Bei der Wahl des richtigen Finanzprodukts reicht vielleicht ein Online-Tool. Aber nicht für die Nachfolgeproblematik oder die Frage: Wie stelle ich mich nach dem Unternehmensverkauf auf? Ich sehe da einiges an Potenzial. Weiteres großes Thema ist, was man mit dem Unternehmen in der Zukunft machen soll. Also zum Beispiel die Digitalisierung. Da herrscht noch eine riesige Varianz von sehr gut aufgestellt bis gar keine Reaktion. Ebenso das Nachfolgethema. Reichte vor 50 Jahren mittelmäßige Begabung, um ein Unternehmen zu lenken, benötigt man heute angesichts von Globalisierung, neuen Technologien und strenger Regulierung die gut ausgebildeten Top-Leute, die in der Familie vielleicht nicht da sind. In der nächsten Generation wird es zudem sehr viel mehr Beteiligte mit sehr viel mehr unterschiedlichen Meinungen geben, die

zugleich eine ganz andere Art und Weise haben, sich online zu informieren. Das birgt Chancen, aber auch Risiken.

Reich: Ich meine auch, dass die jetzige Generation vor ganz anderen Herausforderungen steht. Internationale Vernetzung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung. Und der Wandel nimmt an Geschwindigkeit noch zu. Diejenigen, die jetzt die unternehmerische Verantwortung übernehmen, sind noch stärker gefordert, das jeweilige Unternehmen zu stabilisieren und neu auszurichten. Der Beratungsbedarf wird daher weiter zunehmen.

Prym: Der Beratungsbedarf durch Menschen statt Maschinen ist aus meiner Sicht riesig. Ich glaube aber, dass das schon immer so war. Denken sie an die industrielle Revolution im 18. und 19., die Kriege im 20. Jahrhundert. Heute sind die Herausforderungen eben andere. Mir ist noch nie eine Unternehmerfamilie begegnet, die keinen Gesprächsbedarf hatte. Ein Familienunternehmen zu führen ist ein dynamischer Prozess, eine Evolution, die immer weitergeht und immer neue Herausforderungen bringt. Was die Berater erwartet? Künftige Generationen von Mandanten haben in Harvard studiert, waren ein Jahr in Indien und haben danach in Schanghai ein Startup gegründet. Da braucht man ein holistisches Weltverständnis. Beratung, die nur einen Teil eines komplexen Systems in einer hoch komplexen Umwelt betrachtet, kann nicht nachhaltig funktionieren. Denn oft ist das Beste für eine Seite nicht automatisch das Beste für die Gesamtheit. Wenn Beratung es schafft, diese Komplexität durch klug zusammengesetzte Teams abzubilden, kann das bei Familienunternehmen den Unterschied machen. ■ Das Gespräch führten Ansgar Neisius & Christian Nicolaisen