

Branchenexperte werden

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4.1 Branchenexpertise als strategischer Beratervorteil

Was unterscheidet den Branchenexperten?

Firmenkundenberater stehen unter zunehmendem Differenzierungsdruck: Standardprodukte sind vergleichbar, Konditionen transparent. Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil entsteht durch Beratungsqualität – und Beratungsqualität setzt Branchenwissen voraus (zeb consulting, 2020).

Branchenexpertise bedeutet mehr als das Kennen von Kennziffern. Sie umfasst:

- **Strukturwissen:** Wie ist die Branche aufgebaut? Welche Wertschöpfungsstufen gibt es?
- **Dynamikwissen:** Welche Veränderungskräfte treiben die Branche?
- **Netzwerkwissen:** Wer sind die relevanten Verbände, Meinungsführer, Schlüsselkunden?
- **Erfahrungswissen:** Welche typischen Herausforderungen begegnen Unternehmen dieser Branche?

Nach dem Dreyfus-Modell (Dreyfus & Dreyfus, 1986) entsteht echte Expertise nicht durch Regellernen, sondern durch reflektierte Praxis über Zeit: Beobachten, Handeln, Reflektieren, Anpassen. Schön (1983) bezeichnet dies als „Reflection in Action“ – der Praktiker lernt im Tun, indem er die Überraschung als Lernimpuls nutzt.

Wissen wird im Austausch mit anderen Experten am wirksamsten aufgebaut. Wenger (1998) beschreibt Communities of Practice als Gruppen von Praktikern, die ein gemeinsames Themengebiet bearbeiten, voneinander lernen und kollektives Expertenwissen entwickeln. Für Firmenkundenberater bedeutet dies: Branchenexpertise ist kein Soloprojekt, sondern entsteht in der kollegialen Auseinandersetzung.

*„Der Experte weiß nicht mehr Fakten als der Novize – er sieht die Situation anders.“
(Dreyfus & Dreyfus, 1986, S. 28)*

4.2 Branchenanalyse: Porter's Five Forces und PESTEL

Porter's Five Forces

Michael Porter (1980) entwickelte das Five Forces-Rahmenwerk zur Analyse der Wettbewerbsintensität und Branchenstruktur (Porter, 1980 [Q-141]; vgl. auch Porter, 2008 [Q-132]). Die fünf Kräfte bestimmen das Gewinnpotenzial einer Branche und damit auch die finanzielle Tragfähigkeit der Unternehmen in ihr.

Kraft	Bankpraktische Relevanz
Bedrohung durch neue Wettbewerber	Wie hoch sind Markteintrittsbarrieren? Kapitalintensität? Regulierung? Skalenerträge?
Verhandlungsmacht der Lieferanten	Wie abhängig ist das Unternehmen von wenigen Lieferanten? → Konzentration
Verhandlungsmacht der Abnehmer	Wie viele Großkunden? OEM-Abhängigkeit? → Klumpenrisiko im Umsatz
Bedrohung durch Substitute	Können Produkte/Dienstleistungen ersetzt werden? → Disruptions- und Konkurrenzrisiken
Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern	Preiswettbewerb, Überkapazitäten, Marktkonzentration → Margendruck, Liquiditätsrisiko

PESTEL-Analyse

Die PESTEL-Analyse ergänzt das Five-Forces-Modell um das makroökonomische Umfeld:

Dimension	Bankpraktische Fragestellung
Politisch	Subventionen, Regulierung, Handelspolitik
Ökonomisch	Konjunkturabhängigkeit, Zinsumfeld, Investitionszyklen
Sozial	Demografische Trends, Konsumverhalten, Fachkräftemangel
Technologisch	Digitalisierung, Automatisierung, F&E-Intensität
Ökologisch	CO ₂ -Regulierung, Nachhaltigkeitspflichten, Transformationsrisiken
Legal	Branchenspezifische Rechtsnormen, Produkthaftung, Normen (DIN/ISO)

Kombination im Kundengespräch

Five Forces und PESTEL sind keine akademischen Werkzeuge – sie strukturieren das Gespräch. Der Berater, der eine Branche durch diese Linse sieht, stellt Fragen, die den Unternehmer überraschen und Tiefe signalisieren: „Wie entwickelt sich Ihre Abhängigkeit von den drei größten Abnehmern?“ oder „Welche Investitionen erfordert die EU-Nachhaltigkeitsregulierung in den nächsten drei Jahren von Ihnen?“

4.3 Informationsquellen für Branchenexpertise

Systematische Branchenexpertise entsteht aus dem Zusammenspiel verschiedener Quellen. Die folgende Matrix hilft bei der Auswahl:

Quelle	Typ	Zugänglichkeit	Beispiele
Branchenverbände	Primär	Offen/Mitglied	VDMA, ZDH, Bitkom, BVL, GKV
Branchenreports (Unternehmensberatungen)	Sekundär	Offen/Kostenpflichtig	z. B. Roland Berger, McKinsey, BCG
Statistische Ämter	Primär	Offen	Destatis, Statistisches Landesamt BW
Bundesbank / EZB	Regulatorisch	Offen	Monatsbericht, Finanzstabilitätsbericht
Fachzeitschriften	Sekundär	Kostenpflichtig	Betrieb, Blick durch die Wirtschaft, FAZ
Kundenjahresabschlüsse	Intern	Vertraulich	Eigene Kundenanalysen (anonymisiert)
Netzwerk Kunden / Unternehmen	Primär	Persönlich	Gesprächsprotokolle, Beiratssitzungen

Quelle	Typ	Zugänglichkeit	Beispiele
DZ BANK / VR-Verbundquellen	Intern	Intranet	DZ BANK Research, Verbundnewsletter
Kammerpublikationen	Primär	Offen/Mitglied	IHK-Konjunkturberichte, HWK
Atruvia / agree-Auswertungen	Intern	System	Branchenauswertungen im Kundensegment
Messen & Fachveranstaltungen	Primär	Persönlich	Hannover Messe, BAU, Agritechnica

Empfohlene Priorisierung für den Start: Branchenverband (Jahresbericht), DZ BANK Research (sofern verfügbar), IHK-Konjunkturbericht, 3–5 Kundengespräche mit Fokus auf Branchentrends.

4.4 Expertennetzwerk aufbauen

Nonaka & Takeuchi (1995) zeigen, dass implizites Expertenwissen primär durch soziale Interaktion entsteht – durch Beobachten von Experten, gemeinsames Problemlösen und den Austausch von Erfahrungsgeschichten. Dies setzt voraus, dass man in die richtigen Netzwerke investiert.

Ein systematischer Netzwerkaufbau für Branchenexpertise folgt vier Schritten:

- **Intern: Kollegiales Netzwerk aktivieren**
 - Wer im Team hat bereits Erfahrungen in der Zielbranche?
 - Kollegialer Austausch, gemeinsame Kundenbesuche als Co-Pilot
- **Verbund: Spezialisten einbinden**
 - DZ BANK Branchenspezialisten, R+V Gewerbeberater, Union Investment
 - Regelmäßige Jour-Fixes zu Branchenthemen
- **Extern: Verband & Kammer**
 - Mitgliedschaft in Fachausschüssen (IHK, Kreishandwerkerschaft)
 - Besuch von Verbandsmitgliederversammlungen als Gast
- **Kundennetzwerk: Multiplikatoren identifizieren**
 - Welche Kunden sind Meinungsführer in ihrer Branche?
 - Beiräte, Unternehmerstammtische, Referenzkunden

Empfehlung: Starten Sie nicht mit dem Ziel, ein großes Netzwerk aufzubauen. Starten Sie mit zwei oder drei tiefen Beziehungen zu Unternehmern, die in der Branche respektiert sind.

4.5 Praxiscase: Karin Wagner baut Agrar-Expertise auf

Ausgangssituation

Karin Wagner ist seit sechs Jahren Firmenkundenberaterin bei einer Volksbank in Oberbayern. Ihr Bestand umfasst 38 Firmenkunden, davon 11 aus der Landwirtschaft und dem Agrar-Umfeld (Lohnunternehmen, Agrarhändler, Landtechnik-Werkstatt). Sie bemerkt: In Kundengesprächen mit Landwirten fühlt sie sich fachlich unsicher, die Gespräche bleiben oberflächlich. Zugleich sieht sie, dass ein Wettbewerber gezielt Agrar-Beratung anbietet und mehrere ihrer Kunden aktiv anspricht.

Karin entscheidet sich: Sie will in drei Monaten nachweislich Agrar-Expertise aufbauen.

Woche 1–2: Bestandsaufnahme

Karin führt mit drei langjährigen Agrar-Kunden ein offenes Gespräch: „Ich möchte Sie und Ihre Branche besser verstehen. Was beschäftigt Sie in den nächsten zwei Jahren am meisten?“ Die Antworten überraschen sie: Nicht der Zins ist das Hauptthema, sondern EU-Agrarreform (GAP 2023–2027), Nachfolgeplanung und der Preisdruck durch Lebensmittelketten.

Parallel besorgt sie sich den aktuellen Situationsbericht der Deutschen Landwirtschaft (BMEL) und den IHK-Agrarreport Bayern.

Monat 1: Strukturwissen aufbauen

Karin erstellt eine Porter-Five-Forces-Analyse für den Milchwirtschaftssektor. Sie identifiziert: hohe Verhandlungsmacht der Molkereien, wachsende Umweltregulierung als externe Bedrohung, sinkende Margen durch Preistransparenz im LEH. Sie bespricht ihre Analyse mit dem DZ BANK Agrar-Spezialisten – und erhält wertvolles Feedback zu Subventionsmechanismen, die sie noch nicht kannte.

Monat 2: Kundengespräche vertiefen

Im Jahresgespräch mit Karin Maier, Betreiberin eines Bio-Milchhofes, spricht Karin erstmals gezielt über die GAP-Reform und deren Auswirkungen auf die Direktzahlungen. Frau Maier ist überrascht: „Das hat mir noch kein Banker gefragt.“ Karin stellt fest, dass ihr Branchenwissen das Gespräch auf eine neue Ebene hebt.

Monat 3: Expertennetzwerk und Branchenportfolio

Karin besucht die Wintertagung des Bayerischen Bauernverbands als Gast und knüpft Kontakt zu einem Unternehmensberater, der auf Hofnachfolge spezialisiert ist. Sie erstellt ihr Branchenportfolio (Sec 4.6 Arbeitsblatt) und präsentiert es in der Monatsrunde 3.

Ergebnis nach 3 Monaten

- Fünf Kundengespräche auf neuem Qualitätsniveau
- Zwei neue Finanzierungsanfragen aus dem Agrar-Bestand (Melkanlage, Biogasanlage)
- Karin wird intern als Ansprechpartnerin für Agrar-Fragen bekannt

Reflexionsfragen

- Welche Parallelen sehen Sie zwischen Karins Vorgehen und Ihrem eigenen Zielsegment?
- Welche der drei Informationsquellen (BMEL, DZ BANK, Kundengespräch) hätte in Ihrer Branche den größten Lerneffekt?
- Was war Karins entscheidender Schritt – Wissen aufbauen oder Wissen im Gespräch einsetzen?

4.6 Arbeitsblätter

Arbeitsblatt A: Branchenanalyse – Five Forces Scoring

Meine Zielbranche: _____

Bewertungslogik: 1 = schwach / kaum relevant · 5 = stark / hochrelevant

Kraft	Kurzbeschreibung	Stärke (1–5)	Implikation für Kreditrisiko
Neue Wettbewerber			
Lieferantenmacht			
Abnehmermacht			
Substitutionsbedrohung			
Rivalität intern			
Gesamteindruck Branche			

Wichtigste Erkenntnis aus dieser Analyse:

Arbeitsblatt B: Mein 3-Monats-Expertiseplan

Monat	Schwerpunkt	Konkrete Aktivität	Erwartetes Ergebnis
Monat 1	Strukturwissen		
Monat 2	Kundengespräche		
Monat 3	Netzwerk & Portfolio		

Mein Zielsegment: _____

Meine Kernmotivation (Warum diese Branche?):

5. PRAXISTRANSFER