



# Francesco Fedele

## Der Bodenständige

**PORTRÄT** ■ Francesco Fedele ist ein Brückenbauer zwischen der Finanzwelt und dem handfesten Immobiliengeschäft. Und ein echter Unternehmer: Krisen machten ihn stärker, weil er aus ihnen gelernt hat.

Von Christof Hardebusch

**H**öchst unterschiedliche Welten zum beiderseitigen Vorteil zu verbinden, hat er von der Pike auf gelernt. Francesco Fedeles Weg führt ihn von der Schulbank nicht an die Uni, sondern gleich ins Arbeitsleben. „Theorie war nicht meine Welt“, sagt er dazu heute. Er

startet als Trainee der Victoria-Versicherung und steigt dort auf.

1986 geht die Victoria eine Kooperation mit der Vereinsbank ein, mit dem Ziel, gegenseitig von Produkten und Kundenkontakten zu profitieren. In diesem Kontext betraut das heute zur Ergo-

Gruppe gehörende Unternehmen den damals noch nicht einmal 30jährigen mit einer Führungsaufgabe, die Fedeles Berufsleben bis heute prägt: Fedele soll der Zusammenarbeit als Teamleiter feste Formen geben. Keine leichte Aufgabe, denn erst einmal prallen zwei sehr unter-

schiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Für Versicherungsmitarbeiter gehörte das Verkaufen damals zum täglichen Brot. Für Bankmitarbeiter hingegen seinerzeit nicht, denn die Kunden kommen ganz von selbst.

Die Kooperation mit Leben zu füllen ist also nicht einfach. Fedele erkennt aber schnell, wonach er suchen muss – „ein Bankprodukt, das Versicherungsvertreter verkaufen können“. Dieses Produkt findet er in der Baufinanzierung. Einfach muss sie gestrickt sein, damit der Versicherungsvertreter sie im Wohnzimmer des Kunden anbieten kann.

## Früh ins Netz

Mit der Immobilienfinanzierung hat Fedele sein berufliches Lebensthema gefunden – und mit der Baufinanzierung ein Erfolgsprodukt geschaffen. Dieser Erfolg ist allerdings leider vergänglich. Die Victoria wird von der durch die Assekuranz schwappenden Fusionswelle erfasst, das Unternehmen ist plötzlich vor allem mit sich selbst beschäftigt. Der Kunde gerät in den Hintergrund, und das schmeckt Fedele ganz und gar nicht.

1992 kündigt er und verwirklicht endlich seinen Traum von der Selbstständigkeit. „Die Entscheidung fiel mir leicht, denn das Produkt, das ich anbieten wollte, existierte ja bereits“, erinnert er sich. Fedele stellt zwei Mitarbeiter ein und gründet die Fedele Baufinanz. Das Geschäftsmodell ähnelt dem, was er vorher auch gemacht hatte, nämlich die Bereitstellung einer Plattform für Versicherungsmitarbeiter, die Baufinanzierungen vertreiben möchten.

Eine tragende Rolle spielt dabei ein für die Vertriebler entwickeltes Excel-Tool. Fedele sieht und nutzt aber nicht nur die Chancen, die der Einsatz von Software eröffnet, früher als andere. Er erkennt auch, dass dies nur ein erster Schritt sein kann. Der zweite ist die Eroberung des Internets als neuem, starkem Vertriebskanal auch für Finanzprodukte. Zur Entwicklung einer entsprechenden Plattform benötigt er allerdings Kapital – und begeistert das Internationale Bankhaus Bodensee für seine Idee. Sein „Mini-Businessplan“ veranschlagt einen über seine Mittel hinausgehenden Bedarf von 500.000 DM. Die eine Hälfte gewährt das Bankhaus als Kredit, die zweite als Beteiligung.

Das ist die Geburtsstunde der BF.direkt. 51 Prozent des Unternehmens gehören Fedele, 49 Prozent dem Bankhaus. Die neu geschaffene Baufinanzierungsplattform steht Profis offen, die auf einfachem Weg eine Immobilienfinanzierung suchen und so Zugang zu den Angeboten aller damals einschlägigen Banken finden.

Wieder ist Fedele ein großer Wurf gelungen, aber wieder nagt der Zahn der Zeit an dessen Grundlagen. Als BF.direkt startete, waren Immobilienanlagen ein vom Staat mit erheblichen Steuervorteilen gesegnetes Produkt. Preise spielen bei Anlageentscheidungen deshalb nicht die Hauptrolle, die sie in einem nicht verzerrten Markt hätten.

Die von Gerhard Schröder geführte rot-grünen Bundesregierung dampft die Steuerprivilegien allerdings rasch ein. Fedele und seine Partner reagieren Ende 1999 auf das Ende der steuerinduzierten Phase mit einer neuen Idee. Bislang hatte er sich im reinen B-to-B-Kosmos aufgehalten. „Nun wollten wir direkt an den Endkunden treten und uns über den günstigsten Preis profilieren.“

## „Die dümmste Idee, die ich je hatte“

Dazu braucht BF.direkt eine neue, kostspielige Online-Plattform. Fedele muss weiteres Kapital akquirieren. Gespräche mit einer Bank verlaufen im Sande, aber sein alter Arbeitgeber Ergo beteiligt sich am Unternehmen, das dazu in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wird.

Erstmals versucht sich Fedele damit im Endkundengeschäft. „Das war die dümmste Idee, die ich je hatte“, gibt er heute freimütig zu. Denn leider beginnen auch andere, über das Internet Baufinanzierungen anzubieten. Und den Wettkampf um den Endkunden gewinnt man online über den Preis. „Die Hypotheken-Discounter setzten sehr schnell eine Preispirale nach unten in Gang“, erzählt Fedele. „Wir mussten viel Geld in Technik, Marketing und die Subvention von Krediten stecken, um mithalten zu können.“

So verrückt es klingt: Banken erhalten seinerzeit Kompensa-

tionszahlungen von den Internetanbietern, nur damit diese dann den noch günstigeren Preis ins Schaufenster hängen. Den Denkfehler dieser Mechanik erkennt Fedele zu spät: „Jeder Kunde benötigt in seinem Leben nur eine oder höchstens zwei Baufinanzierungen. Was wir in die Kundenbindung investierten, war deshalb schlicht verschwendet.“ Überlebt haben dieses Discounter-Duell letztlich nur wenige.

## Rückbesinnung auf alte Stärken

Für Fedele hingegen brechen harte Zeiten an. Er hat sich weiter verschuldet und steht vor einer schwierigen Entscheidung: Muss er das Unternehmen schließen, oder schafft er einen Neuanfang? Und was wird aus seinen mittlerweile über 40 Mitarbeitern? Hinzu kommt die Verantwortung für seine Familie: Die Fedeles haben immerhin drei Kinder.





Von den über 40 Mitarbeitern der „alten“ BF.direkt müssen allerdings viele gehen, einige aber wollen und können sich auf die neuen Herausforderungen einstellen. Den Neustart beginnt Fedele mit zehn Kolleginnen und Kollegen und baut die Mannschaft dann sukzessive auf über 20 Mitarbeiter aus. Pro Jahr kommen derzeit zwei bis drei Mitarbeiter dazu. Oft sind es ehemalige Bankmitarbeiter, die den Weg zu Fedele finden, „Leute, die Kunden beraten und Themen analysieren können, Leute, die erfolgsorientierte Gehälter gut finden“. Er hält 38,7 Prozent an der Gesellschaft, führt sie aber laut eigenem Bekunden so engagiert, als gehöre sie ihm ganz.

## „Raus aus der Seifenblase“

„Es war eine bescheidene Zeit“, sagt er heute. „Ich wollte Unternehmer bleiben, aber dazu brauchte ich eine neue Idee.“ Und die hat er: Das Projekt „BF.direkt reloaded“ beginnt mit der Rückbesinnung auf alte Stärken. Und mit der Neujustierung des gewährten B-to-B-Ansatzes: Das Unternehmen fokussiert sich auf Bauträger und Projektentwickler, denn die benötigten regelmäßig Finanzierungen, werden aber von den Banken nicht sonderlich umworben. Später erweitert man dieses Spektrum um Bestandshalter und Investoren.

Um diese Zielgruppe tobt kein Preiskampf, es zählen Kompetenz und Kontakte. Statt wie früher bei den Baufinanzierungen um Vereinfachung geht es nun allerdings um die Bewältigung von Kom-

plexität. „Unser typischer Kunde ist ein größerer Mittelständler, der nicht jeden Monat ein neues Projekt angreift und der sich deshalb den Marktüberblick immer wieder neu verschaffen muss“, berichtet Fedele. „Wir können ihm diese Arbeit abnehmen und sehr schnell eine Einschätzung darüber liefern, welche Vorstellungen bei der Bank durchsetzbar sein werden. Und wir liegen nie daneben – wenn wir ein Mandat annehmen, finden wir auch einen entsprechenden Kreditgeber.“ Das Fremdkapital kann dabei von Banken kommen, muss es aber nicht. Wichtig ist laut Fedele die Synchronisierung der unterschiedlichen Finanzierungsstränge. „Sonst scheitern 90 Prozent der Anträge schon an der Besicherung.“

Die Erfahrung des Scheiterns hütet Fedele wie einen Schatz: „Ohne sie könnten wir heute nicht so gut sein, wie wir sind.“ Zum Abheben neigt er aber ohnehin nicht. In Berlin fährt er gern mit der S-Bahn, um das „wirkliche Berliner Leben“ zu sehen. „Ich muss regelmäßig die Seifenblase verlassen“, sagt er. Die „Seifenblase“, das ist die Immobilienbranche, in der mit Millionensummen hantiert wird und in der seiner Meinung nach vor allem jüngeren Marktteilnehmern manchmal die Maßstäbe ihres Handelns abhanden kommen. „In der Seifenblase erkennt man nicht mehr, was die Kunden wirklich brauchen“, sagt der Unternehmer Francesco Fedele.

Wichtigster Anker ist für Francesco Fedele aber seine Familie. Er hat drei Kinder: zwei Jungs im Alter von zehn und zwölf Jahren und eine 15jährige Tochter. Um für die Familie Zeit zu haben, organisiert Fedele seine Arbeitszeit nach strikten Regeln: montags und freitags arbeitet er in Stuttgart und kann abends am Familienleben teilnehmen. Dienstag bis Donnerstag ist er unterwegs. Die Wochenenden gehören der Familie. Die Abneigung gegen Seifenblasen prägt auch das Private: Die Kinder gehen auf öffentliche Schulen, nicht wie viele andere Unternehmer sprösslinge auf private, denn: „Sie sollen normal aufwachsen.“

### VITA

Als 18jähriger trat Fedele 1982 in den Victoria-Konzern ein und durchlief dort verschiedene Stationen. 1992, also genau zehn Jahre später, gründete er die Fedele BauFinanz GmbH & Co.KG, die sich mit der Vermittlung von Baufinanzierungsdarlehen beschäftigte. Aus diesem Unternehmen ging die BF.direkt AG hervor, deren Vorstand Francesco Fedele bis heute ist. Seit 2004 hat sich die BF.direkt als

unabhängiger Spezialist für die Finanzierung wohnungswirtschaftlicher und gewerblicher Immobilienprojekte etabliert und betreut seitdem namhafte Projektentwickler, Bauträger, börsennotierte Immobiliengesellschaften und professionelle Immobilieninvestoren aus dem In- und Ausland. Francesco Fedele lebt mit seiner Frau und seinen drei Kindern in Stuttgart.