

Schon länger brodelt es an der Beratungsfront: Kunden fühlen sich von ihren Bank- und Finanzberatern eher verraten als beraten – und das nicht erst seit dem Desaster mit Zertifikaten von Lehman Brothers. Die These: Kundenberater stehen als Angestellte ihrer Bank in der Pflicht, die Produkte zu verkaufen, die ihnen von oben vorgegeben werden. Das führt dazu, dass nach einer Beratung oft nicht die Produkte verkauft werden, die eigentlich zum Kunden passen, sondern diejenigen, bei denen das gewünschte Verkaufsziel noch in weiter Ferne liegt. Doch handelt es sich bei den Beratern tatsächlich um eine Horde geldgieriger Menschen, denen nur wichtig ist, dass die Provisionsziele erreicht werden? Nun, so einfach kann man es sich sicherlich nicht machen und muss vielmehr einen differenzierten Blick auf die Beratungswirklichkeit in Banken und Sparkassen werfen.

Am Beginn der Wertschöpfungskette stehen bei Banken, Fondsanbietern oder Versicherern das Research und die Produktentwicklung, die sich Gedanken über gewinnbringende Produktideen für die vielfältigen Wünsche und Interessen ihrer Kunden machen. An der „Vertriebsfront“ sehen sich dann viele Berater mit immer neuen Kampagnen, Vertriebsaktionen und den damit verbundenen Vorgaben konfrontiert. Und sind vielfach der Meinung: „Ich hab’ doch erst vor Kurzem mit meinen Kunden darüber gesprochen. Das brauchen die doch gar nicht!“ Überrollt von immer neuen Verkaufs-Tsunamis sitzen sie dann nach Luft und Ideen ringend vor ihren Kundenlisten – der Blickwinkel verengt sich, Versagensängste und Resignation machen sich breit.

Verkaufsdruck verengt den Blickwinkel

Und genau hier beginnt ein zweites Dilemma: Der Fokus der meisten Kundenberater richtet sich in dieser Situation hauptsächlich auf das zu verkaufende Produkt, und sie verlieren die Bedürfnisse ihrer Kunden viel zu schnell aus den Augen. Denn viele Kundenberater sehen – gerade wenn sie unter Druck geraten – viel zu schnell ein Bild von ihren Kunden, das nicht der Wirklichkeit entspricht. Erkennen Sie im Beratungsgespräch wirklich alle Bedürfnisse und Wünsche Ihres Gegenübers? Oder gehen Sie nicht vielmehr mit einem verengten Blickwinkel in das Gespräch – ähnlich einem unter Druck geratenen Stürmer, der bei seinem Alleingang aufs Tor nicht die freien Einschussmöglichkeiten sieht, sondern nur den auf ihn zustürzenden Torwart und prompt wertvolle Chancen übersieht und ungenutzt lässt?

Wie oft erlebe ich, dass Berater ein vorgefertigtes Bild ihrer Kunden haben, von dem sie nicht mehr abweichen wollen oder können. Dabei vergessen sie, dass sich Menschen ändern, und vergessen zu fragen, wie es wirklich um ihre Kunden steht. Nur weil Herr Meier ein begeisterter Kletterer ist und auch bei seiner Geldanlage bislang lieber auf risikoreiche Anlageformen mit Hoffnung auf höchste Performancegipfel setzte, muss das nicht für immer gelten. Was ist, wenn er morgen zu Ihnen kommt und Geld für seine Mutter anlegen will, die gerade ins Altersheim gekommen ist? Diese braucht das Geld eben nicht erst in 20 Jahren, und sie kann es sich auch nicht leisten, einen Totalausfall zu riskieren, sondern möchte ihren täglichen Lebensunterhalt verlässlich bezahlen.

An diesem Beispiel sehen Sie, wie wichtig es ist, bei jedem Gespräch sein Gegenüber neu kennenzulernen und nach seiner aktuellen Lebenssituation, seinen Wünschen und Bedürfnissen zu fragen. Vor allem persönliche Umbruch-

Finanz- und Anlageberater stehen oft im Spannungsfeld zwischen Direktiven ihrer Bank, Karrierezwängen und Kundenbedürfnissen. Das führt zum vermeintlichen Dilemma, sich entweder als Anwalt des Kunden zu verstehen oder als treuer Diener der eigenen Bank die Verkaufsziele zu erfüllen. Ein Konflikt ohne Ausweg?

Zielvorgabe Kunde

K

D

Z

U

B



Bernd Nolte gehört zu den international erfolgreichsten und vielfach ausgezeichneten renommierten Universitäten in Europa und Zentralasien. Zusammen mit seinen Kollegen und Versicherungsanbieter sowie Börsen und Aufsichtsbehörden in allen wichtigen

situationen liefern entscheidende Anspringepunkte – die Risikolebensversicherung beispielsweise kommt mit einer abzuschließenden Baufinanzierung ins Spiel, die Ausbildungsversicherung oder der Fondssparplan mit der Geburt eines Kindes.

Open-Space-Kundenworkshops – ein wahrer Fundus für den Finanzvertrieb

Ein Aha-Erlebnis hatte ich vor wenigen Wochen in einem Kundenworkshop, den ich moderierte. Ziel dieser Veranstaltung war, Wünsche und Bedürfnisse der Kunden abzufragen, um mit dieser Information neue Potenziale, Anspringepunkte und Produkte zu entwickeln. Der Abend war ein voller Erfolg: Die Kunden erzählten ausführlich von ihren Hobbys, ihren Träumen, den vielen „magic and tragic moments“ in ihrem Leben. Und die zuhörenden Bankberater waren erstaunt, wie viel Neues diese Kunden einem Fremden wie mir erzählten.

Das bedeutet im Klartext, dass die Menschen durchaus bereit sind, etwas über sich zu erzählen. Sie wollen einfach nur von uns gefragt werden! Denn wer fragt, bekommt das tatsächliche Bild vom Leben eines Kunden und nicht ein Erwartungsbildnis. Mit den richtigen Fragen in der richtigen Atmosphäre erzählen die Menschen, als säßen sie entspannt an einer Hotelbar im Urlaub. Was man für so ein Gespräch braucht? Viele vorbereitete Fragen und vor allem ein leeres Blatt Papier, auf das man alle Stichpunkte zum Leben und zu den Wünschen des Kunden aufzeichnet.

Gute Erfahrungen habe ich mit einer Lebenslandkarte in Form einer Mind Map gemacht. Das mag Ihnen vielleicht etwas ungewöhnlich vorkommen, werden Mind Maps ja in erster Linie zum Brainstorming herangezogen. Doch ist ein Kundengespräch nicht auch eine Sammlung von Ideen – ein Lifestorming? Anhand von Mind Maps kann man wichtige Aspekte in Gruppen einordnen und gewinnt dadurch einen guten Überblick über die Wünsche und Ziele einer Person. Mit etwas Erfahrung kann man diese Lebenslandkarte in verschie-

dene Bereiche vorstrukturieren und die Kunden animieren, auch zu Lebensbereichen etwas zu erzählen, zu denen sie von sich aus nichts gesagt haben.

Mit den richtigen Kundeninformationen das richtige Produkt finden

Die fertige Lebenslandkarte bietet Ihnen eine hervorragende Grundlage für die passgenaue Finanzberatung. Denn mit ihrer Hilfe verstehen Sie Ihren Kunden wesentlich besser und können ihm die geeigneten Produktlösungen für seinen Weg durchs weitere Leben anbieten. Und die sehen vielleicht ganz anders aus als ursprünglich angenommen. Da wird dann oft viel mehr in den Finanz-Rucksack gepackt. Denn in so einen Finanz-Rucksack gehört ein Finanz-Proviant an Produkten, der auf den Lebensweg eines Kunden individuell abgestimmt ist. Und vielleicht passt ja doch ein neues Produkt eines Fonds- und Versicherungspartners, das Sie zuvor noch als ungeeignet betrachtet haben?

Doch was tun, wenn gerade ein relativ kompliziertes Produkt an Mann und Frau gebracht werden soll und Ihr Kundentamm hauptsächlich aus vertrauensseligen älteren Herrschaften besteht? Nun, sicherlich besteht die Lösung nicht darin, diese Vertrauensseligkeit auszunutzen und das verzielte Produkt anzubieten. Wer ein komplexes Produkt verkaufen soll, der muss eben auch bereit und in der Lage sein, sich die dafür passenden Kunden zu suchen. Vielleicht den risikobewussten Geschäftsführer eines Engineering-Büros oder die finanzaffine Angestellte, die bereit ist, für eine höhere Rendite auch ein höheres Risiko einzugehen und ihr Geld unter Umständen zu verlieren. Haben Sie diese Kunden nicht im Bestand, so müssen Sie sich eben auf den Weg machen, Veranstaltungen und Locations aufsuchen, wo solche Wunschkunden zu finden sind.

Und was heißt das für das Management? Das sollte sich viel häufiger vor Augen halten, wie wichtig Beratungsqualität und Kundenloyalität für eine über viele Jahre ertragreiche Kunden-Bank-Verbindung sind. So sollte es beispielsweise die Kundenzufriedenheit und die über Jahre aufgebauten Produktvolumina bei der Zielvereinbarung berücksichtigen. Denn gut beratene und zufriedene Kunden sind nicht nur treue Käufer. Sie bringen nicht nur nachhaltigen – weil kontinuierlichen – Ertrag, sondern darüber hinaus regelmäßig persönliche Empfehlungen in ihrem Umfeld.

Consultants und Coaches in der Finanz- und Investmentbranche und unterrichtet an 4P berät und trainiert er seit über 15 Jahren weltweit Banken, Investment-Fragen rund ums Banking.

Meinungen

Wie vermittelt Ihnen Ihr Bankberater den Eindruck, dass er sich als Anwalt des Kunden versteht?

Werner Eschenbek, Ernährungsexperte und Buchautor, Kiel:

„Mein Bankberater hat mir verschiedene Fonds, Aktien und andere Anlageformen vorgestellt und die Chancen und Risiken geduldig erklärt. Ich habe mir Bedenkzeit ausgeben und dann überlegt, ob ich alles verstanden habe. Im Internet holte ich mir weitere Informationen. Am Ende stellte ich fest, dass ich einfach nicht beurteilen kann, was die richtige Anlageform für mich ist. Letztlich müsste ich meinem Bankberater blind vertrauen. Ich muss gestehen, dass ich dieses Vertrauen nicht mehr aufbringen kann. Das liegt nicht an meinem Bankberater, der sich redlich bemüht hat, sondern daran, dass ich aufgrund der Lügen und der Renditeträume der Bankmanager ganz allgemein kein Vertrauen mehr in Banken und ihre Produkte habe.“

Elke Werda, Bilanzbuchhalterin, Augsburg:

„Was ich gar nicht mag, sind Anrufe von Bankberatern, die mir am Telefon kurz vor Jahresende noch eine Riester-Rente verkaufen wollen. Ich habe ja Verständnis dafür, wenn sie Produkte verkaufen, bei denen sie Provisionen bekommen. Dennoch möchte ich, dass die Produkte auch zu uns passen. Mein Sparkassen-Berater stellt sich dagegen sehr auf meine Wünsche und Bedürfnisse ein. Er hört mir zu, wenn ich etwas zu sagen habe, antwortet direkt auf meine Fragen und bleibt beim Thema, statt auf ein Gebiet zu wechseln, bei dem er provisionsträchtige Produkte verkaufen kann. Von meinem Arzt erwarte ich ja auch, dass er mir zuhört, die richtigen Fragen stellt und dann meine Krankheit heilt und nicht irgendeine andere, die ich gar nicht habe.“

Nicole Beste-Fopma, Journalistin, Alzenau:

„Ein Bankberater hat es bei mir grundsätzlich schwer, da ich von ihm nur bankinterne Produkte bekomme. Ich wünsche mir eine neutrale Beratung. Daher haben wir uns für einen unabhängigen Finanzdienstleister entschieden. Natürlich musste auch er uns erst einmal zeigen, dass er unser Vertrauen verdient und unser Geld in unserem Sinne anlegt. Überzeugt hat uns letztlich das Geschäftsmodell: Nur wenn unsere Anlage Rendite abwirft, verdient auch er etwas. Dadurch entsteht für beide eine Win-win-Situation, die mich glauben lässt, dass er unsere Interessen vertritt.“