

# Vom Verkäufer zum Performer

Mit standardisierten Verkaufsgesprächen ist im Finanzgeschäft heute kein Blumentopf mehr zu gewinnen. Nur wenn das Beratungsgespräch für den Kunden zum positiven Erlebnis wird, fühlt er sich gut aufgehoben.

In vielen Strategiebesprechungen von Banken geht es zu wie eh und je: Es ist die Rede davon, „die Konkurrenz zu schlagen“ und „bessere Platzierungen mit dem Fonds xy zu belegen“. Dabei werden beeindruckende Aktionen entworfen, um die Kunden anzulocken. Doch die Strategen lassen bei ihren detaillierten Planungen oft einen wesentlichen Punkt aus. Sie betrachten selten das Beratungsgespräch als Ganzes: das Drehbuch, also eine attraktive Story für die Kunden.


**Zum Drehbuch gehört es, zunächst festzulegen**, wie es sich anfühlt, vom Parkplatz bis zum Beratungszimmer zu kommen: Wie ist das Ambiente, welchen Menschen begegnet man, welcher Sound, welche Beleuchtung, welche Räume erwarten den Kunden? Wo ist die Magie des Erlebten, wo ist der Kick?

**Für mich ist ein „Erlebnis“ sehr viel emotionaler** und nachhaltiger als eine bloße „Dienstleistung“. Eine Dienstleistung ist ein beliebiges Beratungsgespräch, das ein Kunde schon x-mal erlebt hat. Er soll zum Beispiel weniger konsumieren und dafür mehr sparen, „damit es ihm auch morgen noch gut geht“. Das klingt vernünftig, bedeutet aber zunächst Verzicht – ein emotionales Minus. Ein Erlebnis ist dagegen ein emotionales Plus, eine wahre Seelenmassage nach einem stressigen Tag. Ein Erlebnis hinterlässt eine bleibende Erinnerung und bietet Stoff für eine gute Erzählung bei Kollegen oder Freunden.

**Doch Finanzgespräche sind oft meilenweit von dem entfernt**, was Kunden im Innersten berührt und begeistert. Das liegt nicht zuletzt an der Thematik: Anlagen und Versicherungen sind für Kunden nichts, was man unbedingt haben will,



**Bernd Nolte** gehört zu den international erfolgreichsten und vielfach ausgezeichneten Consultants und Coaches in der Finanz- und Investmentbranche und unterrichtet an renommierten Universitäten in Europa und Zentralasien. Zusammen mit seinen Kollegen von 4P berät und trainiert er seit über 15 Jahren weltweit Banken, Investment- und Versicherungsanbieter sowie Börsen und Aufsichtsbehörden in allen wichtigen Fragen rund ums Banking.



sondern etwas, das man vernünftigerweise braucht. Das macht es für Banken deutlich schwerer, ihre Produktwelt zu einem Erlebnis zu inszenieren. Schließlich fragt Ihr Kunde nicht: „Welches Produkt brauche ich nach diesem Finanz-Check-System oder jenem Finanzplanungs-Tool?“, sondern: „Wie realisiere ich diesen oder jenen persönlichen Wunsch?“ oder „Wie verbessere ich mein persönliches Wohlbefinden oder meinen Lifestyle?“

**Einen Einblick in die Seele des Kunden** vermitteln die US-amerikanischen Autoren Joe Pine und Jim Gilmore in ihrem Buch „Erlebniskauf – Konsum als Erlebnis, Business als Bühne, Arbeit als Theater“ sehr anschaulich. Sie stellen die These auf, dass „Erlebnisse ein Angebot darstellen, das sich so klar und deutlich von den klassischen Dienstleistungen unterscheidet wie diese von schlichten Gütern“. Wenn Dienstleistung zum Erlebnis wird, dann beschreiben Kunden sie mit Wörtern wie „schön“, „groß“, „beglückend“, „nachhaltig“, „vielfältig“ oder „außergewöhnlich“.

**Seien Sie ehrlich:** Wie häufig benutzen Sie in Ihrem Berufsalltag solche Begriffe? Ich denke: vereinzelt, selten oder vielleicht sogar nie! Und doch: Je mehr Banken und Finanzberater von den Kunden in einen Topf geworfen werden, desto mehr lohnt sich die Betonung von menschlicher Nähe, Vertrautheit und persönlichem Verständnis – Werte, die heute wieder mehr zählen denn je. Und je mehr die immateriellen Aspekte Ihres persönlichen Leistungsversprechens an Bedeutung gewinnen, desto relevanter, nützlicher und wertvoller werden solche Begriffe und Kundenerfahrungen.

**Doch wie sieht es konkret aus, wenn Erlebnisse statt Produkten verkauft werden?** Ein gutes Beispiel ist Harley Davidson. Keiner der dortigen Mitarbeiter hegt die Vorstellung, das Unternehmen verkaufe Motorräder. Ein Harley-Vorstand beschrieb es einmal so: „Wir verkaufen einem 43-jährigen Büromenschen wie mir die Möglichkeit, sich in schwarzes Leder zu werfen, durch kleine Orte zu blubbern und bislang nie gekannte Eindrücke und Lebensgefühle wahrzunehmen.“ Es ist das gute Gefühl mit dem Gekauften – was heraussticht, ist das besondere Erlebnis. Ihr Kunde bekommt mit dem Produkt eine tolle neue Hauptrolle in seinem Lebensfilm!

**Kein Wunder also, dass immer mehr Unternehmen Harleys Beispiel folgen.** Die Märkte werden transparenter und turbulenter, und das Marketing muss neue Rezepte für den Vertrieb finden. Mit den Hausmittelchen von gestern bringt man Marken und Produkte nur schwer zum Laufen. Die zentrale Aufgabe ist, Unverwechselbarkeit beim Kunden zu schaffen. Und dabei sind Gefühle eine gute Sache.

**Was heißt das nun für Sie als Finanzdienstleister?** Sollen Sie fortan einen Theaterregisseur für die Inszenierung von Erlebnissen in Ihren Filialen anstellen? Oder in Ihrer Produktentwicklung? Oder im Marketing? Vielleicht. Aber was Sie sicher tun sollten: Denken Sie Erlebnis. Spre-

chen Sie Erlebnis. Betrachten Sie Beispiele von guten Erlebnissen Ihrer Kunden. Analysieren Sie diese Beispiele. Denn auch Sie bieten Produkte und Dienstleistungen an, die Ihren Kunden helfen sollen, ihre Träume zu verwirklichen und sich persönlich zu entfalten. Sei es durch mehr finanzielle Sicherheit, durch die eigenen vier Wände oder durch wunderschöne Reisen.

**Emotionen sind der entscheidende Schlüssel zum Kunden.** Der Mensch schafft sich immer wieder in Gedanken eine Wirklichkeit, von der er sich stimulieren und antreiben lässt. Informationsaufnahme und -verarbeitung sind dabei kreative Akte. Unsere selbst geschaffene Gehirnrealität stimuliert sich aus selbst geschaffenen Simulationen, zum Beispiel: „Wär doch toll, wenn ich in so einem Auto fahren könnte.“ Oder: „So wie der möchte ich auch leben.“ Man kann auch sagen: Die Erregung des Gehirns ist eine Selbsterregung. Aktualitäten, Besonderheiten, aber auch Nicht-Vorstellbares steigern die Attraktivität dieser Erregungen und unserer selbst geschaffenen Bilder – ganz wie das attraktive Gegenüber im Bus.

**Selbstentfaltung und -verwirklichung** unserer Kunden können aber nicht nur aus bereits vorhandenen Bildern im Kopf stimuliert werden, sie brauchen vielmehr ständig neue Bilderreize. Übertragen wir das auf das Beraten und Verkaufen von Finanzprodukten, so müssen wir an der inneren Welt des Kunden teilnehmen. Gemeinsam schaffen wir mit ihm im Beratungsgespräch eine neue Realität – und zwar mit Geld. Kundenberater sollten deshalb ein gewisses Simulationsgeschick in dieses kreative Spiel einbringen, so dass ihre Kunden im Gespräch zu neuen Simulationen – also Gesprächsdenkspielen – angeregt werden. Auf diese Weise designen sie sich mit dem Produkt eines Finanzanbieters eine bessere Zukunft. Aus einem Ansparplan oder einem Wohn-Riester wird auf einmal ein Lifestyle-Produkt für den Kauf einer schicken Altbauwohnung.

**Beratungsgespräche werden dann zu einem gemeinsamen Entwickeln von Möglichkeiten.** Das „neue Beraten“ arbeitet weniger mit der Verstärkung von Defiziten (zum Beispiel einer Versorgungslücke oder einem Pflegerisiko im Alter), sondern vielmehr mit dem gemeinsamen Entwerfen von Zukunftsbildern. Das heißt konkret für die Praxis: Nicht der aktionsgetriebene Verkauf von Produkten gewinnt, sondern eine auf Spannung und Neugier aufbauende Interaktion mit dem Kunden beim Bau seiner Zukunft.

**Der Kundenberater wird** damit zum Wahrnehmer von Stimmungen und zum Erkennen von Lebenssituationen. Er konzentriert sein Handeln auf die gemeinsame Gestaltung des Fiktiven und lässt damit die Zukunft schon im Gespräch wahr werden. Durch den Verkauf von Bildern und Gefühlen anstelle von Produkten werden Dialoge erfindungs- und erlebnisreich und sind nicht nur der Abverkauf von Kampagnenprodukten an informationsüberlastete und verunsicherte Kunden. Dadurch entsteht eine vom Kunden emotional spürbare Unverwechselbarkeit. Und diese Art des Beratungsgesprächs beherrscht bislang wahrlich nicht jeder.

Früher	Heute
Ein sinnvolles Bankprodukt und eine gute Beratung	„Erlebnis“ und „positive Emotionen“
„Dieses Produkt ist gut für Sie.“	„Ihre Wünsche gehen in Erfüllung!“
„Es rentiert sich zu x Prozent.“	„Es macht ... möglich.“
Zufriedene Kunden	Loyale Kunden
„Sie bekommen das, was Sie bezahlen.“	„Sie sind immer wieder positiv überrascht.“
„Entspricht Ihrem Portemonnaie.“	„Entspricht Ihrem Typ.“
„Erfüllt eines Ihrer Bedürfnisse.“	„Hilft Ihnen, Ihr Leben schöner und besser zu leben.“

## Wie zeigt Ihr Berater, dass er Ihre Wünsche ernst nimmt?

### **Monika Meister, Journalistin aus Hamburg:**

„Als Freiberufler hat man es bei Banken oft nicht leicht. Doch meine Berater haben immer ein offenes Ohr für mich und versuchen, meine Bedürfnisse zu verstehen. Mittlerweile betreut mich die Chefin der Filiale, und sie geht immer sehr persönlich auf mich ein. Sie lässt sich meine Situation beschreiben und zeigt mir dann ihre Möglichkeiten auf. Die macht sie transparent, indem sie mir Grafiken am Monitor zeigt.

Insgesamt ist die Atmosphäre in dieser Filiale ausgesprochen lebendig und die Stimmung unter den Beratern angenehm und locker. Ein netter Gag ist eine rot gestrichene Parkbank. Dort zu warten vermittelt mir das Gefühl, auf Augenhöhe mit den Beratern zu sein – viel besser, als in einem Ledersessel zu versinken.“

### **Arnulf Volkmar Thiemel, Fahrzeugtechniker aus Augsburg:**

„Leider war es schwer, einen Berater zu finden, der meine Wünsche ernst nimmt. Stattdessen bin ich auf mangelnde Kundenbezogenheit gestoßen: Weil in einer kleinen Filiale keine Beratung mehr durchgeführt wird, lud mich die neue Beraterin in die Zentrale ein, um mich kennenzulernen und über meine Finanzen zu sprechen. Da frage ich mich: Will die Bank mit mir ein Geschäft machen, oder soll ich ihr nachlaufen?

Mit meiner Baufinanzierung erlebte ich Ähnliches: Um den Kredit zu verlängern, sollte ich in die Bank kommen. Da dies für mich während der (ohnehin eingeschränkten) Öffnungszeiten schwierig ist, bat ich vorab um die Konditionen. Da es diese nur bei persönlichem Erscheinen gab, habe ich darauf verzichtet – und die Finanzierung bei einer anderen örtlichen Bank verlängert, die ihre Karten auch per E-Mail auf den Tisch gelegt hat.“

### **Ulrike Holtzem, Grafikdesignerin aus München:**

„Obwohl mein Berater alles tut, damit ich mich wohlfühle, und auch sehr interessiert an meinen Ausführungen scheint, habe ich stets das Gefühl, dass er doch vor allem das Interesse der Bank im Hinterkopf hat. Er ist noch sehr jung, und es fehlt ihm ein wenig an Einfühlungsvermögen, damit ich mich auch als Kunde ernst genommen sehe. Grundsätzlich finde ich, dass es schwierig geworden ist, zu Beratern eine Beziehung aufzubauen, weil sie sehr oft wechseln und keinen eigenen Entscheidungsspielraum mehr haben.“