

STANDPUNKT

KOMMENTAR

Über Emotionen Senioren gewinnen

Sie werden immer mehr und immer älter. Sie kümmern sich mit großer Hingabe um ihre Enkel und reisen mehr als vier Wochen im Jahr. Sie fühlen sich 15 Jahre jünger, als sie wirklich sind und interessieren sich für ferne Länder, Sport, Familie und – man höre und staune – für Politik. Die Rede ist von Senioren, Menschen über 50, denen heute schon drei Viertel aller Vermögen über 100 000 Euro bei deutschen Banken und Sparkassen gehören. Von ihrer Sparkasse erwarten sie in guten wie in schlechten (Finanzmarktkrisen-)Zeiten mehr – viel mehr.

PROF. DR. BERND NOLTE

Beispiel Geldanlage: Fast alle Banken werben mit ihren Prozentsätzen, einer einmalig attraktiven Verzinsung, ganz ohne Risiko – kurz: mit abstrakten Schlagworten und vom Laien kaum seriös nachprüfbar Versprechungen. Gerade diese „konsumerfahrenen“ Kunden lassen sich auch von bunten Siegeln und TÜV-Prüfungen kaum blenden. Sie wissen genau: Die einen haben gerade bei dieser Zeitschrift einen Vergleich gewonnen, und die anderen bei der Konkurrenzzeitung einen anderen. Finanzanlagen bringen gerade ältere Kunden auf die einfache und kurze Formel Laufzeit und Zins – sprich Preis. Und wollen dann eben auch ein paar Zehntel mehr von ihrer Sparkasse – denn ansonsten ist das angepriesene Produkt in ihren Augen auch nicht besser als das der Konkurrenz.

Sachliche Gespräche

Auch die Beratungsgespräche liefern älteren Kunden wenig Anhaltspunkte, wer ihnen das bessere Angebot macht. Sie erleben überwiegend sachliche Gespräche mit einer rational getriebenen Abwägung von Vor- und Nachteilen. Entsprechend unemotional sind dann die Konditionenverhandlungen. Das ist schade, denn gerade ältere Kunden sind über Emotionen und Verständnis für die eigene Lebenssituation (oder die der erwachsenen Kinder oder der Enkel) viel einfacher zu gewinnen und zu überzeugen. Wem es heute gelingt, bei der Ansprache oder im Kundengespräch auf die Themen einzugehen, die die älteren Kunden wirklich interessieren und bewegen, der wird daran im Ge-



Wer heute einen Privatier gewinnt, kann mit einer Kundenbeziehung von rund 30 Jahren rechnen: Prof. Dr. Bernd Nolte. Foto 4 P Consulting

sprach anknüpfend viel einfacher die passenden Finanzlösungen platzieren und abschließen.

Bewegende Momente

Es sind die emotional bewegenden Momente im Leben, die Senioren im Dialog öffnen, die sie dazu bringen, über sich und ihre Lebenssituation und Träume zu reden. Oder über die Alpträume und Ängste, die mit der Scheidung des Sohnes, der Krankheit des Ehepartners oder der Ausbildung der Enkel verbunden sind. Wer diese Momente im Dialog herausarbeitet und die dafür passenden Lösungen anbietet, hat vielmals bessere Chancen und eine doppelt so hohe Pro-

duktnutzungsquote bei seinen Kunden als die Kollegen. Und zufriedenerer Kunden. Denn Kunden, die sich emotional verstanden und abgeholt fühlen, schätzen auch die fachliche Kompetenz ihres Gegenübers deutlich höher ein.

Neben der Ansprache der älteren Kunden und der emotional-inhaltlichen Gestaltung der Beratungs- und Betreuungsgespräche bietet auch das tägliche Einerlei der vergleichbaren Bankprodukte Ansatzpunkte zum Handeln. Kombiniert man ein „total vernünftiges“ Bankprodukt mit emotionalen Komponenten, erleichtert dies nicht nur die Ansprache der Kunden, sondern auch den Verkauf der passenden Produkte.

Wer beispielsweise bei der Sparkasse Hochrhein spart, der kommt ganz schnell in den Himmel. Oder besser gesagt, der erhält je nach Anlagebetrag und Laufzeit seiner Anlage attraktive Flugtickets für die nächste Reise (Anspracheanlass ist hier der „magic moment“ Reisen). „Auf diese Weise konnten wir die Aufmerksamkeit unserer Kunden im allgemeinen Kampf um Prozentpunkte und Preise auf etwas absolut Neues lenken – und damit unser Kundenvolumen in einem Quartal glatt verdoppeln“, betont Rainer Illmann von der Sparkasse Hochrhein. Es geht deshalb gerade für Banken darum, „gefühllose Bankleistungen mit positiven Emotionen aufzuladen“. Das ist freilich in anderen Branchen längst auf dem Vormarsch, assoziiert die Werbung dort schon längere Zeit viele Produkte mit emotionalisierenden Inhalten und Botschaften. Zum Beispiel verkauft Harley Davidson an seine Top-Zielgruppe Senioren keine Motorräder – sondern ein Stück erlebbare Freiheit. Neu ist, dass diese positiven Gefühle mit konkret erlebbaren Mehrwerten gekoppelt werden, die zwar zur Zielgruppe passen, mit dem eigentlichen Produkt jedoch gar nicht zwingend etwas zu tun haben müssen. Sie müssen vielmehr an den die Kunden bewegenden Momenten ansetzen. Entscheidend sind dabei zwei Faktoren:

- Produkte werden nicht über Preisdumping verkauft, sondern über attraktive Zusätze mit guten Anspracheanlässen.
- Durch das geschulte Erkennen der jeweiligen Lebenssituation – der so genannten „magic moments“ ihrer Kunden – nutzen trainierte Vertriebsmitarbeiter die Chancen.

Wer heute einen Privatier gewinnt, kann mit einer Kundenbeziehung von rund 30 Jahren rechnen. Sie wollen sich in dieser Zeit noch manches leisten: Reisen, Autos, Freiheit und Genuss. Sie wollen Bankpartner, die sie verstehen und sich für ihre Werte und Träume ernsthaft interessieren. Das Leben soll schließlich Spaß machen. Für sie ist jeder Tag ein Sonntag – und wir sollten sie da nicht alt aussehen lassen.

- Der Autor ist Partner und Sprecher der Geschäftsführung der Managementberatung 4P. Er betreut Finanzdienstleister sowie Unternehmen und forscht an Universitäten.
- Mehr zum Thema „Best Ager“ finden Sie im Dossier abSeite 16

Dammbrüche

DR. BETTINA WIESS

Zunächst schien die Finanzkrise – mit einigen Ausnahmen – eine anglo-amerikanische Angelegenheit zu sein. „Wer ein hohes Risiko fährt und damit lange gute Geschäfte macht, muss zu Recht irgendwann dafür einen Preis zahlen“, war lange Zeit die Meinung vieler Euro-Land-Banker.

Seit drei Wochen ist nun die Krise endgültig. Als amerikanische Regierung und Notenbank der Investmentbank Lehman ihre Hilfe versagten, schaute so mancher auch hier mit Entsetzen in sein Portfolio. Und es folgten die Probleme bei irischen Banken, bei Dexia, Fortis und der Hypo Real Estate. Wenn der weltweit zweitgrößte Pfandbriefmarkt in Liquiditätsschwierigkeiten gerät, ist das auch für den Bundesfinanzminister und die deutschen Banken nichts mehr, was man aus der Portokasse absichern oder bezahlen kann.

Seit zwei Wochen diskutieren nun die EU-Verantwortlichen ob und gegebenenfalls welche gemeinsame Antwort es geben könnte. Man will sich zukünftig in der Bankenaufsicht besser abstimmen; am Ende der Krise werde eine gemeinsame europäische Bankenaufsicht stehen, meint auch EZB-Chefvolkswirt Jürgen Stark in der aktuellen Ausgabe des Magazins „Sparkasse“. Darüber hinaus beschlossen die EU-Finanzminister Anfang der Woche eine Erhöhung der Mindestsicherungssumme für Spareinlagen und eine Empfehlung für eine Begrenzung von Vergütungen und Abfindungen von Top-Managern.

Der wichtigste Punkt: Wie will man großen europäischen Banken bei einer Schiefelage helfen?

Sarkozy stößt auf Widerstand

Der französische Ratspräsident Nicolas Sarkozy hatte einen europäischen Notfonds vorgeschlagen, ähnlich dem der USA. Doch insbesondere bei der deutschen Regierung stieß er damit auf Widerstand. Ihr Credo: Jeder soll zunächst seine Hausaufgaben machen, dabei aber bitte nicht in einer Art und Weise vorpreschen, die andere beschädigen würde. Deutlich war die Kritik der Kanzlerin an Irland, das nach großen Kursverlusten an der Dubliner Börse eine Garantie für sämtliche Einlagen bei heimischen Banken ausgesprochen hatte. Doch es folgten Griechenland, Schweden und am Sonntag – Kanzlerin und Finanzminister aus Deutschland. Seither steht die deutsche Regierung europaweit in der Kritik, weil immer mehr Regierungen sich gezwungen sehen, nachzuziehen. Der nun EU-weit beschlossene verbesserte Schutz von Sparern bei Bankenpleiten zeigt, wie sehr man Deutschland folgen muss.

Gleiches gilt für den Beschluss, systemrelevante Banken zu unterstützen, und dies jeweils in eigener nationaler Verantwortung. Peer Steinbrück ist nach wie vor dagegen, für europäische Banken einen „Geldtopf“ zu schaffen, aus dem dann Kapital entnommen werden könnte. Auch wenn ohne einen solchen Fonds immer wieder neu zwischen unterschiedlichen Beteiligten verhandelt werden muss, auch wenn ein Eingreifen von vielen Bewertungen abhängt und Bewertungsfehler nicht ausgeschlossen werden können – im Einzelfall lassen sich so eher ein Engagement der privaten Banken durchsetzen und „Mitnahmeeffekte“ verhindern. Denn wer würde sich als Bankmanager nicht vielleicht überlegen, Risiken „aufzudecken“, um so von einem noch vollen Topf zu profitieren?

Die verdeckte Stoßrichtung

Der Finanzminister kann sich ausrechnen, wer für den Notfonds am stärksten herangezogen würde – drei Prozent vom BIP, damit wäre Deutschland wie immer, wenn es in der EU ums Bezahlen geht, der spendable Nachbar. Doch der Sarkozy-Vorschlag hat, wenn man sich die kritischen Äußerungen des Präsidenten zum Maastrichter Vertrag in Erinnerung ruft, noch eine ganz andere Stoßrichtung. Mit einem Mal wäre eine Politik durchsetzbar, die er seit jeher gefordert hatte: das Drei-Prozent-Defizitkriterium würde ausgesetzt, es gäbe eine unter den großen EU-Ländern abgestimmte Steuerung der Wirtschafts- und Finanzpolitik und schließlich würde die Kritik an der unabhängigen Europäischen Zentralbank, die mit den Zinsen macht, was in erster Linie sie für richtig hält, wieder hoffähig. Mit ihrer Ablehnung eines europäischen Rettungspaketes versucht die Bundesregierung, an den verschiedensten Fronten einen Dammbruch zu verhindern. Aber ob es gelingt? Fest steht in diesen Tagen nur, dass nichts fest steht.

HINTERGRUND

Entwicklungshilfe: Nichts Bares mehr nach China

Deutschland wird künftig an China keine Entwicklungshilfe in bar mehr zahlen. Der gesamtwirtschaftliche Entwicklungsstand der Volksrepublik lasse eine derartige Schützenhilfe nicht länger zu. Und das, obwohl Reichtum und Armut im Lande nach wie vor eng beieinander liegen. Soweit deutsche Entwicklungshilfe weiterhin geleistet wird, soll sie sich nun auf projektbezogene Kooperation konzentrieren.

DR. KLAUS HAUPTFLEISCH

Noch im Jahr 2007 hatte das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) 67,5 Millionen Euro Finanzhilfe an China gezahlt und damit eine mittlerweile ziemlich lange Tradition fortgesetzt. Einer Untersuchung der OECD, der Organisation für Entwicklung und Zusammenarbeit, zufolge beliefen sich die entwicklungspolitischen Zahlungen Deutschlands an Peking in den Jahren 2005 und 2006 sogar auf durchschnittlich 280 Millionen Euro p.a. Darin waren allerdings auch Leistungen der Bundesländer eingeschlossen, die vom BMZ nicht berücksichtigt werden; Leistungen für chinesische Studenten in Deutschland beispielsweise. Gleiches gilt für Darlehen an China, die im Vergleich zu marktüblichen Krediten günstiger verzinst werden.

Zu vermerken ist jedoch, dass Berlin schon in den vergangenen Jahren seine finanzielle Unterstützung an China, deren Betrag stets in bilateralen Verhandlungen auf Regierungsebene jährlich neu festgelegt wurde, mehr und mehr zurückgefahren hat. Und für 2008

ist nun erstmals überhaupt keine Zusage gemacht worden. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit hatte nämlich im März dieses Jahres, nachdem Proteste von Tibetern von der chinesischen Regierung gewaltsam beendet worden waren, entsprechende Verhandlungen ausgesetzt. Und ein neuer Gesprächstermin kam bislang nicht zustande.

Das aber ist anscheinend keineswegs Zufall. Die Unterbrechung wurde offenbar dazu genutzt, eine bereits längere Zeit schmerzende Grundsatzentscheidung endgültig zu beschließen. Anlässlich der Debatten über den Bundeshaushalt 2009 im September hatte Entwicklungsministerin Heidemarie Wiecek-Zeul angekündigt, die klassische Entwicklungshilfe an China werde definitiv eingestellt. Berlin folgt damit aber nur einer Tendenz, die bereits von anderen Unterstützern vorgezeichnet worden ist. So hatte das Welternährungsprogramm der UNO schon Ende 2005 seine Hilfe für Beijing beendet. Ist China selbst mittlerweile doch zu einem der weltweit größten Lebensmittelspendere geworden. Auch haben diverse westliche Regierungen bereits vor Jahren damit begonnen, ihre Hilfszusagen an die Chinesen zu reduzieren. Japan beispielsweise – ursprünglich eines der größten Geberländer – will keine zinsvergünstigten Darlehen mehr gewähren.

Direkte, finanzielle Entwicklungshilfe an China ist in der Tat schon länger umstritten. Schließlich gehört die Volksrepublik unter anderem vornehmlich in Afrika inzwischen selbst zu den namhaften Geldgebern. Allerdings verbindet Beijing mit seiner finanziellen Hilfe-

stellung in der Regel konkrete politische und vor allem wirtschaftliche Erwartungen – die Sicherung von Rohstoff und Energie-Bezugsquellen beispielsweise. Auch die generelle Entwicklung Chinas zu einem power house der Weltwirtschaft spricht gegen eine weitere entwicklungspolitische Unterstützung mit direkten Finanzhilfen. So hat sich das Land nach einem rasanten Aufstieg mit jährlich auch zweistelligen realen Steigerungsraten des Wirtschaftswachstums zur – am nominalen BIP gemessen – nach den USA, Japan und Deutschland viertgrößten (oder mittlerweile vielleicht sogar schon vor der Bundesrepublik Deutschland drittgrößten) Volkswirtschaft weltweit entwickelt. Überschüsse in Handels- und Leistungsbilanz im dreistelligen Milliarden-Dollar-Bereich sowie Devisenreserven in Höhe von schätzungsweise mehr als 1,5 Billionen US-Dollar sind weitere Indikatoren ungewöhnlicher Wirtschaftskraft.

Zudem hat die Volksrepublik in jüngerer Vergangenheit besonders stark vom Zustrom ausländischer Direktinvestitionen profitiert. In den Jahren 2005 und 2006 flossen per saldo jeweils fast 80 Milliarden US-Dollar zu – mehr als in jedes andere Entwicklungsland. Gleichzeitig aber gehörte China über Jahre hinweg zu den größten Empfängern ausländischer Entwicklungshilfeszahlungen. Und die Bundesrepublik war lange einer der wichtigsten Zahler; für Hilfsprojekte für die Notleidende Bevölkerung, aber auch zur finanziellen Begleitung von Infrastruktur- und Industrieprojekten; Zuschüsse für den Bau der Transrapid-Strecke in Shanghai zum Beispiel.