

**bank-verlag**  **medien**

# Neustart Bank

Vertrauen | Fachkompetenz | Fairness  
Ein Bauplan für Beratungsqualität

Kai Pfersich  
2. Auflage

Copyright 2011 by Bank-Verlag Medien GmbH  
Postfach 45 02 09 · 50877 Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verbreitung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Bank-Verlag Medien GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte  
bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Der Inhalt dieses Buches wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.

Druck: ICS Kommunikations-Service GmbH, Bergisch Gladbach

Art.-Nr. 22.419-1100  
ISBN 978-3-86556-255-5

---

# Inhaltsverzeichnis

	Die Zeit der Chancen beginnt. Jetzt!	1
	Vorwort zur 2. Auflage	
	Prolog	5
1	Beratung – alter Hut oder wertvolle Dienstleistung?	12
1.1	Einführung „Zurück auf Start“	12
1.2	Wirksame Beratung aus Sicht der Banken	13
1.2.1	Die erhöhte Cross Selling-Quote	13
1.2.2	Die gestiegene Kundenbindung	14
1.2.3	Die Effizienz (Die Dinge richtig tun) des Beratungsprozesses	15
1.2.4	Beratungshonorar & Marge & Provisionen	16
1.2.5	Die höhere Mitarbeitermotivation	17
1.3	Wirksame Beratung aus Sicht der Vertriebsmitarbeiter	19
1.3.1	Die drei Rollen des Vertriebsmitarbeiters	19
1.4	Wirksame Beratung aus Sicht der Bankkunden	28
1.5	Der Stresstest für die Dienstleistungsinnovation „wirksame Beratung“	29
1.5.1	Der Irrweg der „objektiven“ Beratung	30
1.5.2	Die systematische Entwicklung der „wirksamen Beratung“	33
1.5.3	Die Anpassung des Konzeptes der „wirksamen Beratung“ auf das einzelne Institut	37
1.6	Qualität und Module der „wirksamen Beratung“	43
1.6.1	Qualität – was ist das?	43
1.6.2	„Wirksame Beratung“ – ein Baukastensystem mit hohem Qualitätsanspruch	46
1.6.3	Die drei Felder der „wirksamen Beratung“	46
2	Entwicklung der Beratungsmodule	54
2.1	Jeder bekommt, was er sich leisten will	54

## Inhaltsverzeichnis

---

2.2	Die Merkmale der Beratungsmodule und der Kunde als Co-Produzent	56
2.2.1	Mögliche Merkmale in den Beratungsmodulen der Bank	57
2.2.2	Der Kunde als Co-Produzent	70
2.3	Modularer Aufbau des Beratungsangebots für unterschiedliche Anforderungen	70
2.3.1	Wie viele Module braucht eine Bank?	71
2.3.2	Beispiele für Beratungsmodule und deren Design	74
2.3.3	Die Qualität der Module und ihre Weiterentwicklung	78
3	Die Einführung der neuen Beratungsmodule	80
3.1	Relevant ist, was wahrgenommen wird. Von Ihnen, unserem Kunden	81
3.1.1	Vertrauen Sie uns, nicht blind aber vollständig!	82
3.1.2	Schlagen Sie der Psychologie ein Schnäppchen!	83
3.1.3	Verwechseln Sie Schuld nicht mit Verantwortung!	84
3.1.4	Lernen Sie dazu!	85
3.1.5	Nehmen Sie sich Zeit für unsere Gespräche!	86
3.1.6	Bezahlen Sie für gute Leistung!	87
3.1.7	Verlassen Sie Ihre Bank, aber bleiben Sie, wenn es sich lohnt!	88
3.1.8	Fazit nach sieben Wünschen	88
3.2	Erfolgreiches Marketing für die Markteinführung der Beratungsmodule	89
3.3	Erkenntnisse aus dem Financial Behavior – der Psychologie der Bankkunden	90
3.3.1	Jeder Mensch führt „mentale Konten“	91
3.3.2	Der Mensch empfindet Lust am Optimieren	92
3.3.3	Jeder Mensch braucht einen Bezugspunkt	93
3.3.4	Der Mensch neigt zum Diskontieren	94
3.3.5	Jeder Mensch reagiert auf Oxytocin	95
3.4	Dienstleistungsästhetik als Chance	97
3.4.1	Die drei Chancen der Ästhetik	101
3.4.2	Ästhetik wirkt auch nach innen	103

---

4	Menschen und Prozesse machen den Unterschied	105
4.1	Mit Gelassenheit und Kooperation zum Erfolg	105
4.2	Die Begeisterung des Vertriebsmitarbeiters	112
4.2.1	Die Führungskraft als Regisseur für sein Team	114
4.3	Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Vertriebs Erfolg	116
4.3.1	Ohne Vertriebskultur gibt es keine Vertriebsbank	118
4.3.2	Die Veränderung zur starken Vertriebskultur	120
4.4	Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften für erfolgreichen Bankvertrieb	122
4.4.1	Die richtigen Mitarbeiter für den Vertrieb finden	122
4.4.2	Wie setzt sich der Beitrag der Vertriebsmitarbeiter zusammen?	124
4.4.3	Die 7 Naturgesetze positiv wirkender Führung auf dem Weg zur erfolgreichen Vertriebsbank	131
4.5	Die Prozesse der Vertriebsbank aus Kundensicht	136
5	Die Preisgestaltung der Beratungsmodule – entscheidend für die Ertragslage der Banken	138
5.1	Von Schnäppchenjägern zu cleveren Kunden	138
5.2	Die Preise für die Beratungsmodule entwickeln und im Markt einführen	143
5.2.1	Preise sind ein Gewinntreiber für die Bank	143
5.2.2	Preise sind ein Signal für Kunden und Vertriebsmitarbeiter	144
5.2.3	Preise lenken Menschen dahin, wo es sinnvoll ist	145
5.2.4	Wie findet man den „richtigen“ Preis pro Modul?	146
5.2.5	Wie führt man neue Preise ein?	149
5.2.6	Kunden benötigen eine klare Aufteilung der Bankleistung	151
5.2.7	Wie setzt man Preise für Beratungsmodule erfolgreich um?	155
5.3	Die Preise für die Beratungsmodule erfolgreich verkaufen – die taktische Ebene	156

## Inhaltsverzeichnis

---

5.3.1	Das Bewusstsein des Vertriebsmitarbeiters über die Bedeutung seiner Wertschöpfung für den Kunden	156
5.3.2	Das Wissen um die Wirkung der Rabatte	158
5.3.3	Verständnis für die Skepsis des Kunden	158
5.3.4	Das Preisgespräch	159
6	Gesprächsstruktur und Sprache	164
6.1	Die systematische Individualität entwickeln	164
6.2	Von der Analyse bis zum Abschluss	166
6.2.1	Die Vorbereitung auf das Gespräch	167
6.2.2	Die Gesprächsstruktur für den Vertrieb von Beratungsmodulen	168
6.3	Die Sprache – Ästhetik zum Hören	177
6.3.1	Die beste Botschaft erreicht den Kunden nicht	177
6.3.2	Die Sprache als ästhetisches Element der Kundenberatung	180
7	Fazit: Ein Bauplan für Beratungsqualität	183
7.1	Vertrauen, Fachkompetenz und Fairness	183
7.2	Der Bauplan <b>BeratungsDreieck<sup>3</sup></b> - Drei Bereiche, neun Facetten und 27 Arbeitsgebiete	185
	Literaturverzeichnis	190
	Abbildungsverzeichnis	194
	Stichwortverzeichnis	196

---

# Die Zeit der Chancen beginnt. Jetzt!

## Vorwort zur 2. Auflage

Am 15. September 2008 beantragte die Amerikanische Bank „Lehman Brothers“ ein Insolvenzverfahren nach Chapter 11 – Lehmann war pleite! Seit diesem Tag bleibt in der Bankenbranche kein Stein auf dem anderen:

Bankpleiten, Verstaatlichung von Banken, Rückzug der Auslandsbanken, Bürger demonstrieren vor Bankfilialen, geschmähte Landesbanken und Hausdurchsuchungen in den Privathäusern von Bankmanagern. Verschärft wird das Szenario durch De-facto-Pleiten ganzer Staaten und einen bis vor kurzem unvorstellbaren Image- und Reputationsschaden aller Banken und den darin arbeitenden Menschen.

Hinzu kommen neue regulatorische Auflagen, die juristische Unsicherheiten in manchen Beratungsgesprächen bringen. Zusätzliche Dokumentation und Bürokratie belastet die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter. Kunden finden Sparbücher plötzlich wieder erstrebenswert und zeigen durch ihr Interesse an ETFs ihr Kostenbewusstsein. Die Inflationsangst der Deutschen ist zum Standardaufmacher in den Medien geworden. Im Firmenkundengeschäft wird um jeden Basispunkt gerungen, um Kosten beziehungsweise Marge zu optimieren.

Das Wort „Honorarberatung“ wird in Medienberichten und Talkshows immer häufiger genannt, und über die ab Juni 2010 geltende Verbraucherkreditrichtlinie ergeben sich ebenfalls Fragen der Kunden nach dem „Warum, wofür und wieso so viel?“.

Diese Beschreibung des Strukturwandels ist weder vollständig noch ist der Wandel selbst abgeschlossen. Er hat gerade erst begonnen.

Völlig unabhängig vom Bestand einzelner Regierungen, der Gemeinschaftswährung Euro oder gar des ganzen Gebildes EU: Nur mit der Arbeit von Banken oder ihren Nachfolgern wird ein funktionierendes Gemeinwesen unsere Gesellschaft zusammenhalten. Jede kommende Herausforderung in unserem Gemeinwesen wird über Geld organisiert. Sei es der Umbau der Wirtschaft, der Umgang mit der demographischen Entwicklung in der Bevölkerung oder die Sanierung verschuldeter öffentlicher und privater Haushalte. So ist die logische Schlussfolgerung, dass es Banker braucht, die mit einer überzeugenden Beratungsleistung ans Werk gehen und ihren Kunden helfen, Zukunft zu gestalten.

Die Zeit der Chancen beginnt. Jetzt!

---

Die Beratungsleistung der Vertriebsmitarbeiter und der Preis dafür werden Dreh- und Angelpunkt jeder ertragreichen Kundenbeziehung.

---

Im Frühjahr 2008 schrieb ich für die erste Ausgabe dieses Buches: „Wird in Banken nicht radikal umgedacht, wird es diesen Beruf in zehn Jahren nicht mehr geben. Banken in der heutigen Form auch nicht mehr.“ Meine Arbeit in bankinternen Projekten bei Primärbanken, Landesbanken, Schweizer Privatbanken, Direktbanken oder auch Non-Banks, wie Immobilienfinanzierungsvermittlern, gibt mir Gewissheit: Im Jahr 2018 wird die Welt der Banken eine komplett andere sein. Und Gewinner werden die sein, die die großen Chancen des Wandels für sich zu nutzen wissen!

Fangen Sie heute an, Ihre Chancen anzupacken. Gewinnen Sie Ihre Kunden mit einer überzeugenden Beratungsleistung Ihrer Bank, mit Ihren Vertriebsmitarbeitern. Binden Sie Ihre Kunden an sich, bauen Sie diese Beziehungen aus und akquirieren Sie neue Kunden, überzeugen Sie die Erbgeneration!

Die Idee genau beschriebener Beratungsmodule, verbunden mit dazu passenden transparenten Preismodellen, drängt sich in der aktuellen Situation geradezu auf. Wenn eine der Großbanken einen Kundenbeirat etabliert hat, ist das ein erster richtiger Schritt.

---

Banken sind erfolgreich, wenn sie ihre Zukunft gestalten. Die Reaktion auf Regulierung, Mediendruck und Verbraucherschutz wird nicht reichen.

---

Die Automobilbranche hat endlich begonnen, radikal neu über Mobilität nachzudenken, statt die Ikone der Rennreiselimousine endgültig „zu Tode zu optimieren“. Konzepte, die ökologische und ökonomische Zwänge mit den Bedürfnissen der Kunden verbinden, nehmen sichtbar Gestalt an. Nötig sind sicher noch viele große Schritte, die alle ihre Zeit brauchen. Wer nicht rechtzeitig mit der Umgestaltung beginnt, holt den Vorsprung nicht mehr auf! Heute wird der Marktanteil von morgen gestaltet!

Erfinden Sie Ihre wichtigste Dienstleistung, die „Beratung“, neu. Vermeiden Sie, den Beratungsprozess „zu Tode zu optimieren“. Denken Sie radikal neu über die Frage nach: Für was sollen Ihre Kunden bezahlen? Mit den Antworten bauen Sie Ihre kommenden Marktanteile aus.

Sie können Ihren Marktanteil schon heute erweitern, wenn Sie die Kommunikationsfähigkeit Ihres Vertriebs entscheidend verbessern. Kommunikationsfähigkeit ist abhängig von der spürbaren Gelassenheit Ihrer Vertriebsmitarbeiter im täglichen Kundenkontakt. Und von der Kooperationsbereitschaft Ihrer Kunden, den Co-Produzenten Ihrer Dienstleistung „Beratung“.

---

Beides, Gelassenheit und Kooperationsbereitschaft, hat in und durch die Krise gelitten oder war noch nie ausreichend vorhanden!

---

Erstklassige Kommunikation in der Krise ist eine Managementaufgabe und kann nicht an die Vertriebsmitarbeiter nach unten delegiert, und auch nicht durch ein 08/15-Vertriebstraining gelöst werden.

---

Im Kapitel 4 dieser zweiten Auflage biete ich Lösungen an, wie das Vertriebsmanagement den beschriebenen Mangel beheben kann. Neu ist ebenfalls die Möglichkeit, zwei Trainingsunterlagen als Download unter [www.bank-verlag-medien.de/neustartbank](http://www.bank-verlag-medien.de/neustartbank) zu erhalten<sup>1</sup>: Ein Vertriebstraining für Vertriebsmitarbeiter, das diesen zu messbar höheren Erfolgen in Kundengesprächen verhilft. Und ein entsprechendes Führungskräfte-Training. Ziel ist die Transferleistung aus dem Vertriebstraining. Damit erhalten Sie zwei Trainings aus einem Guss. Ein Trainerleitfaden mit Details sowie die Möglichkeit, mich direkt mit Fragen zu kontaktieren, erweitern zusätzlich den Nutzen für Ihre Praxis.

Ich wünsche Ihnen und Ihrer Bank maximalen Erfolg in Ihrem Marktgebiet, in Ihrem Kundensegment und in jedem einzelnen Kundengespräch!

Besigheim im Herbst 2010  
Kai Pfersich

---

<sup>1</sup> Benutzername: NeustartBank-Leser  
Passwort: Vertriebstraining2011!



---

# Prolog

Die Zeit ist reif. Reif für ein Buch über die Zukunft meines Berufes. Ich bin Bankkaufmann.

Seit nunmehr 30 Jahren kenne ich diesen Beruf und bin heute sicher: Wird in Banken nicht radikal umgedacht, wird es diesen Beruf in zehn Jahren nicht mehr geben. Banken in der heutigen Form auch nicht mehr.

Die Idee für dieses Buch gewann in den letzten Jahren mehr und mehr Gestalt. Zwei Jahre, in denen ich als Vertriebstrainer, Coach und Berater überwiegend für Banken und deren Kundenberater gearbeitet habe und nach vielen Jahren Vertriebst raining und Coaching in den unterschiedlichsten Branchen, vom Sparten-Fernsehskanal bis zum Ingenieurbüro. Die zu verkaufenden Produkte und Dienstleistungen reichten dabei von der Baumaschine über Unternehmensberatung bis hin zum Geschenkartikel aus Glas.

Die Menschen in diesen Vertriebsorganisationen haben meinen Blick für das Wesentliche geschärft: für den Kunden und den Mehrwert, den die Anbieter ihm versprechen. Damit sind alle diese Menschen an diesem Buch beteiligt, haben sie mich doch gezwungen, genau hinzuschauen. Ihre Fragen und Widerstände in Seminaren, die Feedbackgespräche und Vertriebsmeetings haben mir klar gemacht: Es geht nicht um das Produkt oder die Dienstleistung, es geht einzig und alleine um deren Wirkung – es geht darum, dass der Kunde Nutzen ziehen kann aus dem Produkt oder der Dienstleistung, die er einkauft. Es geht darum, dass der Vertriebsmitarbeiter den Bedarf des Kunden erkennt, die passende Lösung verständlich erklärt und erfolgreich verkauft.

Theoretisch ist das auch in Banken längst bekannt, praktisch umgesetzt wird es viel zu selten. So löst sich die Kunde-Bank-Beziehung langsam, aber sicher auf. Jeden Tag ein wenig mehr.

Dieses Buch ist der konkrete Plan, die Kunde-Bank-Beziehung neu zu definieren. Es ist der Versuch, die Beratung in Banken zur Kernleistung der dort beschäftigten Menschen zu machen.

Girokonten oder Aktienfonds werden erdacht von Produktmanagern und Analysten, produziert werden sie in Rechenzentren. Was wird von den Menschen in Banken erdacht, was in Banken produziert? Ideen, Lösungen und Konzepte: Beratungsleistung für ihre Kunden! Heute denken und produzieren die Banken zu wenig, zu schlecht oder zu teuer. Das klingt hart, wird aber vom Markt so gesehen. Banken brauchen deshalb einen Bauplan, der dafür sorgt, dass Kunden begeistert, Mitarbeiter zufrieden und sie selbst ertragreich werden.

Dieses Buch ist eine Provokation, eine Aufforderung zum Streiten, es ist ein Anfang. Es riskiert bewusst das Köpfeschütteln und den Widerspruch. Nur mit Mut kommen Banken wie Bankkauffleute in ihrer Zukunft an.

### **Einleitung**

Banken haben ein Problem, ihre Kunden auch: Sie verdienen zu wenig Geld!

Banken brechen die Erträge weg und neue Ertragsquellen sind nur mit viel Risiko zu haben. Die Kunden verdienen mit ihren Anlagen nicht genug Rendite, andererseits sind die Risiken mancher renditestarker Produktinnovationen wie komplexe Anlagestrukturen nicht leicht zu verstehen und überfordern den Laien.

Beide Probleme haben ursächlich miteinander zu tun – die Win-Win-Lösung für Banken wie Kunden ist Gegenstand dieses Buches. Wenn Banken den Schulterchluss mit ihren Kunden endlich vollziehen und nicht nur darüber reden, haben beide gewonnen. Dieser Schulterchluss erfordert von beiden Beteiligten ein radikales Umdenken, eine neue Qualität in der Partnerschaft!

### **Das Szenario der Banken**

Seit Jahren sind Bankkunden sehr preissensibel, vergleichen die Angebote und suchen den vermeintlich günstigsten Anbieter. Sie erleben Banken und ihre Leistungen als austauschbar und wenig transparent. Nach ihren Auswahlkriterien gefragt, wollen Kunden die optimale Leistung: Eine vertrauenswürdige Bank, Beratung, günstige Konditionen, Eigeninitiative des Beraters, die Nähe zu einer Filiale und den Onlinezugang.

Von den obigen Aspekten lässt sich aber nur ein einziges Merkmal klar und objektiv quantifizieren: Der Preis, die Konditionen. Dadurch kann sich ein Bankangebot von anderen unterscheiden. Alle anderen Aspekte sind schwammig, ungefähr gleichwertig oder als Entscheidungskriterium fragwürdig. Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass eine wachsende Zahl von Kunden zu „Rosinenpickern“ wird, die mit sinkender Loyalität dem scheinbar günstigsten Lockvogelangebot folgen. Der Preiskrieg ist längst ausgebrochen.

Mit der Konsequenz, dass die Zinserträge und Provisionserlöse der Banken zurückgehen oder zumindest nicht gesteigert werden können.

Auf der Suche nach alternativen Ertragsquellen kamen einige Banken deshalb unter anderem auf die Idee, mit neuen Finanzmarktinstrumenten in den amerikanischen Immobilienmarkt zu investieren. Die katastrophalen Folgen in Form hoher Abschreibungen und Beinahepleiten erschüttern in den Jahren 2007 und 2008 den europäischen Bankenmarkt.

---

Diese Krise hat noch dazu das Image aller Banken beschädigt, denn die Kunden lernen: Keine Bank oder Bankengruppe ist über Zweifel erhaben. Ob öffentlich-rechtliche Banken oder bisher solide erscheinende Großbanken aus der Schweiz: Die oft verspäteten Eingeständnisse der Topmanager, Fehler gemacht zu haben, lässt diese inkompetent oder unseriös erscheinen.

Das Internet als wichtige Plattform unter anderem für solcherlei „Lockvogelangebote“ hat vor allem für die Jüngeren und die besser verdienenden Kunden an enormer Bedeutung gewonnen. Es finden sich immer mehr intelligente und komfortable Angebote im Internet, Preise zu vergleichen, bzw. Produkt- und Fachinformationen, die eine persönliche Beratung in der Bank vermeintlich ersetzen. Das Beratungsgespräch in der Bank verliert damit für immer mehr Kunden an Gewicht. Bei Kundenumfragen<sup>2</sup> zeigt sich, dass nur noch 48 Prozent aller Kunden das individuelle Beratungsgespräch als wichtigste Informationsquelle für ihre Geldgeschäfte bezeichnen.

Der Trend, beim Kaffeeröster, Automobilclub oder beim Möbelhändler Bankprodukte zu kaufen, nimmt zu. Bereits 36 Prozent<sup>3</sup> aller Kunden können sich vorstellen, ein Girokonto bei der Non-Bank abzuschließen, immerhin 13 Prozent auch ein Tagesgeldkonto. Mit diesen Ankerprodukten wird neues Cross-Selling-Potenzial erschlossen. Je nach Sichtweise bedeutet dies Chance oder Risiko für Banken.

Etablierte Bankengruppen, neue Banken aus dem europäischen und internationalen Raum, Direktbanken, Versicherungen, Non-Banks und unabhängige Finanzdienstleister: Sie alle kämpfen um den immer gleichen Kunden!

Wie kann sich also eine Bank abheben, sich positionieren? Warum sollen Kunden gerade bei einer bestimmten Bank kaufen? Wo liegt ihr Mehrwert? Muss dieser Mehrwert unbedingt im Preis liegen, den die Bankenwerbung<sup>4</sup> inflationär in den Mittelpunkt stellt? Nein!

Die Alternative: Mehrwert durch Beratungsleistung!

Ein abgestuftes, modulares Beratungsangebot für definierte Kundengruppen und Bedarfssituationen ermöglicht es Banken, sich ihre Beratungsleistung, die eigentliche Leistung, bezahlen zu lassen.

Direkt, transparent und damit für den Bankkunden nachvollziehbar muss die Beratung sein. Wie die des Automechanikers, des Rechtsanwalts oder des Steuerberaters. In der Folge verändert sich idealerweise die gesamte strategische Preisgestaltung einer Bank.

<sup>2</sup> ERNST & YOUNG, Darf es noch etwas mehr sein? Chancen und Herausforderungen im Retail Banking, Juli 2007.

<sup>3</sup> dieselbe

<sup>4</sup> Wübker 2006, Seite 13 ff.

Warum sollten Kunden bereit sein, die Beratungsleistung ihrer Bankberater zu bezahlen? Weil es sich für sie lohnt!

Die Beratung, von der in diesem Buch ausführlich die Rede sein wird, führt zu einem erheblichen monetären Mehrwert für Bankkunden. Denn so, wie Bankkunden heute Geld anlegen oder aufnehmen, verlieren sie Geld – viel Geld.

### **Die Situation der Kunden**

Kunden haben bei der Vielzahl von Anlage- und Kreditprodukten zwar die notwendige Auswahl, um für ihre speziellen Bedürfnisse passende Lösungen zu finden, haben aber auch die „Qual der Wahl“. Das unübersichtliche Angebot überfordert den interessierten Kunden schon rein quantitativ, ganz abgesehen davon, dass der ungeschulte Kunde die Komplexität der Angebote gar nicht verstehen kann. Wie vor dem Kühlregal im Einzelhandel werden Kunden zunehmend aggressiv oder frustriert, wenn ihnen 2000 Fonds angeboten werden oder sie beim Stichwort „Altersvorsorge“ 726.000 deutsche Google-Einträge finden. Die Vorauswahl des Händlers, hier der Bank, wird zum entscheidenden Kaufkriterium.

Dazu kommt noch ein hohes Sicherheitsbedürfnis des durchschnittlichen deutschen Bankkunden. Das Ergebnis: Die privaten Haushalte in Deutschland verfügen Ende 2007 über ein Bruttogeldvermögen<sup>5</sup> von etwa 4,76 Billionen Euro, die sie schlecht anlegen: 34 Prozent ruhen in Bankeinlagen (Sicht-, Termin- und Spareinlagen), rund 25 Prozent in Versicherungen und der Rest verteilt sich auf Investmentfonds und festverzinsliche Wertpapiere. Der Aktienanteil liegt bei unter 10 Prozent. Dieses Anlageverhalten gleicht, nach Abzug von Transaktionskosten und Steuern, oft nicht mal den Kaufkraftverlust aus.

Dazu der renommierte Vermögensexperte Rolf Hunck, Deutsche Bank, im manager magazin 10/2007:

*„Gerade die älteren Jahrgänge denken immer noch in alten Strukturen. Rohstoffe und Hedgefonds sind da tabu. Und selbst von Aktien lassen viele die Finger – aus Angst vor dem Unbekannten.“*

Dies ist eine beunruhigende Aussicht vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und dem Zustand der sozialen Sicherungssysteme. Dies ist umso wichtiger zu wissen, als durch gute oder schlechte Beratung dem Kunden große Vorteile, aber eben auch Nachteile entstehen können, wie folgende Beispiele zeigen.

Eine kompetente Anlage- oder Finanzierungsberatung bringt in den Folgejahren Tausende Euro in die Taschen jedes einzelnen Bankkunden: Legt ein Anleger beispielsweise 10.000 € zu einem durchschnittlichen Zins von 5 Prozent pro Jahr an und legt die Erträge gleich wie-

---

<sup>5</sup> Handelsblatt vom 4. Januar 2008.

---

der an, erhält er nach 15 Jahren 20.800 €. Beträgt der durchschnittliche Zins pro Jahr aber 7 Prozent, erhält er 27.600 €, also 6.800 € oder 33 Prozent mehr.

Der Kreditnehmer eines Annuitätendarlehens für ein Eigenheim, der 100.000 € zu 4,5 Prozent, 2 Prozent Tilgung und zehn Jahre Zinsfestschreibung aufnimmt, bezahlt 120 Monatsraten à 542 € und hat nach zehn Jahren eine Restschuld von 74.800 €.

Wenn bei gleichen Bedingungen der Zinssatz fest 6,5 Prozent beträgt, sind 120 Monatsraten à 708 € fällig und nach zehn Jahren bleibt eine Restschuld von 71.900 €. In Summe kosten die zwei Prozent mehr Zins den Kreditnehmer einen Betrag von 17.020 €.

In beiden Fällen wäre dem Kunden durch eine kundenorientierte Beratung der Nachteil erspart geblieben: Im Anlagefall beispielsweise durch ein gut strukturiertes Depot oder im Kreditfall durch die Inanspruchnahme eines Forward-Darlehens.

Es fehlt an einer wirksamen Beratungsleistung der Banken!

Berater, auf der Suche nach Gewinnen, verkaufen häufig Produkte unter kurzfristigen Ertragsgesichtspunkten und sind dabei längst nicht so kundenorientiert, wie das austauschbare Marketing der Banken suggerieren will.

## **Die Lösung**

Banken beraten wirksam. Nicht nur im herkömmlichen Sinne „gut, kompetent, objektiv oder umfassend“, sondern die Leistung geht darüber hinaus. Banken beraten in Kooperation mit dem Kunden, fachlich fundiert und letztlich ergebnisorientiert – mit einem Wort: Wirksam! Und Kunden bezahlen diese Arbeit so, dass Banken motiviert sind, sich auf hohe Qualitätsstandards festzulegen.

Das Paradoxe an der Situation ist, dass oftmals ja „beraten“ wird, das heißt, die Banken investieren auch heute schon in Personal und Ausstattung.

Die zwei Hürden für Banken und Kunden auf dem Weg zur wirksamen Beratung müssen überwunden werden:

Erstens:

Die Masse der Bankkunden hat nie gelernt, für die Beratungsleistung der Banken zu bezahlen. Denn der Preis für die Beratung war über Jahrzehnte in den Produkten selbst oder in verwirrenden Gebührenmodellen versteckt.

Kunden sind gewohnt, für Transaktionen, Depots, Konten, Schließfächer oder für Bausparverträge und natürlich die Zinsen für Kredite zu bezahlen, aber...

... die Zeit eines Bankberaters bezahlte man bisher nie!

Wenn Banken in der Vergangenheit versucht haben, Preise für Beratung durchzusetzen, stießen sie auf Überraschung und Ablehnung auf Seiten der Kunden. Wenige erfolgreiche Ausnahmen gibt es im Bereich der vermögenden Privatkunden, die teilweise auch schon heute mit ihren Banken über erfolgsabhängige Bezahlung sprechen.

Wieso sollten Bankkunden auch für eine Leistung bezahlen, deren Merkmale nirgends verbindlich beschrieben sind? Was macht denn eine gute Beratung aus?

Mangels Antworten schauen Kunden verständlicherweise auf das Ergebnis der Beratung: Die Rendite des Depots oder der Zinsvorteil einer Zinsfestschreibung. Sind das die Merkmale einer guten Beratung? Nein! Denn das Ergebnis ist nicht alleine von der Beratungsleistung abhängig. Genau wie ein Arzt kann der Bankberater niemals alle Einflussfaktoren beherrschen.

Ein Restrisiko, und hier sind nicht die Fehler der handelnden Akteure gemeint, bleibt immer. Käme ein kranker Mensch auf die Idee, sich nicht behandeln zu lassen, nur weil der Arzt keine Garantie für das gewünschte Ergebnis abgeben kann? Wohl kaum. Das aber tut die überwiegende Mehrzahl der Bankkunden – sie lassen sich nicht beraten, sie lassen sich nicht auf das für sie Neue ein. Die Frage „Können Sie mir das garantieren?“ ist Ausdruck der falschen Fokussierung auf ein gewünschtes Ergebnis. Damit handeln sie irrational und zum eigenen Schaden.

Gerade weil kein Mensch die Zukunft, und damit das Ergebnis, vorhersehen kann, muss eine wirksame Beratung erfolgen.

Zweitens:

Das entscheidende Hindernis auf dem Weg zu einer wirksamen Kundenberatung in Banken ist, dass...

... der Begriff „Beratung“ bisher nicht definiert ist.

Was ist denn nun eine wirksame, kundenorientierte Beratung? Es gibt keine Standards. Weder für den zeitlichen Umfang noch für die Inhalte. Alles kann und wird auch als Beratung tituliert. Ein simples Informationsgespräch über Produktmerkmale genauso wie das stundenlange Gespräch über Situation und Ziele des Kunden.

„Wirksame Beratung“ wird in diesem Buch als Dienstleistung der beratenden Banken definiert, unterschieden und ihre Umsetzung im Kundengespräch beschrieben.

Die charakteristischen Merkmale einer Dienstleistung – die Immaterialität und die Kundenbeteiligung – erfordern ein Produktmanagement in jeder Bank. Nur mit einer systematischen

---

Produktentwicklung kann es gelingen, verschiedene Beratungsprodukte zu entwickeln, sie erfolgreich in den Markt einzuführen und zu einem gewählten Zeitpunkt auch mit Preisen zu versehen. Erst wenn eine ausreichende Anzahl der Kunden bereit ist, die Dienstleistung angemessen zu bezahlen, ist das Projekt gelungen.

Die Bezahlung kann über verschiedene Preismodelle geschehen. Von der unmittelbar erhobenen Gebühr über Erfolgsbeteiligungen bis hin zu einer mittelbaren Bezahlung über den Produktnutzungsgrad sind alle Varianten denkbar.

Beratung ist, um Missverständnissen vorzubeugen, niemals Selbstzweck für den Berater!

Sie ist dazu da, dass Kunden sich entscheiden, die für sie richtigen Produkte und Dienstleistungen zu kaufen. Jeder Tag, an dem ein Kunde sich nicht entscheidet, ist ein verlorener Tag! Gerade beim Vermögensaufbau benötigt man entweder viel Zeit (Zinseszinsseffekt) oder viel Geld, um zum geplanten Zeitpunkt das Zielvermögen zu erreichen. Deshalb ist es besser, schon heute die sinnvolle Lösung zu kaufen. Und an diesen Lösungen darf und muss die Bank auch Geld verdienen. Wie viel sie im Einzelfall verdient, hängt vom Produkt und dem gewählten Preismodell für die Beratung ab. Reden muss die Bank mit dem Kunden darüber auch, nicht nur weil es durch MiFID<sup>6</sup> vorgeschrieben ist, sondern weil es intelligent ist.

Der bis heute an mancher Stelle gepflegte Gegensatz zwischen Berater und Verkäufer ist damit hinfällig. Wie in allen anderen seriösen Vertriebsorganisationen auch, muss eine erfolgreiche Persönlichkeit im Bankvertrieb menschlichen, beratenden und verkäuferischen Ansprüchen gerecht werden. Das heißt, eine erfolgreiche Persönlichkeit lebt bestimmte Wertvorstellungen, Verantwortungsgefühl und Umgangsformen, beweist eine hohe fachliche Kompetenz, Neugier und Kommunikationstalent und zeigt darüber hinaus Sorgfalt, Ausdauer und Mut. Mensch, Berater und Verkäufer sind eins.

Alle diese Seiten mit ihren jeweiligen Facetten sind komplementär und keineswegs konträr zueinander zu sehen. Langfristiger Erfolg, eine langfristige Kundenbeziehung, kann nur entstehen, wenn alle drei Seiten ausgeprägt vorhanden sind.

Das vorliegende Buch will den Orientierungsrahmen für die Konzeption und Umsetzung der neuen Dienstleistung „wirksame Beratung“ in Banken sicherstellen. Das Ziel: Eine wirksame Beratungsleistung, die von Kunden als solche wahrgenommen und geschätzt, sprich bezahlt wird.

Beratung – die Zukunft der Banken.

---

<sup>6</sup> MiFID, Markets in Financial Instruments Directive, Richtlinien zum Anlegerschutz, gültig seit November 2007.

---

# 1 Beratung – alter Hut oder wertvolle Dienstleistung?

## 1.1 Einführung „Zurück auf Start“

Die Testberichte einschlägiger Magazine in den Printmedien wie im Fernsehen sind sich einig: Die Arbeit von Banken ist in den überwiegenden Fällen für Kunden unbefriedigend! „Das Ergebnis ist enttäuschend“ schrieb etwa die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung in ihrer Ausgabe vom 20.01.2008. Die Politik, und nicht nur das linke Spektrum, wirft den Banken mangelnde Transparenz und Verantwortungslosigkeit vor. Der Bundesfinanzminister sprach in seiner Rede am Bankentag 2007 davon, dass manche Bankprodukte „Wundertüten mit Knallfröschen“ entsprächen. Tausende Bankmitarbeiter fühlen sich ausgelaugt, missbraucht und „fürchten sich vor dem Gespräch mit dem Filialleiter“. So schreibt die Wirtschaftswoche in ihrer Ausgabe vom 11.01.2008 mit dem Titel „Wie Banken ihre Kunden abzocken“.

Karl Matthäus Schmidt schreibt in seiner Kundenpublikation „Die neuen Gesetze des Private Banking“, die Grundlage seiner in 2006 neu gegründeten Quirin Bank, schon auf den ersten Seiten: „Vorsicht Bank! Wie sich die Interessen der Banken von den Interessen der Kunden trennen. ... Denn Banken sind in erster Linie Unternehmen – und Unternehmen müssen Gewinne erwirtschaften. Und zwar für ihre Besitzer. Nicht für ihre Kunden.“

Trotz aller Übertreibungen und Halbwahrheiten: Wer seine Arbeit derart von so unterschiedlichen Seiten in Frage gestellt sieht, ist gut beraten, sich Gedanken über sein Handeln zu machen! Trotz aller Übertreibungen und Halbwahrheiten ist doch ein Kernchen Wahrheit dabei. Das derzeitige System der Beratung – mal mehr oder weniger ausgeprägt als Produktverkauf oder „ganzheitlicher Beratung“ – funktioniert offensichtlich nicht – weder zur Zufriedenheit der Banken noch zur Zufriedenheit der Kunden: dieses Problem muss gelöst werden. Hier setzt das Konzept der „wirksamen Beratung“ an.

Dabei hatte alles anders angefangen: Als zum Beispiel die Kaufmannsfamilie Berenberg um 1700 eine Bank in Hamburg gründete, stand die erfolgreiche Unterstützung der Handelsgeschäfte im Vordergrund.

Als um 1850 Herman Schultze in Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen in Heddesdorf die Vorläufer der heutigen Volks- und Raiffeisenbanken gründeten, stand nur einer im Fokus ihrer Aktivitäten: der Kunde! Hier war der Kunde sogar Mitglied oder Genosse der Bank.

Dem Mitglied sollte geholfen werden, sein Handwerk oder sein Geschäft erfolgreich zu führen. Noch immer steht in § 1 des deutschen Genossenschaftsgesetzes, dass die Bank ihre Mitglieder wirtschaftlich, sozial und kulturell fördern soll.

Die laut neuestem OECD-Bericht steigende Gefahr der Altersarmut in Deutschland macht einmal mehr deutlich, wie modern dieser Förderauftrag der Genossenschaftsbanken ist.

---

Zurück in die Zukunft: Die „wirksame Beratung“ wird wieder zur Kernleistung der Banken. Vergleichbar mit der immateriellen Leistung eines Architekten oder eines Konstrukteurs wird diese konzeptionelle Arbeit des Bankers die eigentliche Wertschöpfung der Banken sein.

---

## 1.2 Wirksame Beratung aus Sicht der Banken

Die wirksame Beratung ist der Weg zu einer Steigerung und Stabilisierung der Erträge. Das wird erreicht über:

- die signifikant erhöhte Cross Selling-Quote,
- eine gestiegene Kundenbindung,
- die Effizienz des Beratungsprozesses,
- das Beratungshonorar,
- die Margen/Provisionen selbst und
- über die höhere Mitarbeitermotivation der Vertriebsmitarbeiter<sup>7</sup>.

### 1.2.1 Die erhöhte Cross Selling-Quote

Die Cross Selling-Quote steigt bei allen Banken zu langsam! Auch bei Banken, die schon über mehrere Jahre eine vorgegebene Beratungsstruktur wie den VR-Finanzplan, das Sparkassen-Finanzkonzept oder eine ähnliche Beratungshilfe im Vertrieb nutzen. Dieser als „ganzheitlicher Beratungsansatz“ beschriebene Weg hat die Banken noch nicht zum gewünschten Ziel des signifikant höheren Produktnutzungsgrades geführt. Warum nicht? Die Literatur, die Praktiker in den Banken und auch die externen Berater der Banken nennen hierfür<sup>8</sup> immer wieder die gleichen Gründe: Den Vertriebsmitarbeitern ist der Nutzen der Vorgehensweise nicht genügend vermittelt worden; es werden die falschen Kunden angesprochen; der Beratungsansatz ist zu abstrakt; es fehlt der produktbezogene Gesprächsaufhänger oder die Komplexität der Vorgehensweise schreckt Vertriebsmitarbeiter und Kunden ab. Dazu kommen noch eine mangelhafte Steuerung und ein als Kontrolle empfundenes Controlling in Verbindung mit einer kontraproduktiven Zielvereinbarung mit den Vertriebsmitarbeitern.

---

<sup>7</sup> Im nachfolgenden Buchtext wird vom Vertriebsmitarbeiter gesprochen, gemeint sind damit alle in der Bank arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Tätigkeitsschwerpunkt im Kundenkontakt liegt. Wegen der besseren Lesbarkeit wird auf die jeweils weibliche Form „Vertriebsmitarbeiterinnen“ verzichtet. Alle Leserinnen dieses Buches können garantiert davon ausgehen, dass damit keine Wertung verbunden ist. Danke.

<sup>8</sup> Effert / Hanreich, Seite 216.

Die genannten Gründe für die unbefriedigenden Ergebnisse kann ich aus meiner Praxis nur bestätigen, sie treten einzeln oder in Kombination immer wieder auf.

Hinzu kommt ein bisher noch nicht angesprochener Grund: die Kooperationsbereitschaft der Kunden, also deren Bereitschaft, sich dem Berater in finanzieller Hinsicht in der Tat zu öffnen und sich auf eine wirkliche „Beratung“ einzulassen. Diese Bereitschaft ist im Durchschnitt mangelhaft, dafür sind Banken letztlich selbst verantwortlich. Sie kommunizieren die Notwendigkeit der Kooperation nicht oder zu wenig. Da aber eine Dienstleistung, hier die Beratungsleistung, immer in Kooperation mit dem Kunden erbracht wird, ist die Kooperation Dreh- und Angelpunkt für eine gesteigerte Cross Selling-Quote! Die Kooperation des Kunden ist deshalb eines von drei Schlüsselementen der wirksamen Beratung, die ausführlich im Kapitel 1.3 beschrieben werden.

### **1.2.2 Die gestiegene Kundenbindung**

---

Die Loyalität des Kunden, entstanden aus Tradition, wird durch Bindungsbereitschaft aus Eigennutz ersetzt!

---

Wer sich im Klaren ist, warum er sich bindet, bleibt länger und nutzt die Beziehung zur Bank intensiver!

Manche Studie bestätigt den seit längerem zu beobachtenden Trend hin zum Kunden als Rosinenpicker. Gerade die interessanten Zielgruppen nutzen schon heute mehrheitlich zwischen zwei und fünf Anbieter von Sparbüchern oder Autofinanzierungen. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Damit wird die Bank, steuert sie nicht gegen, bei einem unbefriedigenden Produktnutzungsgrad ihrer Kunden stehen bleiben.

Die wirksame Beratung wird dem Kunden deutlich machen, worin sein Mehrwert tatsächlich liegt. Aus Sicht des Kunden verlagert sich der Fokus weg vom Schnäppchenfassen hin zur nachhaltigen Qualität der Kunde-Bank-Beziehung, einer Beziehung, die von Fairness und Vertrauen geprägt ist. Das Potenzial der wirksamen Beratung wird deutlich, liest man aktuelle Studien zum Einkaufsverhalten: Zum einen ist inzwischen unstrittig, dass Kunden letztlich emotional entscheiden, und zum anderen sind die Kriterien „Ehrlichkeit“ und „Zuverlässigkeit“ immer die meistgenannten, wenn es um die grundsätzliche Entscheidung für einen Anbieter geht. In bankspezifischen Studien ist von „Seriosität“ die Rede, die auf Platz eins vor „Konditionen“, „Beratung“ oder „räumlicher Nähe“ steht.

Welche Sichtweise hat die Marketingabteilung, die Schwester des Vertriebes? Jeder Marketingprofi wird sofort sagen und belegen können, dass die Marke einer Bank eine herausragende Stellung im Bemühen um Kundengewinnung, -ausschöpfung und -bindung einnimmt. Über die Marke und die damit verbundene Positionierung in der relevanten Zielgruppe ist