

# Erfolge in der Finanzberatung

Persönlichkeitsbildende Weiterentwicklung der Mitarbeiter entscheidende Basis – überzeugen durch begeistern

Wenn es nach den werblichen Äußerungen vieler Privatbanken, Sparkassen und Volksbanken geht, dann ist die „ganzheitliche Beratung“ längst eine Selbstverständlichkeit. Befragungen bei Kunden und Analysen bei Kreditinstituten vermitteln allerdings einen ernüchternden Eindruck: weder fühlen sich viele Kunden ganzheitlich beraten noch findet dieses Konzept bisher den erwarteten positiven Niederschlag im Ergebnis aus dem Privatkundengeschäft. In den vergangenen Jahren sind viele ganzheitliche Beratungsmodelle mit verschiedenen konzeptionellen Ansätzen im Markt erschienen und ebenso wieder verschwunden. Offenbar ist es den etablierten Kreditinstituten bisher nicht im notwendigen Umfang gelungen, die durchaus viel versprechenden Konzepte zu etablieren und umzusetzen.

## Schlagworte:

- Ganzheitliche Beratung ist keine Selbstverständlichkeit
- Unzufriedenheit mit den erlebten Bankdienstleistungen
- Planlose und unstrukturierte Beratung

Viele Kunden sind unzufrieden mit den erlebten Bankdienstleistungen. Die Gründe für die Unzufriedenheit sind überwiegend in Mängeln der Beratung zu suchen. Die Kritik der Kunden lässt sich dabei auf folgende, wesentliche Schwachpunkte konzentrieren: Sie empfinden das **Beratungsgespräch als planlos und wenig strukturiert** und haben den Eindruck, dass es auf den „**schnellen Abschluss**“ ausgerichtet ist. Zudem fehlt den Kunden der **Tiefgang im Gespräch**, da sie sich in ihrer Person und ihren Interessen vom Berater nicht entsprechend wahrgenommen fühlen.

*Vergangenes kann man nicht ändern, aber sich kann man ändern – für die Zukunft.* (Hans Fallada)

## Weiterentwicklung und Struktur stärken

Durch eine zögerliche Umsetzung der **ganzheitlichen Beratungsidee** und vor allem durch ein zu geringes Investment in die Weiterentwicklung der Mitarbeiter verbauen sich Banken und Sparkassen nicht nur die Aussicht auf eine Verbesserung ihrer Marktstellung, sondern sie kommen auch kaum dem erklärten Ziel näher, die Erträge aus dem Privatkundengeschäft zu steigern. Vorgenommene Tests bestätigen, dass die Cross-Selling-Quote und damit zugleich die Erträge mit einer klar **strukturierten Vorgehensweise** steigen. So

konnte z.B. bei 50 zufällig ausgewählten Kunden durch Implementierung eines **strukturierten Beratungsprozesses, konkrete Kundenzieldefinition** sowie durch

Aufstellung eines **zielorientierten Handlungsplans** die Cross-Selling-Quote innerhalb von nur 12 Monaten um 50 % gesteigert werden.

## Kunden überzeugen

Ob Kunden sich für ein ganzheitliches Beratungskonzept eines Anbieters entscheiden und sich im besten Sinne „überzeugt“ fühlen, hängt von mehreren Faktoren ab. Die Erfahrung jedoch zeigt: Nur Menschen, die begeistert sind, können andere überzeugen und Begeisterung entsteht, wenn alle in Frage kommenden Komponenten im ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Zunächst ein-

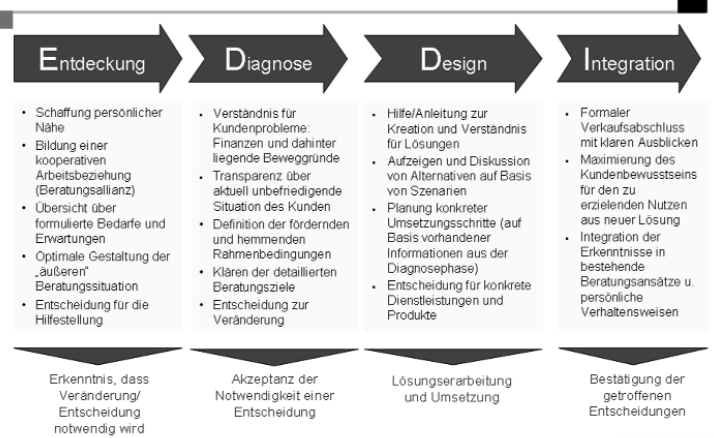
## Autoren + Kontakt

Reinhard Carl  
Marc Letzing  
Geschäftsführende Gesellschafter  
metamorf business consulting GmbH

Tel.: +49 (0)2 34-3 69 86-0  
info@metamorf.de  
www.metamorf.de

mal muss der Berater einen Sinn in der Bewältigung der Beratungsaufgabe erkennen und die notwendigen Fähigkeiten besitzen. Nicht minder wichtig ist es freilich, dass er ausreichend Handlungsfreiräume hat und über Instrumente und Zeit verfügt. Nur wenn der Berater eine zum Entscheidungsverhalten des Kunden passende „Beratungsphilosophie“ leben darf und weiß, wie die notwendigen Instrumente in der Beratung angewendet werden, wird das Ergebnis eine ganzheitliche Beratung und damit ein Geschäftserfolg sein.

## Das Finanzberatungsmodell „EDDI“ entspricht dem Entscheidungsverhalten der Kunden



Quelle: © metamorf business consulting GmbH 2004

## Optimierter Beratungsprozess

Aufgrund ihrer Erfahrungen aus der Umsetzungsberatung hat die metamorf business consulting GmbH, ein auf Finanzdienstleister spezialisiertes Beratungsunternehmen, ein neues Beratungsmodell unter der Bezeichnung **EDDI** (Abb. oben) entwickelt. Der Markenname steht für **Entdeckung, Diagnose, Design und Integration**.

In der **ersten Phase**, die das Wort **Entdeckung** recht gut charakterisiert, muss der Berater persönliche Nähe schaffen und mit dem Kunden eine Beratungsallianz im Sinne einer ko-

operativen Arbeitsbeziehung bilden.

Die **zweite Phase**, anschaulich gekennzeichnet mit dem Begriff **Diagnose**, hat zum Ziel, dass der Kunde die Notwendigkeit einer Entscheidung akzeptiert. Hier kommt es entscheidend darauf an, dass der Berater ein echtes Verständnis für die Kundenprobleme aufbringt, also nicht nur für die finanziellen Anliegen, sondern auch für die dahinter liegenden Beweggründe.

Der Begriff **Design** wurde für die **dritte Phase** des Beratungsprozesses gewählt, in der es um die Lösungserarbeitung und Umsetzung geht. Der Berater ist dabei gefordert, Hilfe bzw. Anleitung bei der Erarbeitung von Lösungen zu bieten und das Verständnis des Kunden dafür zu gewinnen.

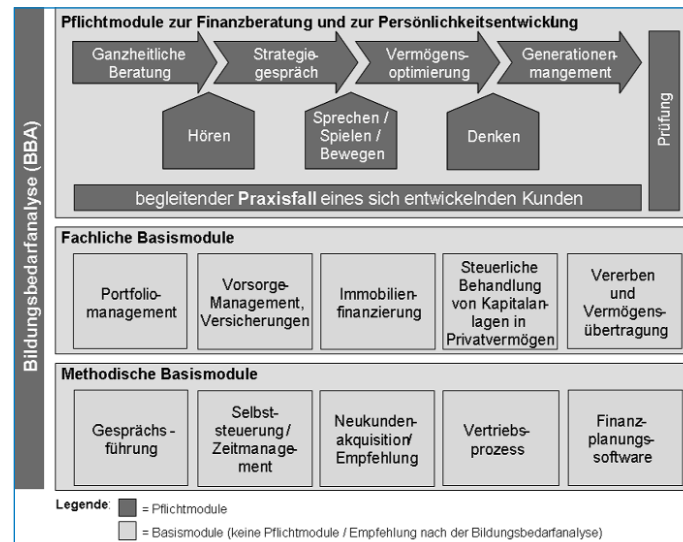
**Integration** heißt schließlich die **vierte Phase**, in der es im Prinzip um die nachträgliche Bestätigung der getroffenen Entscheidung geht. Der dargestellte notwendige Beratungsprozess für eine ganzheitliche Beratung zeigt, dass ein Finanzberater Experte für besondere Gesprächssituationen sein muss. Denn die Gespräche, die er führt, balancieren fortwährend zwischen Nähe und Distanz.

*Der einzige Weg,  
Menschen zu ändern, ist,  
mit ihnen zu kommunizieren.*  
(Lee Anthony Iacocca)

## Nähe und Distanz

Nähe, weil ein Gespräch über Geld immer die ganze menschliche Existenz und Lebensführung berührt. Distanz, weil der Kunde aufgrund seines Vermögens, seines kulturellen Backgrounds, seiner Erfahrungen, Erwartungen und Ansprüche oft in einer anderen Dimension als der Berater lebt. Da Beratungsgespräche die ganze Komplexität der Lebensführung des Kunden berühren, muss der Berater sich auch **selbst als Person mit einbringen**. Es reicht nicht aus, wenn er seine rein fachliche und methodische Kompetenz einsetzt. Und es wird vorteilhaft sein, wenn der Berater auch als Person den Kunden aufhorchen lässt und sein Interesse weckt. Aber er muss sich auch jederzeit wieder diskret zurückziehen können in die distanzierte Position des kühl analysierenden Beraters und Experten. Deshalb hat metamorf gemeinsam mit der AKAFIN Private Akademie für angewandte Fi-

nanzberatung und der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg ein Weiterbildungsangebot entwickelt, das dem Finanzberater die für die Beratung von Privatkunden notwendigen exzellenten Kenntnisse in unterschiedlichen Kompetenzfeldern vermittelt (Abb. unten).



Neben Kernthemen wie „Ganzheitliche Beratung“, „Strategiegespräch“, „Vermögensoptimierung“ und „Generationenmanagement“, werden Module zu Themen der Persönlichkeitsentwicklung wie „Hören“, „Sprechen, Spielen, Bewegen“ und „Denken“ geboten.

## Grundlegende menschliche Fähigkeiten

Im Zentrum der Module steht die Auseinandersetzung mit Musik, Theater und Philosophie und damit die Arbeit an grundlegenden menschlichen Fähigkeiten wie Hören, Sprechen/Spielen/Bewegen und Denken. Nur wer gut zuhören kann, gewinnt Vertrauen. Zugewandtheit und Schweigen, Nähe und Distanz kommen ins Gleichgewicht. Nichts regt das Zuhören so an wie Musik. Musik ist ein **Paradigma für emotionale Intelligenz**, Musik ist intelligentes Fühlen. Weil Musik da beginnt, wo das Reden endet, eröffnet musikalische Erfahrung subtile Zugänge zu den Qualitäten der Zeit und zu den unausgesprochenen Schwingungen, die in Gesprächen oft eine größere Rolle spielen, als harte Fakten. Es wird eingeladen zu einer Entdeckungsreise durch interessante „Hörwelten“. Es wird gezeigt, unter welchen extremen Sachzwängen kreative Meisterleistungen entstehen können und welche besonderen Chancen vertiefte Hörfähigkeiten bieten.

Theater verschränkt Nähe und Distanz in geradezu magischer Weise: Mit „Leib und Seele“ wird in Rollen, in den Charakter, die Sprache, Gestik, Mimik einer fremden Person geschlüpft. Dabei lernen Teilnehmer nicht nur die andere Person kennen, sondern insbesondere sich selbst.

## Geheimnisse der Kommunikation

Fähigkeiten wie Sprechen, Laufen, Tanzen oder Spielen, die von Kindheit an mit Selbstverständlichkeit zur Verfügung stehen, werden noch einmal neu gelernt. Unversehens befindet man sich damit mitten in den **Geheimnissen der Kommunikation**.

**Was tut das Denken, wenn es denkt?** Wie denkt es etwas, und wie denkt es sich selbst? Was heißt Lernen, und was ist ein Bildungsprozess? Fragen wie diese gehören zu den zentralen Themen der Philosophie seit ihren Anfängen. Und es sind Fragen, die jeden Menschen persönlich angehen. Wer sich mit den Reichweiten und Grenzen seines eigenen Denkens bewusst auseinander gesetzt hat, gewinnt Distanz und Überblick und wird gerade dadurch zu einem Gegenüber, dessen Nähe interessant ist.

Dieses Modul liefert Beispiele dafür, was die Besonderheit philosophischer Denkformen ausmacht und wie sie auf Probleme der Finanzberatung bezogen werden können. Ergänzt wird dies alles durch fachliche und methodische Basismodule.

## Fazit:

Persönlichkeitsbildende Weiterentwicklung ist kurzfristig erfolgreich. Durch konkrete Aufgabenstellungen und konsequente Orientierung konnten bereits bei der Durchführung der Weiterbildung konkrete Vertriebsfolge erzielt werden. Teilnehmer berichten z. B. „Ich konnte den Kunden begeistern, die Folge ist ein Neuzufluss von 786.000 € bereits nach dem 2. Gespräch.“