

Wettbewerbsfaktoren: 10 Persönliche Beziehung

Zum Geleit

„Banking is People“¹. Das Zitat kommt mir wie aus der Zeit gefallen vor. Bankgeschäfte werden heute online erledigt, oder? In den letzten 25 Jahren hat sich die Bankstellendichte in Deutschland von 66.700 auf 19.500 verringert. Wer als Kunde Beratungsbedarf hat, fragt heute ChatGPT oder seinen Influencer. Preisportale zeigen den (scheinbar) günstigsten Anbieter, niederschwellige Apps locken zum spielerischen Abschluss. Wozu braucht es da noch „People“? Doch bestenfalls für Produkte, die es online (noch) nicht gibt.

Der kurze Weg von *beliebt* zu *kompetent*

Die *Beliebtheit* unseres Verteidigungsministers Boris Pistorius ließ unlängst manche seiner Parteigenossen darüber sinnieren, ob nicht er – seiner *Beliebtheit* wegen – der geeigneter Kanzlerkandidat wäre im Vergleich mit Olaf Scholz. Wohlgeremt: Beliebtheit, nicht Kompetenz.

Verstehen Sie mich nicht falsch. Ich habe mich mit der fachlichen Qualifikation / Kompetenz der Herren Scholz und Pistorius nicht eingehend genug beschäftigt, um mir ein Urteil anzumaßen. Mir fällt nur auf, dass wir über *Beliebtheit* sinnieren, wenn eigentlich *Problemlösungskompetenz* gefordert ist. Beliebtheit schadet demnach nicht, wenn es darum geht, in die engere oder engste Wahl als Problemlöser zu kommen. Darauf lässt sich aufbauen.

Hallo, Herr Kaiser...

Erinnern Sie sich an die TV-Werbung (Hamburg-Mannheimer, Werbefigur 1972-2009). Herr Kaiser war bekannt wie ein bunter Hund und mutmaßlich beliebt. Der gehörte sozusagen zur Familie. Dem vertraute man seine Kinder an (und seine Altersvorsorge gleich mit).



Im Gespräch mit dem Vorstand einer badischen Genossenschaftsbank erkundige ich mich nach der Performance des Versicherungsgeschäfts bei Firmenkunden. „Das läuft wie geschnitten Brot“, sagt mir der Vorstand. Ich bin überrascht und frage nach seinem Erfolgsrezept. „Wir haben zwei Berater, die schon länger an Bord sind als die meisten Firmenkundenbetreuer. Die gehen bei den Kunden ein und aus. Wenn die am Mittag irgendwo hinkommen, kriegen die in der Firmenkantine einen Teller Suppe.“ Herr Kaiser lässt grüßen.

Der Versuch einer rheinland-pfälzischen Sparkasse, ihren Marktanteil bei Versicherungen im Gewerbekundengeschäft mit quantitativ verzielten „Versicherungschecks“ zu steigern, scheiterte hingegen kläglich. Die Gewerbekunden waren regelmäßig an Anbieter der Kategorie „friends & family“ gebunden. Soft Skills schlügen Hard Skills.

Das Provisionsfeld mit der breitesten Nachfragebasis (jeder Bankkunde hat Versicherungen) wird also erfolgreich von Anbietern mit persönlicher Beziehung besetzt. Dass die Onkel, Schwäger, Schulfreunde, Vereinskollegen² etc. durchweg zu den Koryphäen der deutschen Versicherungswirtschaft

¹ Hermann Josef Abs, 1901 - 1994, VV und AR-Vorsitzender der Deutsche Bank AG

² Vgl. Bernd Stromberg in Finsdorf

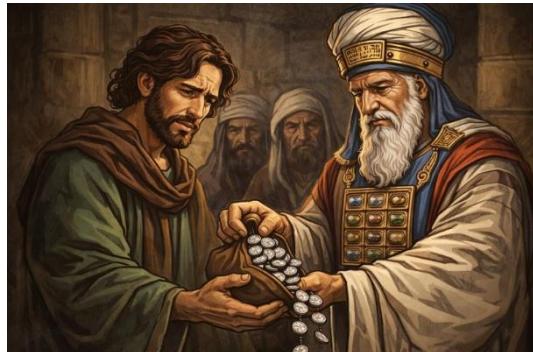
zählen, stelle ich in Abrede. Banken scheinen den entscheidenden Wettbewerbsfaktor nicht in der Breite verstanden zu haben: Das Ergebnis eines Kundenbindungschecks, den wir unlängst für einen unserer Kunden erhoben haben, zeigt unter anderem:

	Reine Bankdienstleistungen	Versicherungen
Exklusivstatus der Bank	73%	17%
Kundenbindung	83%	32%

Dazu passt, dass manche Versicherungsspezialisten in Banken eher auf kurzfristige Policienproduktion aus sind als auf die langfristige Etablierung persönlicher Beziehungen zu Potenzialkunden.

€ 4.500 für mein Depot

So lockte mich vor Jahren eine Geschäftsbank vergeblich zum Wechsel. Als einigermaßen bibelfestem Sohn der Stadt Köln kam mir sofort Judas Iskariot in den Sinn, der seine Freundschaft mit dem Messias für 30 Silberlinge verraten haben soll.³



Ich konnte mir nicht vorstellen, meine Geschäftsfreundschaft mit meiner Beraterin für € 4.500 zu verkaufen. Zumal: Die hätte mich am Telefon rund gemacht. Woran Sie aber sehen, dass unser Verhältnis von gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Rücksichtnahme geprägt ist. Ehrlichkeit, Gradlinigkeit und die Gewissheit, dass man sich auf den anderen verlassen kann, sind vorzügliche Zutaten zu einer vitalen Beziehung. Stellen Sie sich mal eine Kundenbeziehung im Private Banking ohne diese Zutaten vor. Geht nicht, oder? Persönlich würde ich

wohl nie dem Rat eines Menschen folgen, dem ich nicht vertraue. Und wen ich im Verdacht habe, nicht ehrlich mit mir zu sein, dem vertraue ich nicht. Das gilt auch und besonders für Personen, die mir Kampagnenware unterjubeln wollen und mich über ihr Motiv im Dunkeln zu lassen trachten.

Die Betreuung im Tandem FKB : Private Banking ist neben dem Versicherungsgeschäft das zweite große Provisionsfeld. Das Geschäftsfeld steht und fällt m.E. mit der Vertrauenswürdigkeit, Integrität und sozialen Kompetenz seiner Berater. Persönliche Beziehung schlägt Preisnachlass, Soft Skills schlagen Hard Skills. Dass die Leistungsbilanz am Ende stimmen muss, ist selbstverständliche Voraussetzung (Qualifizier), die persönliche Beziehung ist der Winner.

Grenzenloses Vertrauen

Begleite ich FKB im Training on the Job zum Kunden, bin ich immer wieder überrascht, wie groß das Vertrauen des Unternehmers in die Integrität seines Betreuers ist. Der Mann kennt mich nicht. Der FKB hat seinem Kunden vorab nur gesagt, dass ich Coach bin und beim Gespräch dabei und dass ich natürlich dem Bankgeheimnis unterliege. Ich höre den Beiden zu und mache mir Notizen. Und da geht es nicht nur um Bankgeschäfte. Da werden seitens des Kunden auch schon mal Sachverhalte ausgetragen, die nicht für fremde Ohren bestimmt sind, nicht für den Zoll oder die Steuerfahndung, manchmal auch nicht für die Ohren der Gattin oder der Kinder. Ich höre dann immer sofort demonstrativ auf, mir

³ Nach Matthäus hat Judas die Silberlinge – geplagt vom schlechten Gewissen – später zurückgegeben.

Notizen zu machen und schaue unbeteilt zu Boden. Das Vertrauen des Kunden in seinen FKB geht auf mich über, ohne dass ich einen Beitrag dazu leiste.

Ich habe keine Empirie, welche Bedeutung diese enge persönliche Beziehung FKB : Kunde für den Erfolg im Kreditgeschäft spielt. Ich bin aber ziemlich sicher, dass sie – ceteris paribus – der ausschlaggebende Faktor ist. Dafür spricht, dass Kunden bei ihren „Freunden“ innerhalb bestimmter Grenzen bereit sind, für eine Finanzierung mehr zu bezahlen, als sie beim nicht befreundeten Wettbewerber bezahlen müssten. Die FKB nutzen diesen Umstand eher selten.

Vertrauen gegen Vertrauen

„Vertrauen ist der Anfang von allem“ werbetitelte die Deutsche Bank 1995 bis 1997. Ich möchte hier nicht bewerten, wie gut der Slogan zur werbenden Bank passt. Aber selbst, wenn er nicht gut passt: Der Slogan ist deshalb ja nicht falsch. Nach einem Henry Ford zugeschriebenen Zitat dient das erste Zusammentreffen zweier designierter Geschäftspartner allein dem Kennenlernen und dem ersten Eindruck, das zweite Zusammentreffen der Schaffung einer Vertrauensbasis und erst das dritte der Grundsteinlegung für eine künftige Geschäftsbeziehung.

Diese Geduld und Sorgfalt erwarte ich von allen Fachberatern, deren FKB-Kollegen ihre etablierten Kundenbeziehungen und das vom Kunden entgegenbrachte Vertrauen in ihren Dienst stellen. Den Fachbereichskollegen muss klar sein, dass sie das Vertrauen zurückzahlen müssen, es aber leichtfertig ebenso gut beschädigen können, wenn sie am schnellen Abschluss interessiert sind statt an der Etablierung einer tragfähigen persönlichen Beziehung zum Kunden. Wer als Fachberater seinem FKB beim Kunden Ehre macht, wird sich vor weiteren Überleitungen nicht retten können. Der FKB wird ihm überall den roten Teppich ausrollen und ihn und seinen Erfolg im ureigenen Interesse unterstützen. Über wen der Kunde den Daumen senkt, der bleibt künftig daheim.

Die größte Ehre, die man einem Menschen antun kann, ist die, dass man zu ihm Vertrauen hat.

Matthias Claudius

» Zitate-Fibel.de



Wie gewinnt man als Fachberater das Vertrauen und die Sympathie des Kunden? Indem man ihn mit der eigenen Fachkompetenz beeindruckt? Manch einer versucht das, um die eigene Unsicherheit zu kompensieren. Auf seinem eigenen Feld / im Heimathafen fühlt man sich sicher.

Dass man damit das Herz des Kunden gewinnt oder wenigstens einen guten ersten Eindruck macht, bezweifle ich stark. Schon die Höflichkeit gebietet es, das Revier des Kunden aufmerksam und mit Respekt zu betreten und den eigenen Redeanteil in fremdem Revier zu begrenzen zugunsten des Anteils des Kunden. Als Kinder mochten wir besonders die Besucher, die sich für unsere neue LEGO-Polizeistation interessierten, sich zu uns auf den Boden setzen und sich alles genau erklären ließen. Daran ändert sich im Lauf des Lebens wenig. Der Betrieb steht heute für die LEGO-Polizeistation.

- ✓ Bereitet Euch akribisch auf den Kunden vor. Kunden-Webseite und Social Media sind voll von Informationen, auf die Ihr im Gespräch Bezug nehmen könnt. „Als ich mich auf unser heutiges Treffen vorbereitet habe, ist mir aufgefallen...“ macht beim Kunden einen guten Eindruck.

- ✓ Lernt, eine Kundenbilanz zu lesen. Sie ist das Zahlen gewordene Geschäftsmodell des Kunden. Ohne Verständnis des Geschäftsmodells wird es schwer, den Kunden für sich einzunehmen.
- ✓ Schaut Euch den Betrieb an, lasst Euch alles zeigen und erklären.
- ✓ Sperrt Augen und Ohren auf. Nehmt Details wahr einschl. Familienfotos, Ahnengalerie und Kopffüßler an den Wänden.
- ✓ Lasst den Kunden reden. Je mehr er erzählt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er Euch den Weg zu seinem Herzen zeigt. Und zu seinem Tresor.
- ✓ Hört aktiv zu. Fasst vor allem die Sachverhalte zusammen, aus denen sich gemeinsame Themen für die Zukunft bauen lassen.
- ✓ Und verabredet am Ende den Folgetermin und die Themen, die sich gut zur Vertiefung eignen.

Monitoring

Ein sicheres Indiz für eine gute persönliche Beziehung ist eine Empfehlung bei Dritten. In unseren Nachkontaktbefragungen ermitteln wir eine ganze Reihe qualitativer Faktoren (Gesprächsinitiative, Vorbereitung, Fachkompetenz, Freundlichkeit...). Persönliche Beziehung lässt sich am besten mit dem Net Promoter Score messen: Wie wahrscheinlich (auf einer Skala von 0-10) ist es, dass der Kunde den Berater oder das Institut weiterempfiehlt? Auf unserem Portal [SEE 360](#) ermitteln wir für unsere Banken über 80% Promotoren, weniger als 5% Detraktoren, der Rest sind Neutrale. Die Promotoren routen wir auf Google. Da können sie ihre Empfehlungsbereitschaft gleich mal unter Beweis stellen. Bis zu 44% der Promotoren tun das tatsächlich. Damit wird persönliche Beziehung zur persönlichen Empfehlung.

Gehe zurück zur Badstraße

Und dann kommt irgendwann ein neues Vertriebskonzept mit Neusegmentierung und zahllosen Betreuerwechseln, und etliche persönliche Beziehungen gehen verloren. Die neuen Betreuer stehen vor der Aufgabe, ihrerseits persönliche Beziehungen mit ihren neuen Kunden zu etablieren. Sie fangen praktisch wieder von vorn an. Und wie? Naja, gehe zurück zur Badstraße, beginne wieder mit Wettbewerbsfaktor 1 „[Kontaktfrequenz](#)“. Womit sich der Kreis schließt.



Kelkheim, im Dezember 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>