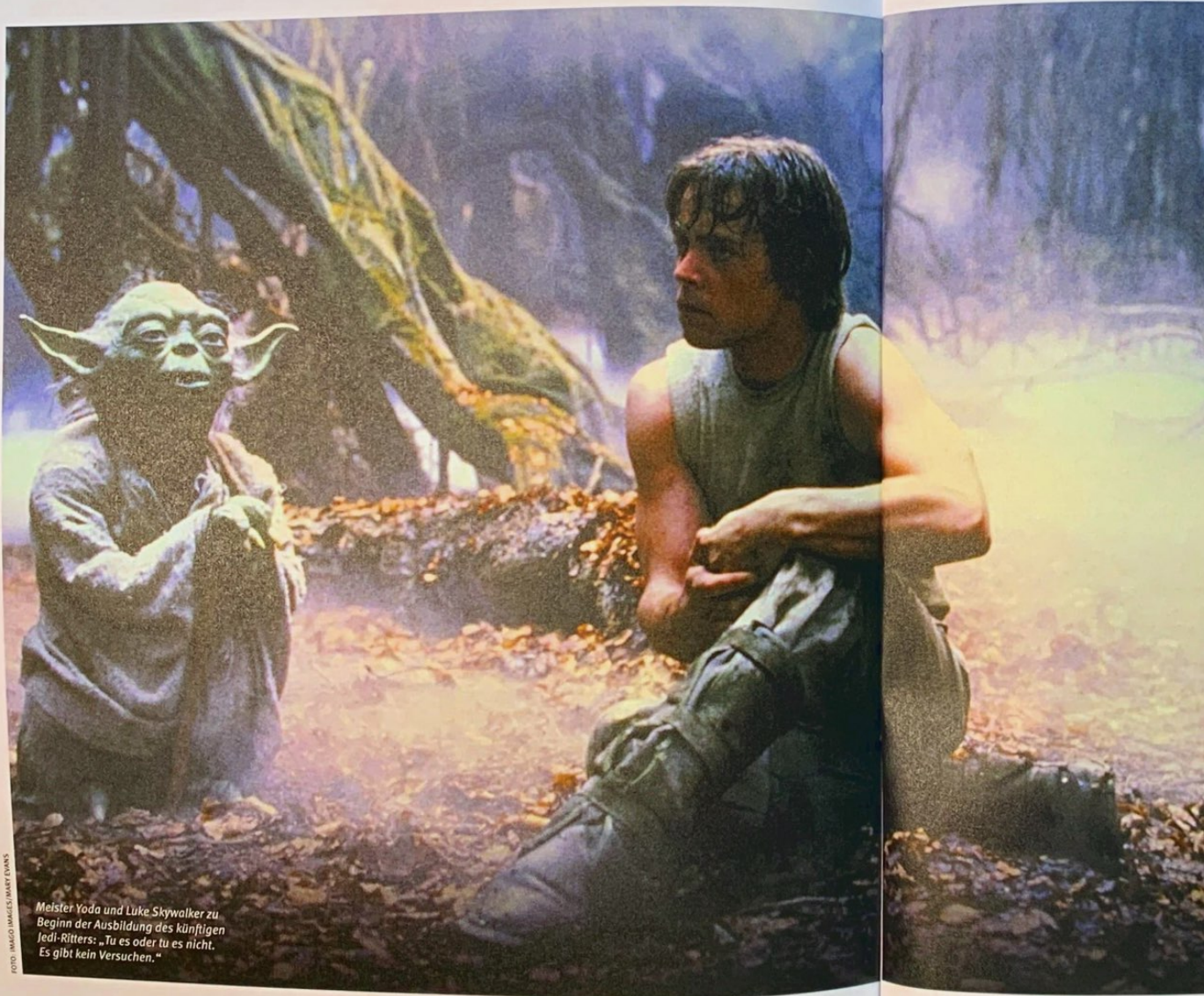


DIE SKYWALKER-STRATEGIE



Meister Yoda und Luke Skywalker zu Beginn der Ausbildung des künftigen Jedi-Ritters: „Tu es oder tu es nicht. Es gibt kein Versuchen.“

PHOTO: IMAGO IMAGES/IMAXET/DUMAS

Ob Regulierung, Compliance oder Digitalisierung: Für Private-Banking-Berater kaum zu beeinflussende Faktoren setzen ihr Arbeitsumfeld unter Druck. Zeit, sich auf das zu besinnen, was in der Macht jedes Private Bankers steht – sich selbst

Kommt die ganz dicke Krise des Private Banking mit den Corona-Folgen oder schwellt sie längst seit Jahren? Jedenfalls gehen die Margen zurück, und neues Geld lässt sich oft nur mit niedrigeren Gewinnspannen einkaufen, während die fortschreitende Regulierung zunehmend Ressourcen frisst und ein Ende nicht abzusehen ist. Darüber hinaus ist sicher, dass in Zukunft alles, was zu digitalisieren ist, auch digitalisiert wird. Es wird also ungemütlich. Doch was bedeutet das für den Berater und sein Team? Wie kann er oder sie von bereits gemachten Erfahrungen profitieren?

In Situationen wie diesen ist es hilfreich, alte Bekannte unter unseren Verhaltensmustern zu aktivieren und sich mit ihnen zu verbünden. Das persönliche Berater bestehender Kunden und das Aktivieren neuer, das Relationship Banking, war bis heute ein Schlüssel – in der Zukunft wird es der Schlüssel sein. Nur: Was ist in diesen wilden Zeiten überhaupt wirksames Relationship Banking? Braucht es vielleicht ein Update? Wie stelle ich mich als Marke noch mehr in den Mittelpunkt? Wie mache ich meine Persönlichkeit zum zentralen Wettbewerbsvorteil?

Die gute Nachricht: Es gibt Verhaltensweisen, die wir bereits anwenden und die funktionieren. Die schlechte: Das machen die anderen auch. Es gilt also, bestehende Muster weiter zu präzisieren und um neue, noch wirksamere Impulse zu ergänzen. Dies unterscheidet – das zeigen Forschung und Praxis sehr deutlich – erfolgreiche von weniger erfolgreichen Marktteilnehmern.

Luke Skywalker ist einer unserer Helden aus dem Star-Wars-Universum, und gleich zu Beginn der Kinofilme ist klar: Er hat großes Talent, beherrscht verschiedene Methoden (Kampf mit dem Laser-Schwert) und versucht, alles richtig zu machen. Doch das allein reicht nicht. Erst nach seiner Lehrzeit bei Jedi-Meister Joda wird er der erfolgreiche Kämpfer. „Tu es oder tu es nicht. Es gibt kein Versuchen“, gibt Joda ihm auf den Weg. Luke schärft also sein Bewusstsein und seine Haltung – und nutzt seine vorhandenen Fähigkeiten wirksamer für sich und sein Team.

Übertragen auf das Relationship Banking heißt das, dass es natürlich Methoden gibt, um eine gute Beziehung herzustellen, etwa Fragetechniken. Aber erst in der Kombination mit einer zukunfts-fähigen Denkweise entfalten diese richtig Wirkung. Und die ist entscheidend in allen und vor allem in schwierigen Situationen. Aktuelle Forschung und Praxis präzisieren einige dieser alten Bekannten und bringen sie auf den neuesten Stand. Darunter finden sich Faktoren, die beson- ➤

ders wirksam sind für Leistung und Erfolg, wie das „Psychologische Kapital“ nach Fred Luthans. Dem US-amerikanischen Managementberater zufolge können Führungskräfte damit ihre geschäftlichen Ziele effizienter erreichen als durch herkömmliche Methoden. Was diese Prinzipien (Initialen HERO, gleich Held) konkret ausmacht, ist:

- **Hope:** Unter Hoffnung wird der unbedingte Wille verstanden, seine Ziele zu erreichen und, falls nötig, hierfür neue Wege zu finden. Erfolgreiche Private Banker halten an gesteckten Zielen fest, ohne sich ihnen sklavisch zu unterwerfen. Sie wissen, dass der Weg von A nach B keine gerade Linie ist, sondern eher ein Schlangenlinienkurs. Sie finden Wege und Alternativen, um zu ihrem gesetzten Ziel zu gelangen. Wenn Wachstum aus dem Bestand nicht ausreichend möglich ist, fragen sie: Welche Möglichkeiten gibt es noch? Wo kann ich neue Wege gehen? Also das Ziel fest im Blick, eine oder verschiedene Ideen, dorthin zu kommen und zugleich flexibel sein.
- **Efficacy:** (Selbst-)Wirksamkeit bezeichnet die Überzeugung, mit den eigenen Fähigkeiten gesetzte Ziele erreichen zu können. Erfolgreiche Private Banker sind von der Wirksamkeit ihrer Fähigkeiten überzeugt. Sie verlassen sich auf ihre Fähigkeit zur guten Beratung und gehen gleichzeitig das Risiko ein, dass diese womöglich kurzfristig zu weniger Ertrag

führt. Das erzeugt Bindung. Diese ist Basis und Weg, um ihre Ziele langfristig zu erreichen.

- **Resilienz:** Sie wird als Widerstandsfähigkeit bei Problemen und nach Rückschlägen verstanden. Gleichzeitig brauchen Private Banker die Fähigkeit, Probleme (ruinöse Konditionen im Wettbewerb) zu bewältigen, Hürden (Regulatorik) zu überwinden sowie mit Gräben, die sich unvorhergesehen auftun (Corona), umzugehen und sich persönlich immer wieder sehr schnell auf die neue Situation einstellen zu können.
- **Optimismus:** Dieser umfasst neben einer positiven Grundhaltung den Glauben daran, selbst einen Beitrag zum eigenen Erfolg leisten zu können. Private Banker sollten zuversichtlich in die Zukunft blicken, wissen, dass Sie in der Lage sind, einen eigenen Beitrag zum positiven Gelingen der Situation zu leisten. Unter anderem, weil sie schon positive Erfahrungen gemacht haben, wie sie sich selbst erfolgreich aus kritischen Situationen befreit haben. In Bezug auf Relationship Banking bedeutet dies, zuversichtlich zu sein, Ruhe zu bewahren und günstige Gelegenheiten zu ergreifen, um dann sehr fokussiert neue Kunden anzusprechen.

Zusätzlich zu den HERO-Komponenten, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Private Bankern unterscheiden, gewin-

nen zwei übergeordnete Faktoren zunehmend an Bedeutung: Es sind Empathie und Selbsterkenntnis, woraus zusammen mit dem Vorangegangenen das Akronym HEROES entsteht:

- **Empathie:** Sie meint die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in andere Personen einfühlen zu können. Das ist geläufig. Das Schlagwort ist gleichzeitig: Perspektivübernahme! Wie sieht das Umfeld meines Kunden aus? Was sind seine größten Bedürfnisse, welche Problemlösungen sucht er? Wer wirklich aus der Perspektive des Gegenübers denken kann, kann vermitteln, passende Ideen zu entwickeln. Dieses Vordenken erzeugt Vertrauen. Der Kunde fühlt sich verstanden. Wer sich verstanden fühlt, dessen Zahlungsbereitschaft für gute Beratung steigt deutlich.
- **Selbsterkenntnis:** Damit ist gemeint, zu einem realistischen Selbstbild gekommen zu sein, also sich selbst mit seinen Stärken und Schwächen zu kennen. Das mag profan klingen, ist es aber keineswegs. Erfolgreiche Berater haben Erfahrungen gesammelt und diese vor allem (selbst-)kritisch reflektiert, sich selbst und Lösungsansätze hinterfragt: Was lief wirklich gut, was weniger gut und wie kam es dazu? Was war mein Beitrag? Was waren Faktoren in der Situation selbst? Ehrlichkeit mit sich selbst und eine konstruktive Kritikfähigkeit sind hier fundamental.

Schnell-Check der HEROES-Komponenten: sechs Fragen auf dem Weg zum Selbst

Sich selbst zu erkennen ist ein Prozess, den einem niemand abnehmen kann. Dabei helfen können folgende Fragen, um die eigenen Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Dies im Team zu tun, ist erfahrungsgemäß noch ergiebiger

Faktoren	Inwieweit treffen die Aussagen auf Sie zu?	Trifft voll zu	Trifft zu	Teils, teils	Trifft nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
H Hope	Wenn Widerstände auftauchen, finde ich schnell Alternativen, mein Ziel zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Efficacy	Wenn Probleme auftauchen, weiß ich, dass ich gesetzte Ziele mit meinen Fähigkeiten auch erreichen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R Resilience	Wenn ich einen Rückschlag erlebe, erhole ich mich zügig und bin schnell wieder einsatzbereit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Optimism	Die Zukunft wird Gutes bringen, weil ich weiß, dass ich einen positiven Beitrag dazu leisten kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Empathy	Ich kann mich gut in andere Personen hineinversetzen und übe das auch konkret.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S Adequate Selfknowledge	Ich nehme mir genug Zeit, Erfahrungen zu reflektieren und meine Schlüsse daraus zu ziehen. Ich habe ein präzises, realistisches Bild meiner Person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Luthans/Stoess

Und was heißt das jetzt konkret? Präzise Arbeit erfordert hier einen kleinen Umweg, denn einige Faktoren liegen sehr eng beieinander. Für die Entwickelbarkeit bedeutet das, dass es nicht die eine Wunder-Methode gibt, um sie zu verbessern. Schade! Aber es gibt etwas anderes. Etwas Bekanntes, das richtig angewandt sehr viel bringen kann. Das Stichwort lautet: Selbstreflexion. Selbstreflexion ist die Fähigkeit des Menschen, über die eigene Situation nachzudenken, um Ansatzpunkte für Veränderungen zu erkennen.

Die gute Nachricht ist also: Sie können etwas tun. Die schlechte: Niemand kann es Ihnen abnehmen. Das bedeutet, es führt kein Weg daran vorbei, sich die Zeit zu nehmen und selbst zu überlegen, wo bin ich wirksam, wo nicht? Wir haben Ihnen auf der vorangegangenen Seite ein paar Leitfragen zusammengestellt, die Ihnen bei diesem Prozess helfen können. Noch gewinnbringender kann es sein, diese Fragen nicht nur alleine, sondern mit einem oder mehreren Partnern durchzugehen.

Schritt 1 – Selbstcheck

Basierend auf den Definitionen können Sie zunächst schauen, wo Sie sich selbst einordnen würden. Nicht im Sinne eines strengen Dogmatismus, sondern um ganz pragmatisch ein Gefühl für sich selbst zu bekommen. Siehe Fragebogen Seite 42.

Schritt 2 – Reflexionsfragen

Auch hier gilt: alte Bekannte nutzen und Kräfte für morgen freilegen. Was ist mein konkretes Ziel? Wozu will ich das Ziel erreichen? Ist das realistisch? Was oder wer ist im Weg? Was zeichnet mich wirklich aus? Welche Fähigkeiten und Stärken habe ich bereits in der Vergangenheit eingesetzt? Wie habe ich es geschafft, Hürden und Probleme zu meistern? Profis vergegenwärtigen sich besondere Situationen und betrachten diese im Detail. Zum Beispiel malen sie eine Tabelle mit zwei Spalten. Links der eigene Anteil, rechts eher Faktoren, die situationsbedingt waren. Dann gehen sie jeweils einen Erfolg und einen Misserfolg durch. Vielleicht neige ich dazu, Erfolge mir selbst und eigenen Fähigkeiten zuzuschreiben? Und Misserfolge eher durch die Situation zu erklären? Im besten Fall werden auf diese Weise Muster deutlich. Das ist nicht immer vergnügungssteuerpflichtig, aber sehr aufschlussreich, wenn klarer wird,

Die Persona als Prototyp des Kunden

Erfolgreiche Private Banker versetzen sich in die Lage ihrer Zielgruppe, um aus deren Perspektive zu denken. Denn erkennt man die Wünsche des Kunden, fühlt dieser sich verstanden. Ergebnis: Seine Bereitschaft, für gute Beratung zu zahlen, steigt deutlich



Quelle: Stoess 2020

was der eigene und was ein fremder Beitrag zu Erfolg und Misserfolg ist. So wie bei Luke.

Schritt 3 – Perspektivübernahme

Präzision lässt sich üben. Und Luke übt sehr viel. Eine sogenannte Persona zu erstellen hilft. Das ist quasi ein Prototyp der Zielgruppe, die ich ansprechen möchte. Grundsätzlich gilt: Je detaillierter wir die Zielperson vor Augen haben, desto präziser lässt sich ihre Perspektive übernehmen. Leitfragen können sein:

- **Eigenschaften** (Demografie – Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildungsgrad ...)
- **Ziele/Wünsche** Was treibt sie an? Was ist ihr besonders wichtig? Wo möchte sie hin, sowohl privat als auch beruflich?

■ **Externe Faktoren** Was sind ihre Lebensumstände? Wie hängen diese zusammen beziehungsweise beeinflussen sich diese?

■ **Barrieren/Schwierigkeiten** Welche Barrieren gab es bisher? Wie wurde ihnen begegnet? Und welche Barrieren oder Schwierigkeiten könnten künftig auf mich zukommen?

Sein psychologisches Kapital einzusetzen trägt nicht nur dazu bei, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, sondern steigert als netten Nebeneffekt nachweislich und in hohem Maße auch das eigene Wohlbefinden. Was also kann Luke in seinen Private-Banking-Rucksack packen? Die Prinzipien des HEROES, alte Bekannte, fit und präzise gemacht für morgen. ■



FOTO: GRAMME FOTOSTUDIO

Der Autor **Dirk Stoess** ist Gründer und Geschäftsführer der Beratungsfirma Cormens. Zuvor sammelte er 20 Jahre Erfahrung im Private Banking und Firmenkundengeschäft. Jüngst wählten Kollegen und Kunden Cormens zum vierten Mal unter die besten Berater Deutschlands (Brand Eins Wissen 03/2020).