

ICH, dein Partner

Tatort Kundengespräch. Wenn Private Banking bei der Anlageberatung verbleibt, bietet es Angriffsfläche, in nicht allzu ferner Zukunft durch digitale Lösungen ersetzt zu werden. Der Kunde, meist Unternehmer, erwartet einfach mehr

Sparrings-Partner für Unternehmer

Private-Banking-Kunden wollen sich verstanden wissen und in der Beratung einen Mehrwert für sich erkennen. Gerade bei der nicht kleinen Anzahl der Kunden mit unternehmerischen Hintergrund will das konsequent zu Ende gedacht sein. Welche Themen beschäftigen eigentlich einen Unternehmer, wo bin ich als Berater sprachfähig

KUNDE: UNTERNEHMER

Ein Großteil der vermögenden Klientel kommt aus der Unternehmerschaft. Wie kann man diese Kunden richtig beraten?

FOKUS: BERATUNG AUF AUGENHÖHE

Entwicklung
des Unternehmens

Positionierung des
Unternehmens im Markt

Struktur

Kapital und
Ausschüttungspolitik

Rolle und Aufgabe
im Ruhestand

Folgende Aussage hört man derzeit nicht gerade selten in der Finanzbranche: „Alle reden von Digitalisierung, jeder redet mit und keiner hat wirklich Antworten. Alles heiße Luft. Ich kann es nicht mehr hören.“ Gleichzeitig finden Innovationen wie Robo Advisor, Selbstberatungs-Tools oder Co-Browsing ihren Weg zum Kunden und die Lücke zwischen dem Angebot der Private-Banking-Institute und dem Bedarf vermögender Unternehmer wird von Jahr zu Jahr größer. Wozu wird man in Zukunft überhaupt noch Private Banker benötigt, mag sich da manch einer fragen. Die Antwort ist ebenso einfach wie auch anspruchsvoll in ihrer Konsequenz: für eine Beratung von Unternehmer zu Unternehmer zu den wirklichen Kernthemen. Für ein Finanz-Consulting auf Augenhöhe.

Addiert man die diesjährigen Wachstumsprognosen der Private-Banking-Anbieter im deutschsprachigen Raum zusammen, müsste das aus dem Kundenwachstum abgeleitete Bruttoinlandsprodukt 2017 mindestens zweistellig

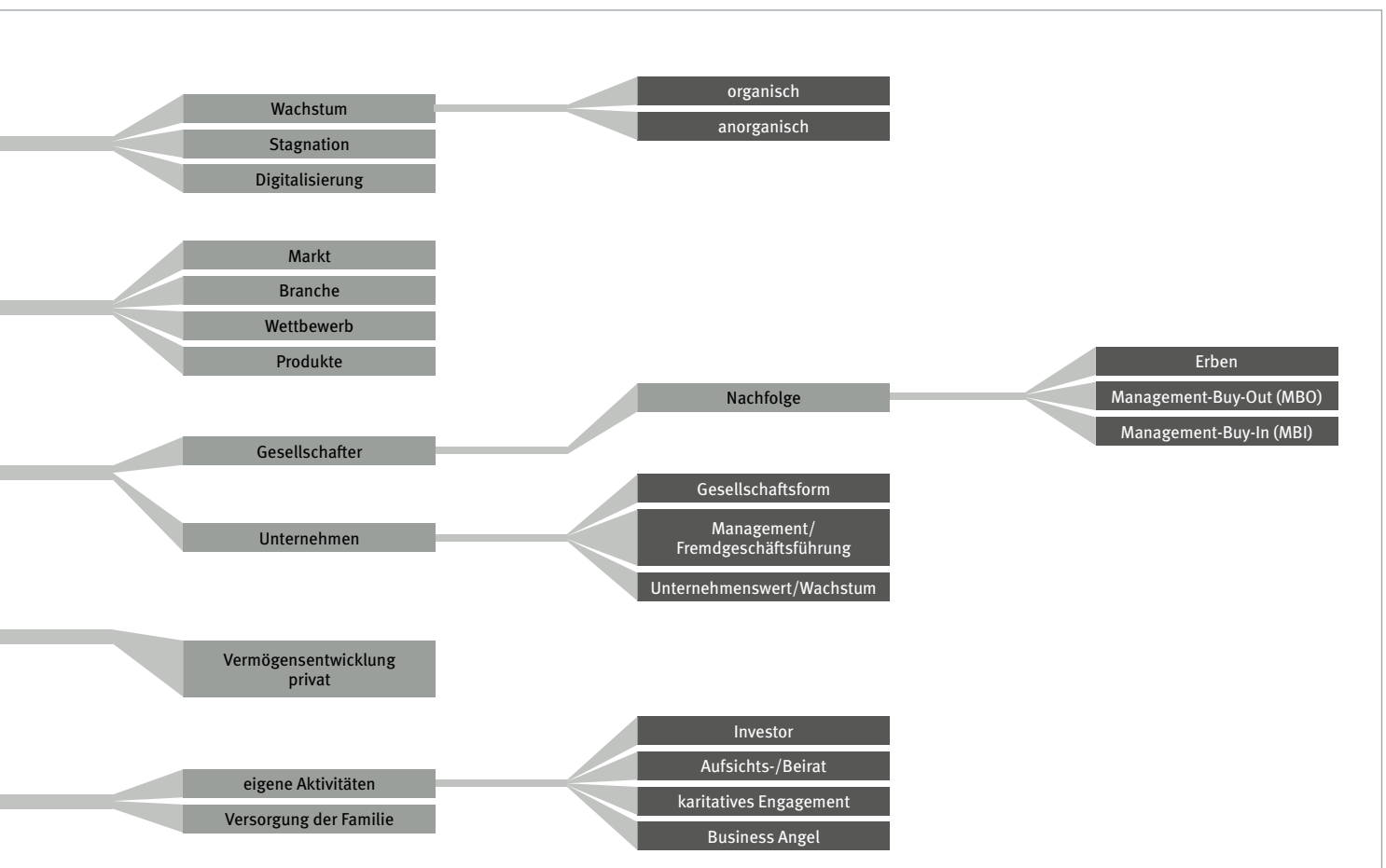
wachsen. Dass der daraus resultierende Wettbewerb in der Branche intensiv ist, ist eine Binse. Gleichzeitig verführen Wachstumsanspruch und eine aktuell relativ positive Börsenentwicklung vielleicht so manchen Anbieter dazu, sich stark auf die produktbasierte Beratung zu konzentrieren. Nur geht das leider oft an den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden vorbei. Die Zielgruppe der Private Banker sind Menschen, die Geld anlegen wollen. Viel Geld. Wenn die reine Geldanlage mittlerweile allerdings absolut ausreichend in standardisierten Prozessen online und von innovativen sowie durchaus gut funktionierenden Tools übernommen werden kann, wer braucht dann in Zukunft überhaupt noch einen Berater aus Fleisch und Blut? Führt man sich diese Entwicklung, diese Evolution im Private Banking einmal vor Augen, wird schnell klar, warum die Zahlungsbereitschaft für eine Leistung sinkt, die die Kunden inzwischen oft weder anfragen, noch als eine tatsächliche Leistung wahrnehmen. Könnten man 2010 nur Bruchteile der teils sehr komple-

xen Bedarfe der Kunden standardisiert abwickeln, dürfen wir bereits heute im Jahr 2017 schon fast von einem Nischenfeld sprechen. Nicht viel tatsächlichen Beratungsbedarf in Anlagefragen gibt es noch.

Und dennoch: Private Banking ergibt auch heute noch absolut Sinn und bietet letztendlich die Möglichkeit auf gute Geschäfts. Vorausgesetzt man bietet echte Beratung auf Augenhöhe und mit ausreichend Vorbereitung sowie Hintergrundwissen für die wirklichen Belange von Unternehmern und Anteilseignern an. Hierfür gilt es zunächst einmal die Hausaufgaben eines zeitgemäßen Private-Banking-Beraters gemacht zu haben oder im Zweifelsfall ganz schnell nachzuholen.

Beratung auf Augenhöhe

Zentral ist dabei die Frage, ob man als Berater, als Finanzdienstleister über Produkte sprechen oder mit dem Kunden um die beste Lösung ringen möchte? Lesen kann jeder selbst und das Internet wie auch diverse Tools bieten heute ➤



nicht nur mehr als genug Informationen zu den einzelnen Produkten aller Banken im Preisvergleich, sondern nach Beantwortung einiger weniger Fragen auch angemessene und durchaus passende Empfehlungen zu individualisierten Anlagemöglichkeiten. Die Ziele eines erfolgreichen Private Bankers heutzutage drehen sich um einen Dialog mit Persönlichkeit, das Beratungserlebnis, eine Partnerschaft mit dem Kunden und natürlich um die zu erwirtschaftende Erträge (siehe Grafik rechts).

Gerade beim Punkt der Partnerschaft, dem Kundengespräch auf Augenhöhe sind wir auch beim Kern des häufigsten Problems angekommen. Wer kann sich denn heute noch wirklich als Partner eines Unternehmerkunden verkaufen, wenn er sich selbst lediglich als Private-Banking-Berater wahrnimmt? Bescheidenheit in allen Ehren, aber genau hier ist es fehl am Platz. Ein neues Selbstverständnis des Private Bankers muss her. Wenn Bankberater Unternehmer und Anteilseigner großer Unternehmen tatsächlich mitreißen wollen, dann müssen sie sich wieder an ihre Wurzeln und Ursprünge erinnern, dann müssen sie selbst wieder Unternehmer sein und in mehr Belangen unternehmerisch denken.

Gerade für Private Banker sollte dies eigentlich ein Leichtes sein, denn fast alle haben eine fundierte wirtschaftliche Ausbildung genossen, sei es zum Certified Financial Planner, Estate Planner, Diplom-Kaufmann, Bankbetriebswirt oder Diplom-Betriebswirt einer Fachhochschule. Dort haben sie bereits alles gelernt, was auch der Anteilseigner von heute als Grundlage seines anfänglichen Unternehmertums zur Verfügung hatte. Diese Fähigkeiten und das unternehmerische Denken gehört nun schleunigst wieder ausgegraben, abgestaubt und von den Spinnweben des Produktverkaufs befreit. Denn nur dann können die Bankberater sich angemessen in ihre Zielgruppe hineinversetzen und Strategien sowie Thesen zu deren Bedarfen aufstellen, die die Unternehmerkunden tatsächlich als Mehrwert gegenüber Tools und Robots wahrnehmen. Was beschäftigt den Unternehmer auf seinem Weg zur Arbeit? Welche Fragen stellt er sich bezüglich seines Geschäfts bevor er einschläft? Worüber spricht er mit Freunden abends bei einem Bier oder guten Glas Rotwein, wenn das Thema auf seine Firma kommt? Wenn

Bankberater diese Fragen beantworten und damit zielführend ein Beratungsgespräch auf Augenhöhe vorbereiten können, dann sind sie bereits raus aus der Nische und mittendrin im Geschäft mit Unternehmern. Dann finden sie sich schnell im Kreis der ernstgenommenen Berater eines Unternehmers – Ehepartner, Freund, Steuerberater et cetera – wieder, sondern können zudem echtes Finanz-Consulting von Unternehmer zu Unternehmer beziehungsweise Bankier durchführen.

Zeitgemäße Gesprächsvorbereitung

Denkwürdig sind die selbstbeweihräuchernden Aussagen vieler erfahrener Bankberater, wenig vorbereitet zum Kunden gehen zu können, „weil man dann viel offener und individueller auf das Gespräch und die sich aufzeigenden Bedarfe eingehen kann“. Klingt gut, geht in den meisten Fällen jedoch leider meilenweit an der Realität vorbei. Denn klar ist, dass derjenige, der sich produktbezogen auf ein Gespräch mit einem Anteilseigner oder Unternehmer vorbereitet, es tatsächlich auch genauso gut sein lassen kann. Eine zeitgemäße und zielführende Vorbereitung heißt stattdessen, sich genau in die Rolle des Gesprächspartners hineinzusetzen, die oben angeführten Szenarien, in denen sich der Unternehmer mit sich selbst oder vertrauten Personen zu seiner wirtschaftlichen Situation auseinandersetzt, durchzuspielen und sinnvolle Antworten darauf zu finden beziehungsweise realistische Thesen dazu aufzustellen.

Die zusätzliche Beschäftigung mit harten Fakten wie Umsatzentwicklung oder Gesellschafterstruktur zum Unternehmen aus dem Bundesanzeiger und weiteren verfügbaren Quellen ist Pflicht und Kür zugleich. Erst durch die Kombination aus eigenem Selbstverständnis als Bankier und damit ebenfalls Unternehmer und dem Hintergrund- sowie Fachwissen, das

Fähigkeiten eines erfolgreichen Private Bankers

1. Dialog mit Persönlichkeit:

Orientierung und Sicherheit in der Gesprächsführung geben und gleichzeitig Raum für die eigene Persönlichkeit haben.

2. Ertrag und Effizienz:

Systematisch Verkaufschancen eröffnen, die über den ursprünglich wahrgenommenen Bedarf hinausgehen.

3. Beratungserlebnis:

Das eigene Verhalten an unterschiedlichste Kunden so anpassen, dass diese den Kontakt als positive und inspirierende Erfahrung erleben.

4. Partner auf Augenhöhe:

Die Sicherheit und Kompetenz besitzen und ausstrahlen, sich bei Kunden als Partner auf Augenhöhe zu positionieren.

man einem solchen zuschreiben würde, kann man mit zielgenauen Thesen an die Zielgruppe herantreten. Und dann kann man einen echten Dialog auf Augenhöhe führen, den der Gegenüber als klaren Mehrwert wahrnimmt.

Am Ende des Tages kann es tatsächlich recht einfach sein: Die Beratung auf Augenhöhe lässt sich mit einer Kombination aus Mut zu einem neuen Selbstverständnis und hinreichender Präzision beim Herausarbeiten der unternehmerischen Themen erzeugen. Das bedeutet mehr Aufwand, aber auch mehr Kundenzufriedenheit. Und das ist wahrscheinlich nicht die schlechteste Variante, sich im aktuellen Private-Banking-Markt zu behaupten. Oder sogar zu wachsen. ■



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 Klienten Cormens unter die besten Berater Deutschlands (Brand Eins Wissen 06/2017).