

QFZ

DIALOG

// Das Magazin für die Zukunft der Finanzberatung // 12,50 Euro //

www.qfz-initiative.de 1. Jahrgang 2009



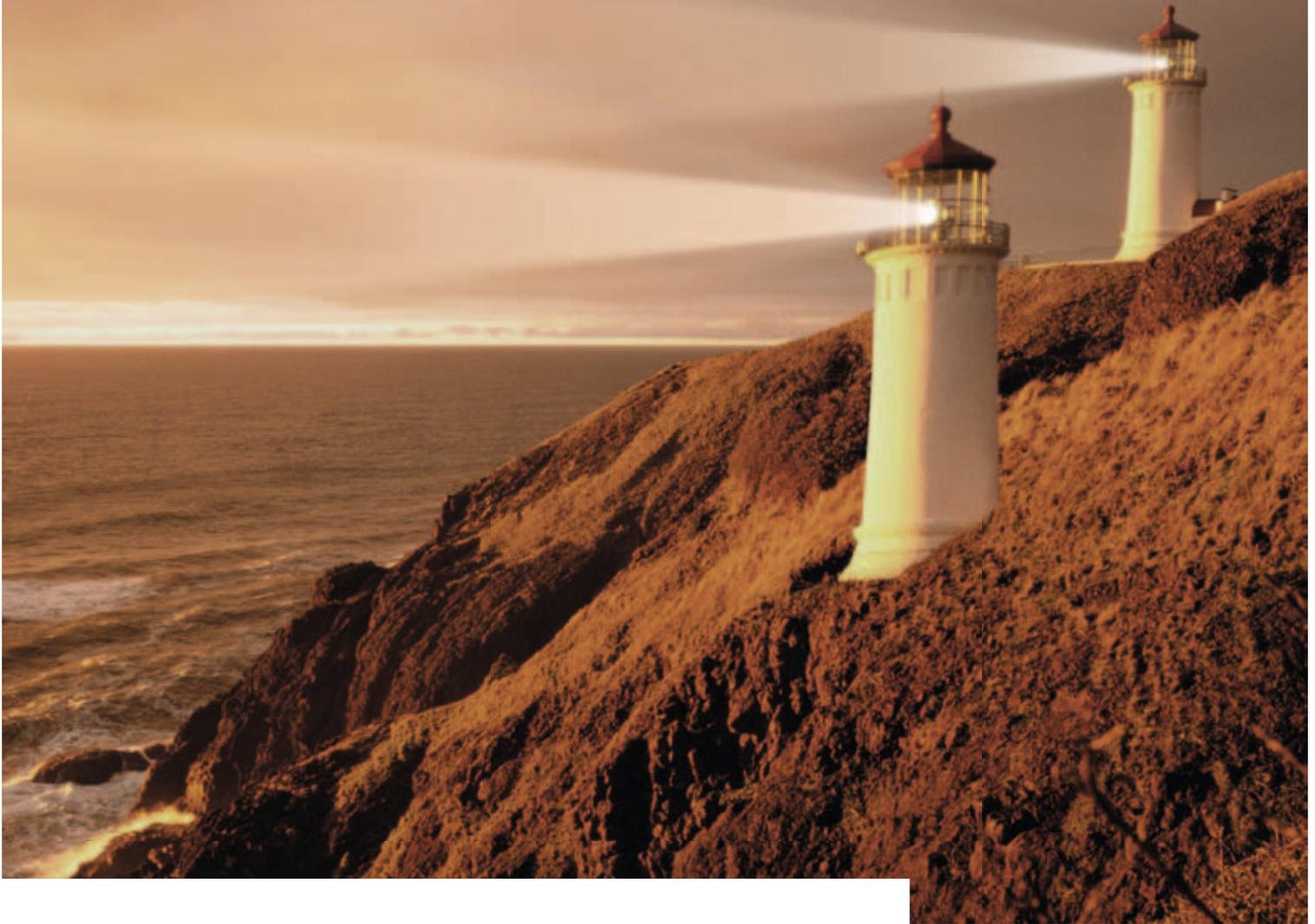
Monothema: Kundenzufriedenheit

Betreuungsqualität // Was andere Finanzdienstleister vom Serviceführer Sparda-Banken lernen können
Beraterhaftung // Warum reine Provisionsschinderei in Zeiten verschärfter Auflagen die Existenz gefährdet
CRM // Wie Vertriebsmitarbeiter mit klugen Strategien und moderner Software Kunden glücklich machen

Ausgabe

03

Doppelte Absicherung bei **jeder Beratung**



Die FORMAXX Handlungsempfehlungen abgesichert durch unabhängige Experten

Als Makler sind die FORMAXX Berater gesetzlich verpflichtet, nur dem Kunden und seinem individuellen Bedarf zu dienen. Um diesen Auftrag bestmöglich zu erfüllen, hat die FORMAXX AG ein einzigartiges Beratungskonzept entwickelt: ein von unabhängigen Experten entwickelter Prozess, an dessen Ende konkrete, wissenschaftlich abgesicherte Handlungsempfehlungen stehen. Die FORMAXX Berater haben damit eine fundierte Grundlage, um jede individuelle Lebens-

situation der Kunden kompetent einschätzen zu können. Dies gibt unseren Beratern jederzeit die Sicherheit, eine einheitlich hohe und nachvollziehbare Qualität in der Finanzberatung zu gewährleisten. Dieses FORMAXX Prinzip schreibt seit einem Jahr eine unvergleichliche Erfolgsgeschichte: als Finanzberatung in einer neuen Dimension.

www.formaxx.de

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die dritte Ausgabe von DIALOG erreicht Sie zu einer Zeit, in der die Finanzbranche eine der schwersten Vertrauenskrisen ihrer Geschichte erlebt. Verantwortungslose Kamikazebanker haben mit ihren Machenschaften unvorstellbare Werte vernichtet und ganze Volkswirtschaften in den Abgrund gerissen. Der Ruf nach einer staatlichen und gesellschaftlichen Reglementierung der Märkte und Marktteilnehmer wird immer lauter.

Genau hier sieht die QFZ-Initiative ihre Hauptanliegen bestätigt. Es gilt, die Wünsche der Kunden noch stärker als bislang in den Mittelpunkt des eigenen Handelns als Berater zu stellen und sich stets aufs Neue die gesellschaftliche Bedeutung qualifizierter Beratung sowie die Verantwortung gegenüber seinen Kunden vor Augen zu führen. Es ist von daher nur konsequent, dass sich diese Ausgabe dem Monothema „Kundenzufriedenheit“ widmet – einem Schlagwort, das oft fällt, dessen Inhalte aber leider allzu häufig diffus bleiben. In diesem DIALOG geben wir der wichtigen Vokabel ein wirklich scharfes Profil. Unsere Autoren gehen etwa der Frage auf den Grund, wann Kunden nicht kaufen – und welchen Anteil die Berater daran haben.

Obwohl immer mehr Unternehmen an Kundenumfragen und Rankings zur Kundenzufriedenheit teilnehmen, nimmt die durchschnittliche Zufriedenheit der Befragten in der Servicewüste Deutschland immer weiter ab. Was treibt die Kunden zum Anbieterhopping? Und mit welchen Angeboten und neuen Dienstleistungen können Banken und Versicherungen diesen Negativtrend stoppen? Dazu gibt uns in einem Best-Practice-Case der Vertriebsvorstand des „Abonnementsiegers“ Sparda-Bank Hamburg eG, Thomas Griesel, wichtige Impulse und Einsichten. Griesel zeigt, warum und mit welchen Methoden sich die genossenschaftliche Gruppe der Sparda-Banken ohne Unterbrechung seit 16 (!) Jahren den ersten Platz beim „Deutschen Kundenmonitor“ unter allen Bankhäusern sichert. Doch auch zufriedene Kunden müssen dauerhaft ans Unternehmen gebunden werden. Bei Pflege und Ausbau der Kundenbindung leistet moderne Software für das Customer-Relationship-Management (CRM) wahre Wunder. Nur welche ist die richtige CRM-Software, welche hilft Ihnen als Berater im Tagesgeschäft wirklich weiter? Auch darauf liefert dieses Heft Antworten.

Eine ganz andere Art, Erwartungen von Kunden zu befriedigen, hat der Köbes, der Bierkellner im Kölsch-Brauhaus. Überall sonst wäre sein Verhalten ein Grund zur fristlosen Kündigung. Nur nicht in Köln. Dort hat er es mit seinem „Köbismus“ zum Kultstatus gebracht. Ein Artikel nicht nur für Bierfreunde, der vor allem zeigt, dass ein Schmunzeln das Leben viel leichter macht.

Und genau hier schließt sich der Kreis. Die QFZ-Initiative will Ihnen dabei helfen, weiterhin positiv nach vorne zu blicken. Die Schatten der Finanzkrise sind da, doch das Licht wird schon wieder heller.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen und beim Gewinnen neuer Einsichten.

Ihr Thomas Walter, Herausgeber



Inhaltsverzeichnis

01 // QFZ aktuell

Wasser auf die Mühlen // Welche Erwartungen Berufseinsteiger an die Finanzbranche heute haben	06
Max, Manni und die Moneten // Die QFZ-Initiative bringt Kindern spielerisch die Welt des Geldes nahe	08

02 // Impulse

Die Geheimnisse der Spitzenverkäufer // Exklusive Erkenntnisse aus einer Studie der ESB Reutlingen	10
„Wer satt und zufrieden ist, jagt nicht“ // Topberater Stephan Grünewald über (un)zufriedene Kunden	14
„Kundenorientierung schmilzt dahin“ // Die Ergebnisse des „Kundenmonitors Deutschland 2008“	18
Rufe in der Servicewüste // Warum deutsche Finanzhäuser im Kundenservice so viel verbessern müssen	20
„Vertrauen ist die Basis des Erfolgs“ // „Kundenverstehere“ und Sparda-Banker Thomas Griesel im Interview ..	24
Le Chef op Kölsch // Kölner Bierkellner definieren Kundenorientierung auf ihre ganz eigene Weise	26

03 // Dialog

Was Kunden von Finanzberatern erwarten // „Wem kann ich noch vertrauen?“	32
Die neueste Generation der Altersvorsorge // Erfolgreiche Produkte passen sich den Kundenwünschen an ..	36
„Mehr Service geht kaum“ // Interview mit Dirk Lehner und Stefan Wantscher, LV 1871	38
Thiels Thema // In Zeiten verschärfter Beraterhaftung wird reine Provisionsorientierung zum Bumerang	40

04 // Beratung

Ein Wettbewerb voller Ideen // Projekt Open Innovation	43
CRM beginnt im Kopf // Wie Vertriebsmitarbeiter mit pfiffiger Software ihre Kunden besser umsorgen	44
„Nicht den Ast absägen, auf dem man sitzt“ // Marketingpapst Prof. Dr. Peter Winkelmann exklusiv	48

05 // Leben

Gerne mehr bezahlen // Manche Firmen stellen Kunden den Preis frei – und haben Erfolg	50
„Die Größe des Unternehmens spielt eine wichtige Rolle“ // Interview	52
Das letzte Wort // Abschlusskolumne von Roman Ecker	54



Seite 07



Seite 10



Seite 32



Seite 44



Seite 50

Impressum

DIALOG – Das Magazin für die Zukunft der Finanzberatung

Herausgegeben von der QFZ-Initiative,
Mailänder Straße 2, 30539 Hannover

Herausgeber:
Thomas Walter, QFZ-Initiative,
www.qfz-initiative.de

Verlag:
corps. Corporate Publishing Services GmbH,
Kasernenstraße 69, 40213 Düsseldorf;
Geschäftsführung: Holger Löwe, Wilfried Lülldorf

Chefredaktion:
Florian Flicke

Objektleitung:
Simon Flohr

Art-Direction:
shr communication GmbH
Westend Ottensen
Völkersstraße 40
22765 Hamburg

Fotos:
Zentrale für schnelle Fotoeinsätze, Amac Garbe,
www.ein-satz-zentrale.de
istock, www.istockphoto.com
shutterstock, www.shutterstock.de

Druck:
Buersche Druckerei Neufang KG

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der QFZ-Initiative. Keine Gewähr für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos. Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht notwendigerweise die Ansicht der QFZ-Initiative wieder.

Alle in DIALOG enthaltenen Informationen sind mit großer Sorgfalt zusammengestellt worden, jedoch übernimmt die QFZ-Initiative keine Gewähr für deren Richtigkeit und Vollständigkeit. Der Inhalt von DIALOG stellt weder ein Angebot oder eine sonstige Aufforderung zum Handel von Wertpapieren oder zu einer anderen finanziellen Transaktion dar, noch dient er als Grundlage oder Bestandteil eines Vertrages.

Erscheinungstermin:
März 2009

01 // Wasser auf die Mühlen

Was muss ein Finanzvertrieb heute bieten? Wie muss das Berufsbild eines modernen Beraters aussehen, damit sich theoretisch erstklassig geschulte Akademiker für eine praktische Tätigkeit im Finanzvertrieb begeistern lassen? Diese Fragen stellten die Mitarbeiter der QFZ-Initiative jungen High Potentials Ende vergangenen Jahres auf dem „Absolventenkongress“ in Köln. Das Stichprobenergebnis (siehe Grafiken) spricht eine klare Sprache und bestätigt vor allem die Arbeit der QFZ-Initiative. So kann sich die breite Mehrheit der Befragten die Finanzbranche sehr wohl als Arbeitgeber vorstellen. Gleichwohl sehen die Berufsstarter erheblichen Verbesserungsbedarf. „Diese Befragungsergebnisse sind Wasser auf unsere Mühlen. Sie ermutigen, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Zugleich mahnen sie an, weiter alles für ein besseres Image und eine bessere Qualifikation der Finanzberatung in Deutschland zu unternehmen“, sagt Thomas Walter, Vorstandsvorsitzender der QFZ-Stiftung.

Frage 1

„Können Sie sich die Finanzdienstleistungsbranche generell als Arbeitgeber vorstellen?“

	sehr gut	ja	weiß nicht	möglicherweise	auf keinen Fall
Anzahl der Antworten	15	41	12	24	17

Frage 2

„Welcher Bereich der Finanzdienstleistung interessiert Sie am meisten?“

	Private Finance	Management	Marketing	Personal/Controlling	Bank/Ver-sicherung/Immobilien	Online Banking	Vertrieb	Investment Banking	Firmenkundengeschäft	Risiko-management	Beratung
Anzahl der Antworten	12	4	5	6	17	1	2	5	6	7	24

Frage 3

„Wenn nein, aus welchem Grund möchten Sie in dieser Branche nicht tätig werden?“

	kein Vertrauen	Finanzkrise	Image	kein Interesse	Arbeitsbedingungen	schlechte Erfahrungen	mangelnde Transparenz	Komplexität
Anzahl der Antworten	4	2	9	13	4	3	5	8

Frage 4

Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) verlangt angesichts der Finanzkrise bessere „Sicherungs- und Frühwarnsysteme“. „Es kann nicht sein, dass jeder Handwerker nach DIN-Normen arbeiten soll und viele Geräte vom TÜV geprüft werden, während auf dem Finanzmarkt etliche Milliarden-Produkte umlaufen, für die keine ausreichenden Regeln gelten“ (Merkel in der „Bild“-Zeitung vom 2.10.2008).

	stimme voll und ganz zu	stimme zu	weder noch	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Anzahl der Antworten	38	55	7	5	0

Frage 5

Wie beurteilen Sie die Aussage: „Eine bessere Finanzberatung braucht gute Köpfe?“

	stimme voll und ganz zu	stimme zu	weder noch	stimme nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Anzahl der Antworten	60	37	5	0	2

Frage 6

Was müsste die Finanzdienstleistungsbranche ändern, damit sich mehr gut ausgebildete Akademiker für den Beruf des Finanzberaters interessieren?

	Transparenz	Qualifizierung/Ausbildung	Persönliche Haftung	Image-verbesserung	Festvergütung	Unabhängigkeit	klare Strukturen	Vertrauensbasis schaffen
Anzahl der Antworten	14	30	2	33	8	14	12	7

Schlechter Rat ist teuer

Die oberste Verbraucherschützerin findet harte Worte, wenn es um die Finanzberatung geht. „Viel zu oft wird das Vertrauen von Anlegern in den Rat von Finanzvermittlern enttäuscht, zum Beispiel dann, wenn unter dem Deckmantel von Kompetenz und Seriosität ungeeignete Investments als sichere Anlage für die Altersvorsorge verkauft werden“, sagt Bundesverbraucherministerin Ilse Aigner. Anlass für diese Kritik ist eine vom Ministerium in Auftrag gegebene Studie des Forschungs- und Beratungsunternehmens Evers und Jung. Sie offenbart: Durch schlechte Beratung verlieren Finanzkunden jährlich 20 bis 30 Milliarden Euro. In der EU steht Deutschland damit vergleichsweise schlecht dar, was die Verbraucherfreundlichkeit in der Finanzvermittlung angeht.

Bonus für Beratung

Guter Rat zahlt sich aus – zumindest für die Berater der HypoVereinsbank (HVB). Sie werden seit 2007 nach einem neuen System vergütet, bei dem die Bonuszahlungen zu einem Drittel von Kundenzufriedenheit und -bindung abhängen. Nur wer bei Vertriebsleistung, Kundensaldo und Kundenzufriedenheit jeweils einen Mindestwert erreicht, hat überhaupt einen Bonusanspruch. Um die Freundlichkeit, Kompetenz, und

Zuverlässigkeit der Bankberater messen zu können, befragen Mitarbeiter eines Marktforschungsinstituts jährlich 80.000 Kunden, dies entspricht rund 120 Kunden pro Filiale.

Keine Qualität

Die Erwartungen von Privatkunden an die Qualität bei Banken sind niedrig. Zu diesem Ergebnis kommt die Ende vergangenen Jahres veröffentlichte Studie „Differenzierungsstrategien im Preiswettbewerb“ der Frankfurter Managementberatung Investors Marketing AG. 20 Prozent der 1.200 Befragten gaben an, „gute Konditionen“ sowie „keine Kontogebühren“ bedeuteten für sie Qualität bei einer Bank. 41 Prozent gaben „Service“ und über die Hälfte „Beratung“ als Qualitätsmerkmal an. Nur leider werden nicht viele Banken diesem Qualitätsanspruch gerecht. Rund 80 Prozent der Befragten empfinden es als besondere Qualität einer Bank, wenn Aufträge fehlerfrei oder schnell ausgeführt werden, Berater freundlich, zuverlässig sowie kompetent sind und sich kulant zeigen, wenn mal etwas schief läuft – nur erschreckende rund fünf Prozent rechnen mit diesen Leistungen bei ihrem Kreditinstitut. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Banken bereits mit einfachen Mitteln wie Optimierung von Abläufen, Beschwerdemanagement oder mehr Freundlichkeit spürbare Effekte erzielen können. //



Wir über uns

New York, Rio, Tokio waren es in dieser Ausgabe zu seinem Leidwesen nicht. Doch Köln, Frankfurt und Hamburg können sich auch sehen lassen, meint Amac Garbe. Der 29-jährige Fotojournalist (www.einsatz-zentrale.de) mit Wohnsitz Dresden ist seit dem Start des ersten DIALOG-Magazins unser Mann hinter der Kamera. Ausgestattet mit einer BahnCard-100 bereist Garbe die Republik, um das Magazin der QFZ-Initiative mit hochwertigen Bildern aus einem Guss zu versorgen. „Nach New York, Rio, Tokio will ich für DIALOG aber auf jeden Fall auch noch“, sagt Garbe. Versprochen, Herr Herausgeber?

Max, Manni und die Moneten

Seit ihrer Gründung widmet sich die QFZ-Initiative der gesellschaftlich bedeutsamen Aufgabe, die Finanzberatung in Deutschland zu verbessern. Hauptzielgruppe sind dabei Erwachsene – ob auf Berater- oder auf Kundenseite. Doch mindestens genauso wichtig sind die Konsumenten oder Consultants von morgen. Ein neues Aktionsprogramm bringt Kindern nun spielerisch die Welt der Finanzen näher.



Lebt der DAX im Wald? Ist Zinseszins ein neuer Stern am Hip-Hop-Himmel? Gehen Bankangestellte am Samstagabend in die Dispo? Das ist natürlich nicht ganz ernst gemeint, aber die Welt der Finanzen bietet viel Raum für Missverständnisse und offene Fragen – besonders für Kinder. Antworten, Erklärungen und Denkanstöße liefert jetzt die neue Sendung „Max, Manni und die Moneten“. Als Internetserie richtet sie sich an Kinder vom Grundschulalter bis zur sechsten Klasse. Jede Folge behandelt in etwa vier Minuten einen Grundbegriff aus der Finanzwelt, beispielsweise Börse, Aktie, Versicherung, Altersvorsorge oder Zinseszins. Der spielerische, humorvolle und bildhafte Zugang sowie sympathische Charaktere mit hohem Identifikationspotenzial erleichtern den jungen Webzuschauern den Zugang zu den Themen und führen zum Abbau von Barrieren und zum Aufbau eines Grundwissens.

Die Serie wird von zwei Charakteren getragen: dem elfjährigen Max und der Maus Manni. Ein weiterer Protagonist erscheint nur im Off: der Erzähler.

Max

Max ist elf Jahre alt und geht in die fünfte Klasse. Er ist pffiffig, aufgeweckt und in nahezu allen Fächern ein guter Schüler. Wie viele seiner Freunde und Mitschüler begeistert er sich für so ziemlich alles, was mit Technik zu tun hat: Computer, Playstation, MP3-Player, Handy. Max ist nicht auf den Kopf gefallen und peppt auch seine Finanzen auf, indem er gelegentlich für Frau Pilaski, die Rentnerin aus der Nachbarwohnung, einkaufen geht oder seiner großen Schwester in den Ferien beim Zeitungsaustragen hilft. Zur Bank geht Max nur, um größere Beträge auf sein Sparkonto einzuzahlen – das passiert aber nur nach Weihnachten und Geburtstagen. Kleinere Beträge landen direkt in seinem Sparschwein, das gleichzeitig die Heimat des zweiten Hauptdarstellers ist.

Manni, die Maus

Manni lebt mit den anderen Mäusen in Max großem Sparschwein. Bisher hat er Glück gehabt: Die beiden verstehen sich so gut, dass Max noch nicht auf den Gedanken gekommen ist, Manni in Süßigkeiten oder Ähnliches zu investieren. Bei Bedarf zwingt sich der Nager geschickt durch den Schlitz und plaudert mit Max. Dabei ist er clever bis vorlaut und manchmal besserwisserisch. Manni dient als Dialogpartner bei Problemen und Fragen, die in der jeweiligen Episode behandelt werden. Bei allem Respekt vor dem großen Jungen Max wundert er sich schon ab und zu darüber, wie wenig die Menschen über Geld Bescheid wissen. Zu seinen Ausführungen holt er sich regelmäßig Feedback von den anderen Mäusen („... nicht wahr, Jungs?“), die aus dem Innern des Sparschweins gedämpft mit Applaus und Jubel, selten aber auch mit Buhrufen reagieren. Ist in einer Folge die Fragestellung klar, leitet er den folgenden Erklärungsteil mit dem immer gleichen Running Gag ein: „Ich hab da mal was vorbereitet. Leg los, Meister ...“.

Meister

„In diesem kleinen roten Büchlein werden also alle Ersparnisse von Max aufgelistet – logisch, ist ja auch das Sparbuch.“ Der Meister ist ein allwissender Erzähler aus dem Off. Er erläutert im Auftrag von Manni den jeweiligen Sachverhalt – souverän und freundlich. Mit einfachen Worten und Beispielen sorgt er für Klarheit in Fragen zu Versicherungen, Geldanlagen, Altersvorsorge oder Aktien. Seine pointierte Art erinnert zeitweilig an den Duktus der Sachgeschichten aus der „Sendung mit der Maus“ – ohne diese Nähe allerdings überzustrapazieren. Die Vorträge werden von Fall zu Fall durch Max oder Manni mit Fragen oder Kommentaren unterbrochen. Aber auch darauf reagiert der Meister geduldig und verständig: „Vereinstreffen?! So kann man das sicher auch nennen – der Börsenexperte spricht in diesem Fall aber eher von einer, Hauptversammlung‘ ...“.

Natürlich haben Max und Manni auch Kontakt zu anderen Personen. Diese erscheinen aber nicht im Bild. Zumindest nicht direkt: Eltern und Geschwister können bei Bedarf aus dem Nebenraum rufen. Freunde und Verwandte melden sich per Telefon, SMS oder

E-Mail. Jede Episode beginnt mit Max, der mit einem Problem oder einer Frage hadert. Mal hat er von der Oma 50 Euro zum Geburtstag bekommen, mal fehlt ihm ein kleinerer Betrag für das Schokoladeneis mit seiner Freundin Roberta, mal hat er etwas zufällig in einem Gespräch unter Erwachsenen aufgeschnappt oder in der Zeitung gelesen. Gemeinsam mit Manni wird das Problem konkretisiert und unterhaltsam zugespitzt. Insgesamt kurz und knackig, damit genug Zeit für die Erklärung des Erzählers bleibt. Als Überleitung zum Erklärungsteil erteilt Manni dem Meister das Wort. Dessen Ausführungen werden durch Grafiken und Animationen illustriert. Sie erscheinen auf einer Präsentationsfläche, die sich annähernd komplett über das eigentliche Geschehen mit Max und Manni legt.

Am Ende jeder Episode kehren wir zu Max und Manni zurück und enden mit einem kleinen Gag, der sich auf das jeweilige Thema und den Anfang der Folge bezieht. Manni: „Siehst du, Max, bei dem Zinssatz musst du nur 17 Jahre warten – dann kannst du Roberta täglich zum Eis einladen ...“.

Der Nutzen für Partner

Die QFZ-Initiative plant eine Staffel von zehn Folgen zu Themen rund um Geldanlage und Vermögensaufbau sowie Absicherung und Vorsorge. Die Produktion beginnt im März mit einer Pilotfolge zum Thema Zinsezins. Für interessierte Organisationen und Unternehmen besteht die Möglichkeit, sogenannte Vignetten zu kaufen und somit als Unterstützer der einzelnen Folgen im Abspann und auf der eigens geschaffenen Webseite genannt zu werden. Je Vignette sind dann zum Beispiel neben anderen Materialien 500 DVDs mit der gesamten Staffel im Preis inbegriffen. Damit lässt sich eindrucksvoll die Unterstützung der Partner für dieses so wichtige Bildungsprojekt dokumentieren. In Zeiten, in denen Unternehmen nach einer Mission suchen, schafft die Beteiligung an „Max, Manni und die Moneten“ einen substanziellen Mehrwert für alle Beteiligten. //

Wenn Sie mehr über das Projekt erfahren oder gleich ein maßgeschneidertes Angebot erhalten möchten, kontaktieren Sie bitte Antje Gruhn-Heinemeyer per E-Mail: a.gruhn-heinemeyer@qfz-initiative.de



Thomas Walter

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften sammelte Thomas Walter als Berater bei der MLP Finanzdienstleistungen AG fundierte Erfahrungen in der Finanzbranche. Parallel gründete er das Netzwerk brandherd (www.brand-herd.de), das Existenzgründer bei allen Belangen der wirtschaftlichen Konzeption und Finanzierung sowie einer einheitlichen Kommunikation berät und unterstützt. Mit 32 Jahren ist der in der Bausparmetropole Schwäbisch Hall gebürtige Walter heute Vorstand der QFZ-Stiftung.

ZUM AUTOR



A und O: Käufer möchten
vertrauen können.

02 // Die Geheimnisse der Spitzenverkäufer

Eine aktuelle Studie der ESB Reutlingen liefert den Beweis: Topverkäufer sind in der Zielerreichung Spitze, weil ihre Grundeinstellungen professioneller sind und sie erfolgreicher persönlich geprägte Kundenbeziehungen aufbauen können.

Was gute Verkäufer ausmacht

Bedeutung und Ausprägung von Verkäufereigenschaften auf einer Skala von 2 („wichtig“) bis 4 („sehr wichtig“)



Quelle: ESB Reutlingen

Jeder im persönlichen Verkauf Tätige strebt nach erfolgreichen Verkaufsgesprächen und zufriedenen Kunden. Aber in jedem Unternehmen gibt es einige Verkäufer, die überdurchschnittlich erfolgreich die internen Rankings anführen – und dies meist über längere Zeit.

Was sind die Gründe für eine solche Sonderstellung? Kann jeder Verkäufer sich zu einem Spitzenverkäufer entwickeln? Welche Einflussgrößen sind dominant und auf welche Weise können sie beeinflusst werden? Antworten auf diese Fragen liefern die Ergebnisse einer Studie am Lehrstuhl Marketing und E-Commerce der renommierten ESB Business School Reutlingen.

Die Abbildung stellt vorhandene Ausprägungen und die tatsächliche Bedeutung dieser Kriterien für den erfolgreichen Verkauf von Finanzprodukten gegenüber. Die einzelnen Kriterien sind nach deren „Wichtigkeit für den Verkaufserfolg“ dargestellt. Die Einschätzung reicht von 2,0 („wichtig“) bis 4,0 („sehr wichtig“) und zeigt teilweise gravierende Unterschiede.

Um den Verkaufsdruck vom Berater zu nehmen, könnte es Sinn machen, *Stundenhonorare* zu berechnen.

Folgende individuellen Besonderheiten sind für Spitzenverkäufer charakteristisch:

1. Starke Kundenbeziehungen und traditionelle Werte

Spitzenverkäufer verstehen es besser als ihre Kollegen, sich auf ihre Kunden und deren Bedürfnisse, Motive und Gefühle einzustellen. Ihnen gelingt es häufiger, eine langfristige, auf gegenseitigem Vertrauen basierende persönliche Ebene zum Kunden aufzubauen. Von größter Wichtigkeit für den Verkäufer sind dabei persönliche und fachliche Glaubwürdigkeit (in dieser Reihenfolge!), die von traditionellen Verhaltenswerten wie Ehrlichkeit, Offenheit und Zuverlässigkeit geprägt und vom Kunden erlebt werden.

2. Hohe Identifikation

Besonders erfolgreiche Verkäufer sind der Überzeugung, dass „Verkäufer“ für sie die beste Berufswahl und bei manchen sogar Hauptlebensinhalt ist. Diese Mitarbeiter zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, Personen im privaten wie im geschäftlichen Umfeld in besonderer Weise zu begeistern und zu bewegen. Voraussetzung dafür ist, dass die Verkäufer selbst von der Richtigkeit ihres Denkens und Handelns überzeugt sind.

3. Große Eigenmotivation

Neben zielstrebigem Ehrgeiz und Leistungsanspruch ist der Spaß

am Verkaufen eine der Hauptantriebskräfte bei Spitzenverkäufern. Für Topvertriebler haben die anstehenden Aufgaben und die damit verbundenen persönlichen Herausforderungen sowie das Lernen aus Misserfolgen sogar eine größere Motivationsfunktion als die Bezahlung. Bedeutender ist die Anerkennung der erbrachten Leistungen im Vergleich mit Kollegen.

4. Kundenvorteil im Fokus

Die Unabhängigkeit vom Leistungsangebot ist für Finanzdienstleister sehr wichtig. Warum aber sollte ein Verkäufer einem Kunden fremde Fonds oder Versicherungen anbieten, wenn er auf Hausprodukte die höchste Provision erhält? Wie argumentiert ein Verkäufer umgekehrt gegenüber einem Kunden, wenn hauseigene Produkte in den Fondsranglisten nur auf den hinteren Plätzen vertreten sind?

Kundenwünsche sind vielfältig und ändern sich häufig. Kunden wollen sich nicht auf bestimmte Vertriebskanäle einschränken lassen. So steht bei manchen multioptionalen Kunden von heute die effiziente Abwicklung von Transaktionen im Internet im Vordergrund. Darüber hinaus wollen Verbraucher und Anleger aber auf eine persönliche Beratung bei komplexen Produkten wie Discountzertifikaten, Schiffs- und Flugzeugbeteiligungen, britischen Lebensversicherungen oder der Rürup-Rente nicht verzichten.

Die britische Küche ist nicht jedermanns Geschmack. Unsere innovativen bAV-Lösungen schon



Als einer der führenden bAV-Anbieter Großbritanniens stehen wir seit über zehn Jahren auch in Deutschland für innovative und intelligente Produkte im Bereich Versicherung, Vorsorge und Vermögen. Und das mit der Kompetenz aus fast zwei Jahrhunderten Erfahrung, weltweit 7 Millionen Kunden und der Verantwortung für rund € 200 Milliarden Vermögenswerte.

Mehr Informationen erhalten Sie unter unserer bAV-Experten-Hotline: 0180 2 234872 (€ 0,06 pro Anruf aus dem Festnetz der Deutschen Telekom, ggf. davon abweichender Tarif aus den Mobilfunknetzen)

www.standardlife.de

Die Kundenvorteile von heute sind Vertrauen, Glaubwürdigkeit sowie Kostengünstigkeit. Ein Berater muss zuerst seine Person dem Kunden „verkaufen“, dann erst kann er mit dem Bewerben der Anlageprodukte beginnen. Punkten kann er beispielsweise mit guten Vorschlägen zur Struktur der Geldanlage. In wirtschaftlichen Zeiten, in denen die Preispsychose („Geiz ist geil“) womöglich wiederkehrt, werden auch Aussagen zur günstigen Depotführung oder zur Reduktion des Ausgabeaufschlages bei diversen Banken vom Kunden gern gesehen.

Aber wie könnte sie konkret aussehen, die Zukunft der deutschen Finanzberatung? Um den Verkaufsdruck vom Berater – auch vom unabhängigen Berater – zu nehmen, könnte es Sinn machen, Stundenhonorare zu berechnen. Die Umsetzung der Anlagevorschläge würde der Berater dem Kunden dann zusätzlich auf Wunsch gegen Entgelt anbieten.

Schade nur, dass die Kunden für diese Form der Dienstleistung noch nicht empfänglich sind. Oder etwa doch schon? //



Prof. Dr. Marco Schmäh

An der renommierten ESB Business School Reutlingen hat Schmäh den Dieter-Schwarz-Stiftungslehrstuhl für Marketing und E-Commerce inne. Zu seinen Forschungs- und Beratungsschwerpunkten gehören das Value-Based-Selling (www.value-based-selling.de), kundenwertorientierte Konzepte im B2B und B2C, Dienstleistungsmarketing und Mystery-Shopping.



Schreckhafte Spezies: Firmen sollten Kunden umgarnen, aber nicht erdrücken

Interview: Birgit Gehrmann

Bilder: istock, Amac Garbe

„Wer satt und zufrieden ist, jagt nicht“

Stephan Grünewald, Diplompsychologe und Mitbegründer des rheingold Instituts für Markt- und Medienanalysen, erklärt, warum der zufriedene Kunde nicht kauft, welche Fehler Berater häufig machen und warum die Menschen auch in Krisenzeiten das Vertrauen nicht verloren haben.

DIALOG // Herr Grünewald, gibt es den vollkommen zufriedenen Kunden?

Grünewald // Nein, der wäre sozusagen tot. Wir sind als Menschen so konstruiert, dass wir ständig unzufrieden sind. Diese Unzufriedenheit ist aber ein Entwicklungsmotor. Sie treibt uns an, sie lässt uns neue Wünsche und neue Lebensformen finden und entwickeln. Das führt schließlich dazu, dass wir immer Produkte und Medien brauchen, um zufrieden zu werden. Ein simples Beispiel ist die Unzufriedenheit, die sich in Form von Hunger und Durst artikuliert. Uns wird signalisiert, dass etwas fehlt und wir eine Zufuhr brauchen – also fangen wir an zu trinken und zu essen. Langeweile

ist auch ein Gefühl der Unzufriedenheit und der Unausgefülltheit. Wenn uns langweilig ist, fangen wir an zu zappeln oder durch die Illustrierte zu blättern. Solange wir unzufrieden sind, sind wir in lebendigen Entwicklungen. Und in diese Entwicklungen sind immer Produkte einbezogen.

DIALOG // Wer zufrieden ist, hat also keinen Anreiz, etwas zu konsumieren oder zu kaufen?

Grünewald // Meine These ist „Der zufriedene Kunde kauft nicht“. Wir haben eine Untersuchung über ein Modehaus gemacht, das so wunderbar konzipiert war, dass die Probanden von allen Sinnen



betört waren, als sie es betraten. Der Besuch dieses Geschäfts war wirklich ein Event an sich. Die Probanden gaben an, ein Gefühl tiefer, wohliger Zufriedenheit zu haben. Am Ende führte es dazu, dass sie nicht kauften. Sie waren ja zufrieden. Der Kauf lebt immer davon, dass ich eine Sinndeprivation erlebe, dass ich verspüre: „Irgendetwas fehlt mir“. Und dieses Gefühl des Fehlens wird dann durch den Ergänzungskauf kompensiert. Jeder Kauf ergänzt uns. Wir ergänzen uns durch Schokoriegel, die uns fitter machen, oder durch Energydrinks, die uns einen vitalisierenden Kick geben.

DIALOG // Aber gibt mir nicht eine perfekte Umgebung das Gefühl, so perfekt möchte ich es auch haben?

Grünewald // Nein, dann habe ich keine Differenz. In einer perfekten Umgebung ist es wie in einem heißen Vollbad. Wenn Sie in der Badewanne liegen und rundum mit sich zufrieden sind, haben sie höchstens noch den Wunsch, ins Bett zu gehen. Und selbst eine angebotene Tasse Kaffee ist ihnen schon zu viel.

DIALOG // Was passiert, wenn der Kunde mit der Beratung oder dem Verkäufer unzufrieden ist?

Grünewald // Das ist eine andere Art Unzufriedenheit. Die grundsätzliche Unzufriedenheit treibt uns an. Wer satt und zufrieden ist, jagt nicht. Wer allerdings kaufbereit ist, darf beim Kaufprozess nicht durch eine Beratung, die zu insistierend oder zu wenig entgegenkommend ist, gestört werden. Das beste Beispiel ist der Autokauf. In der Regel dauert so ein Entscheidungsprozess über ein Jahr. Man nähert sich über Illustrierte und übers Internet diesem

Objekt der Begierde langsam an. Irgendwann reift die Entscheidung, die erste hautnahe Berührung mit dem Auto zu haben und man geht in das Autohaus. Das ist für den Kunden ein weihvoller Moment. Er tritt dem angebotenen Auto gegenüber, er erschauert, er bebt innerlich. Wenn in dem Moment der Autoverkäufer quasi als Schwiegervater diese traute Zweisamkeit, diese Autoerotik stört, ist der ganze Prozess hinfällig. Beim Autokauf muss der Verkäufer zunächst zurückhaltend sein und den potenziellen Käufer seinem sinnlichen Schicksal überlassen. Erst wenn auch wirklich Fragen entstehen, muss der Verkäufer eingreifen.

DIALOG // In einem großen Kaufhaus bekommen die Kunden fast nie einen Verkäufer zu Gesicht. Dies trägt jedoch nicht zur Kaufbereitschaft bei.

Grünewald // Das ist richtig. In anderen Situationen wollen sie natürlich die direkte Beratung. Wenn sie irgendwo stehen und ein Produkt nicht finden oder nicht wissen, was es kostet, dann sind sie total sauer, wenn der Kundenberater nicht automatisch zur Stelle ist. Deshalb ist unsere Philosophie: Es gibt keine Patentrezepte bei der Herstellung eines zufriedenen Kunden. Man muss immer den Kunden in seiner Marktwirklichkeit verstehen. Und wenn man das versteht, dann weiß man, dass bei einem Autokauf eine gewisse Intimitätszeit wichtig ist, in der der Kunde nicht behelligt und beraten werden sollte. Und dann weiß man, dass in anderen Kontexten, vor allem wenn der Kunde unsicher ist, er direkt die helfende Hand haben will.

DIALOG // Also ist es branchenabhängig, wie sich ein Verkäufer oder Berater verhalten muss?

Grünewald // Ja. Jede Branche hat ihre eigenen Gesetze. Zudem gibt es innerhalb einer Branche ganz unterschiedliche Kundentypen, die auch noch divergierende Wünsche haben. Es gibt Bankkunden, denen ist es wichtig, dass die Bank eine machtvolle Institution ist. Sie wollen prächtige Bankgebäude sehen. Sie wollen Herrn Ackermann oder andere Vorstände ab und zu in den Nachrichten sehen. Sie wollen beim Eintritt in die Bank das Gefühl haben, in eine fast sakrale, kirchliche Aura einzutreten, weil sie das selbst als Aufwertung erleben. Sie sind Teil dieser riesigen Bankgemeinde. Und dann erwarten sie natürlich auch einen Berater, der ihnen in einer fast väterlichen Attitüde sagt, was die Zeit geschlagen hat und wie man das Geld am besten anlegen kann. Es gibt aber auch den anderen Kundentypus, der sich kleingemacht fühlt, wenn er die riesige Bank betritt. Dieser Kunde will keinen Berater, der ihm das Gefühl von Nicht-ernstgenommen-Werden oder Minderwertigkeit vermittelt. Diese Kunden fühlen sich bei einer Direktbank viel wohler. Sie gibt ihnen das Gefühl, sich von der Bank als Institution emanzipiert zu haben, auf Augenhöhe beziehungsweise auf Klickhöhe mit der Bank zu sein.

DIALOG // Welche Rolle spielt bei einer Bankberatung die Unzufriedenheit?

Grünewald // Es ist die Grundüberlegung. Wenn der Kunde total zufrieden ist, warum soll er dann noch Geld- oder Bankgeschäfte machen? Er muss zumindest ein bisschen seine Unersättlichkeit spüren. Er muss noch Träume haben, die ihn anstacheln – zum Beispiel das noch größere Haus oder die noch größere Firma. Das bewegt ihn.

DIALOG // Ein Ergebnis Ihrer Bankenstudien zum Thema „Kundenmotive 2007“ war, dass Vertrauen, Orientierung und individuelle Betreuung in der Finanzberatung wichtig sind. Haben Kunden nicht mittlerweile das Vertrauen in die Finanzbranche verloren?

Grünewald // Paradoxerweise nicht. Bei unseren Analysen kam heraus, dass die Finanzkrise für die Menschen eine bedrohliche Dimension hat. Sie blicken in ein schwarzes Loch. Sie haben das Gefühl, das schwarze Loch saugt alles an. Besitztümer, Spareinlagen, sogar ganze Banken können darin verschwinden. Das macht ihnen Angst, weil dieses schwarze Loch sie komplett handlungsunfähig zurücklässt. Der 11. September 2001 war für die Menschen schockierend, aber jeder hatte das Gefühl, wenn er auf den Bildschirm starrte, er kann dieses Geschehen irgendwie verarbeiten, er kann gedanklich die Trümmer beseitigen, er kann Pläne entwickeln, wie er sich vor Terrorismus schützt. Aber vor einem schwarzen Loch versagt jede Handlungsfähigkeit, und dieser Zustand totaler Ohnmacht führt paradoxerweise dazu, dass die Menschen händeringend nach Vertrauensbastionen Ausschau halten. Ein Gewinner der Finanzkrise ist der Staat, der als „Vater Staat“ reinstalled wird. Er stellt sich breitbeinig vor das schwarze Loch und verhindert, dass jemand hineingesogen wird.

DIALOG // Und die Banken sind die großen Verlierer?

Grünewald // Auf dem Höhepunkt der Finanzkrise im Oktober habe ich Gruppendiskussionen mit Bankkunden durchgeführt. Und die sagten unisono: „Eine Bank ist immer noch eine Bank.“ Das heißt, was momentan in der Finanzbranche passiert, ist für die Menschen so ungeheuerlich, dass sie händeringend die Normalität beschwören und darauf pochen, dass eine deutsche Bank sie nicht im Stich lässt. Gerade in Zeiten der Angst sehnt man sich nach machtvollen Instanzen. Der Staat, die Versicherungen, die Banken sind diese großen machtvollen Regulationsinstanzen. Hätten die Kunden das Vertrauen in Banken verloren, hätten sie alle Konten geplündert. Das ist aber nicht im großen Ausmaß passiert.

DIALOG // Das Vertrauen haben die Kunden vielleicht nicht verloren, aber angesichts hoher Verluste durch schlechte Beratung sind die meisten unzufrieden. Nun wird diskutiert, Asset-Manager nicht mehr über indirekte Gebühren, sondern nach erbrachter Beratung zu bezahlen. Könnte dies die Kundenzufriedenheit steigern?

Grünewald // Ich glaube nicht. Die Zufriedenheit muss in der Beziehung zur Bank und zum Berater begründet sein. Argwohn ist im Moment natürlich da. Versucht der Berater, mich über den Tisch zu ziehen? Versucht er, mir irgendwelche Risikopapiere anzudrehen, die der Bank jetzt kurzfristig Profit einbringen? Oder hat er mich und meine Entwicklung im Auge? Und genau das muss gewährleistet sein. Das ist das Gebot der Stunde. Der Kunde muss das Gefühl haben, die Bank ist auf meiner Seite. Man kann jetzt ein neues Tarifsystem entwickeln, aber das ist nur der halbe Weg. Wichtig ist, dass im Gespräch Vertrauen entsteht. Dazu gehört natürlich auch, dass ich als Bankangestellter eingestehe, dass man was falsch eingeschätzt hat. Dass man auch hier und da ein wenig zu optimistisch bestimmte Papierentwicklungen begutachtet hat.

DIALOG // Wenn Sie ein Banker wären, wie würde Ihre Bank aussehen und was würden Sie Ihren Kunden bieten?

Grünewald // Mein Ideal ist immer, dass man den Kunden versteht. Ich fühle mich häufig von meiner Bank nicht verstanden. Mein persönlicher Berater wechselt quartalsmäßig. Das finde ich schon ein Unding. Eine Bank muss eine Bank sein – auch im Hinblick auf ihre Ansprechpartner. Ich habe mittlerweile meinen zehnten Ansprechpartner. Das ist sehr unbefriedigend. Dann merke ich auch, dass die Berater bestimmten Handlungsroutinen folgen. Anscheinend sind bei bestimmten Depots zweimal im Jahr Gespräche vorgesehen, zu denen ich eingeladen werde, und man versucht, mich dazu zu bewegen, bestimmte Sachen umzuschichten und andere Anlageformen zu wählen. Ich signalisiere dann recht deutlich, dass ich zufrieden bin, wie ich mein Geld angelegt habe, dass ich nicht alles wieder neu durchdenken und dass ich keinen kompletten Vormittag dafür investieren möchte. Aber das verstehen die Banker nicht. Die ideale Bank ist eine Bank, die dem Kunden zwar Angebote macht, die ihm aber überhaupt nichts aufnötigt, sondern versucht, aus seiner Perspektive zu verstehen, was dieser Kunde nun braucht und will. //

Das rheingold Institut

Das in Köln ansässige rheingold Institut hat sich auf nationale und internationale tiefenpsychologische Kultur-, Markt- und Medienforschung spezialisiert. Jahr für Jahr liegen beim 1987 gegründeten Institut mehr als 7.000 Männer und Frauen „auf der Couch“. Die rheingold-Psychologen führen zweistündige Einzel- oder Gruppenbefragungen durch, um so das Verhalten der Verbraucher und Entwicklungen von Märkten, Medien, Produkten und Marken aufzudecken.



Stephan Grünewald

Der 1960 geborene Stephan Grünewald studierte Psychologie an der Universität Köln. 1987 gründete er mit Jens Lönneker das rheingold Institut. Grünewald ist zusätzlich ausgebildeter Therapeut in analytischer Intensivbehandlung. Zu den Schwerpunkten seiner Arbeit zählt die Trendforschung, bei der er sich jüngst zum Beispiel mit dem aktuellen Männerbild der jungen Generation befasste. Nach seinem Bestseller „Deutschland auf der Couch“, in dem er eine aufrüttelnde Bilanz über unser Land zog, hat Grünewald mit seinem jüngsten Werk „Köln auf der Couch“ eine amüsant-tiefsinnige Analyse der Kölner Lebensart vorgelegt.

„Kundenorientierung schmilzt dahin“

Jedes Jahr ermittelt die ServiceBarometer AG die Kundenzufriedenheit in verschiedenen Branchen. 2008 gab es einen signifikanten Rückgang. Vor allem Mitarbeiter von Fondsgesellschaften sind bei ihren Kunden nicht sehr beliebt. Banken und Sparkassen immerhin legten beim Image leicht zu.

Wie die Deutschen ihre Geldhäuser bewerten
Globalzufriedenheit mit Banken und Sparkassen im Zeitvergleich



Branchenmittelwerte der Globalzufriedenheit, gemessen auf einer Skala von „vollkommen zufrieden“ (= 1) bis „unzufrieden“ (= 5)
Quelle: „Kundenmonitor Deutschland 2008“ der ServiceBarometer AG

Kundenurteil unter der Lupe: Ob der Aufwärtstrend 2009 anhält, ist fraglich.



Die Deutschen mögen ihre Apotheker. Mitarbeiter von Stromversorgern und Fondsgesellschaften sind hingegen nicht sehr beliebt. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Kundenmonitor Deutschland“. Sie nimmt seit 1992 jedes Jahr unterschiedliche Branchen unter die Lupe und ermittelt die Kundenzufriedenheit. 2008 befragte die ServiceBarometer AG aus München fast 23.000 Verbraucher und stellte 24 Dienstleistungsbranchen auf den Prüfstand.

Mehr Frust bei König Kunde

Überraschendes Ergebnis: Kundenfreundlichkeit hat für Unternehmen und Mitarbeiter keinen so hohen Stellenwert mehr wie in den Jahren zuvor. „Frühere Erfolge in der Kundenorientierung schmelzen dahin“, urteilen die Consultants von ServiceBarometer. Haben Konsumenten die Mitarbeiter von Geschäftsstellen und im Handel bislang jedes Jahr freundlicher erlebt, endete dieser Trend 2008 abrupt. Auf einer Skala von eins für „vollkommen zufrieden“ bis fünf für „unzufrieden“ erreichten zum Beispiel die Optiker in puncto Freundlichkeit zwar immer noch einen Spitzenplatz (Note 1,91). Doch vor zwei Jahren gaben ihnen ihre Kunden die Traumnote 1,77. Banken und Sparkassen gehen von 1,96 auf 2,02 zurück.

Kfz-Versicherer mit bester Note

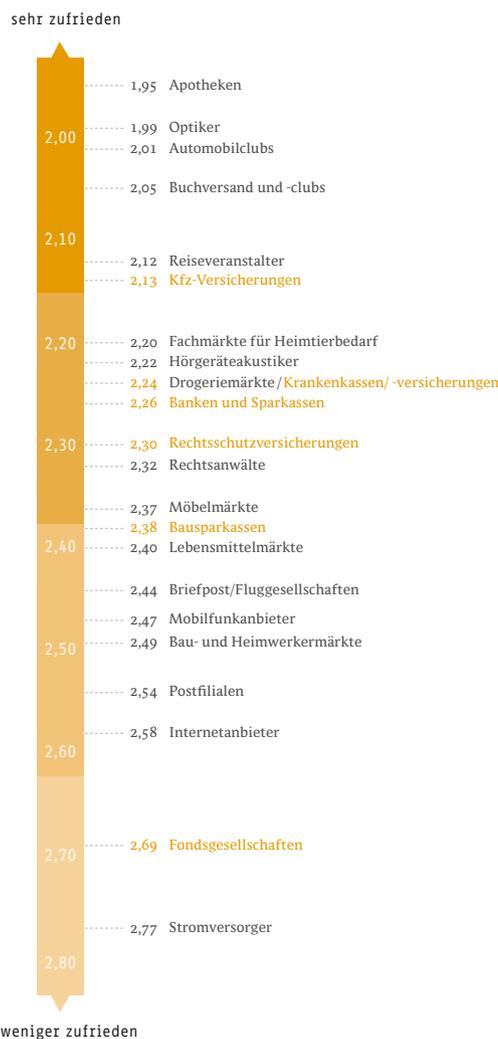
Betrachtet man die Gesamtzufriedenheit der Kunden, stehen Banken und Sparkassen gar nicht so schlecht da. Sie belegen Platz zehn auf der Beliebtheitskala und konnten ihre Note um drei Basispunkte von 2,29 im Vorjahr auf 2,26 leicht verbessern. Die drei Spitzenreiter sind Apotheken, Optiker und Automobilclubs. Zu den großen Verlierern bei der Kundenzufriedenheit zählen die Fondsgesellschaften. Sie rangieren auf dem vorletzten Platz. Schlechter bewertet wurden nur noch die Stromversorger. Auch in der Branchengruppe der Finanzdienstleistungen sind die Fondsgesellschaften weit abgeschlagen auf dem letzten Platz. Am besten schnitten noch die Kfz-Versicherungen (2,13) ab – ihre Kunden sind „sehr zufrieden“. Danach folgen mit der Auszeichnung „zufrieden“ Krankenkassen und -versicherungen (2,24), Banken und Sparkassen (2,26), Rechtsschutzversicherungen (2,30) und Bausparkassen (2,38). Die Kunden von Fondsgesellschaften sind hingegen „weniger zufrieden“. Gefragt wurde nach der Globalzufriedenheit, dem Preis-Leistungs-Verhältnis, der Weiterempfehlungsabsicht, der Wiederkauf- beziehungsweise Wiederwahlabsicht, den Wettbewerbsvorteilen sowie der Cross-Buying-Absicht, also ob Kunden über die bisherigen Leistungen hinaus noch andere Leistungen des Anbieters nutzen würden.

Brandschützer statt Policenverkäufer

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Rangliste der angesehenen Berufe. Nach einer Umfrage der forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH im Auftrag des Beamten-

bundes rangieren im Jahr 2008 Bankangestellte zusammen mit EDV-Sachbearbeitern auf Platz 15 von 24. Sparkassenmitarbeiter landen auf Rang 17, gefolgt von Managern, Beamten, Steuerinspektoren, Gewerkschaftsfunktionären, Politikern, Mitarbeitern in Werbeagenturen und Telekom-Mitarbeitern. Den letzten Platz nimmt der Versicherungsvertreter ein. 91 Prozent der rund 3.100 Befragten wählten den Feuerwehrmann auf Platz eins. Zu den angesehenen Berufen in Deutschland zählen außerdem Krankenpfleger, Piloten, Ärzte, Richter, Polizisten, Lokführer und Müllmänner. //

Apotheker ganz oben in der Gunst
Kundenzufriedenheit in Deutschland 2008

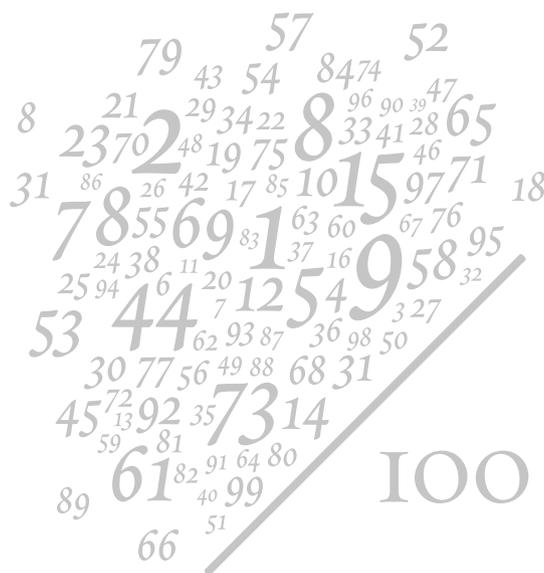


Gesamtbasis der Studie: 22.928 Befragte ab 16 Jahren
Detailinformationen: www.kundenmonitor.de

Quelle: „Kundenmonitor Deutschland 2008“ der ServiceBarometer AG

Rufe in der Servicewüste

Nur die wenigsten Kunden sind mit dem Service und den Dienstleistungen ihrer Hausbank zufrieden. Das ist der wohl wichtigste Grund für Untreue, Seitensprünge und das rastlose Hoppen von einem zum anderen Geldhaus. Dabei ist es gar nicht so schwierig, Bankkunden glücklich zu machen.



Udo Keßler hat ein für Geldanleger – vermeintlich – sensationelles Angebot. Nämlich „100 Prozent Habenzins für ein Jahr“. Dank dieser Offerte würde sich jeder Einsatz, ob nun von zehn oder einer Million Euro, binnen 365 Tagen verdoppeln. Hartz IV wäre schnell Vergangenheit, ein stetig und präzise kalkulierbar wachsendes Vermögen absehbar.

Falsch! Reingefallen! Denn Keßler hat seinem sensationellen Angebot ein paar Sätze Kleingedrucktes beigefügt. Und diese lauten: „Maximaler Anlagebetrag 100 Euro. Der Zins von 100 Prozent im Jahr wird nur jenen Neukunden gewährt, die gleichzeitig 10.000 Euro für ein Jahr auf einem Sparbuch zu zwei Prozent Zins anlegen.“ Mit der Folge, dass das unschlagbar gute Investmentangebot als Kombipaket noch nicht einmal drei Prozent Zins im Jahr abwirft. Selbstverständlich keine 100 Prozent, wie die marktschreierische Werbung es suggerieren sollte.

Das nervige Kleingedruckte

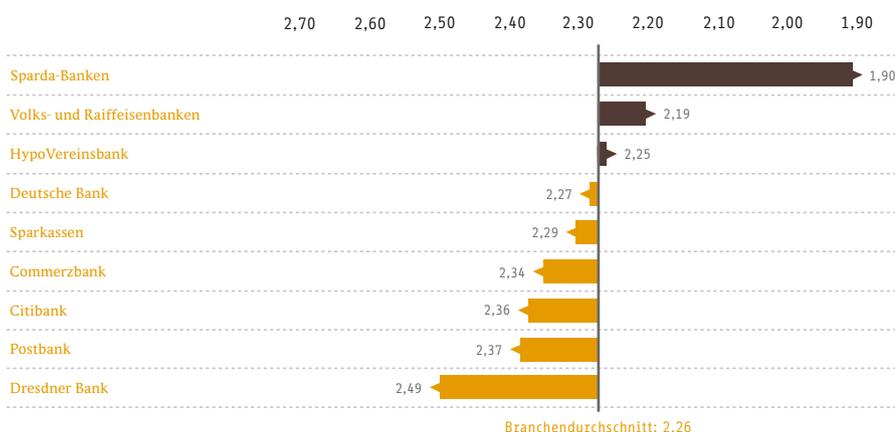
Udo Keßler weiß, wovon er spricht. Gemeinsam mit Peter Lutzmann und Peter Krisp hat der Düsseldorfer Finanzjournalist ein Buch geschrieben, das den Lesern ganz tiefe Einblicke in die Trickkiste der Banken vermittelt („Die Masche mit den Sternchen“, Produktcheck-Verlag, Mülheim, 124 Seiten, 29,80 Euro, ISBN 3981218000). Aufgedeckt werden die Tricks und das dahintersteckende Marketinggetöse praktisch sämtlicher namhafter Geldhäuser in Deutschland.

Von der Comdirect mit ihrem „Tagesgeld-Plus-Konto“ über die Postbank mit ihrem Sparbuch „Börsensieger“ bis hin zum Branchenprimus Deutsche Bank mit dem „db GeldmarktSparen“ – die Autoren sind sich einig: „Auf Dauer lukrativer sind Angebote von Geldhäusern, die sowohl ihren Neu- als auch Stammkunden seit Langem einen überdurchschnittlich hohen Tagesgeldzins vergüten.“

Genau das allerdings scheint das Problem in einer Branche, die seit dem Ausbruch der Finanzmarktkrise händeringend mehr Einlagengeschäft, also auf Spar- und Festgeldkonten deponiertes Kapital, benötigt. Um möglichst viele Neukunden zu ködern, werden historisch hohe Tagesgeldzinsen von fünf, sechs oder gar acht Prozent geboten. Alt- und Stammkunden indes werden häufig mit Magerkost, sprich: obszön niedrigen Zinsen, abgespeist.

Wer Kunden glücklich macht

Vergleich der Globalzufriedenheit der Kunden von Banken und Sparkassen im Jahr 2008



Mittelwerte der Globalzufriedenheit von „vollkommen zufrieden“ (=1) bis „unzufrieden“ (=5)

Quelle: „Kundenmonitor Deutschland 2008“ der ServiceBarometer AG

Um die so wertvolle neue Klientel mit ihrem Geld zu gewinnen, scheint kein Preis zu hoch. Stammkunden hingegen, die ihrer Hausbank schon Jahre oder Jahrzehnte die Treue halten, werden, wenn's gut kommt, wie Krethi und Plethi behandelt. Dabei ist es betriebswirtschaftlich fast immer weitaus preiswerter, bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen und zu bewahren, als neue Kontakte aufzubauen. Wenn man die Kosten für Werbung, für Antrittspräsente oder Gutschriften sowie die anfallenden Personalkosten als Bankhaus fair bewertet, sind Neukunden auf Jahre ein Zuschussgeschäft – wie übrigens in der Versicherungswirtschaft auch.

Ein Trost immerhin: Durch die Finanzkrise sind die Kundenbeziehungen der Banken in Deutschland weniger in Mitleidenschaft gezogen worden als das Gesamtimage der Finanzbranche. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Kundenmonitor Banken 2008“ des Kölner Marktforschungsinstituts Psychonomics AG. Aber: „Wirklich rosig sieht es um die Beziehungen der Kreditinstitute zu ihren Kunden nicht aus“, sagt Stefan Heinisch, der die Studie verantwortete. Denn nur 39 Prozent der Bundesbürger beurteilten die Leistungen ihrer eigenen Hausbanken als „ausgezeichnet“ oder „sehr gut“. Zudem sei nur jeder Zweite bereit, seine eigene Bank ohne Einschränkung weiterzuempfehlen. Für den „Kundenmonitor Banken 2008“ hatte das Kölner Marktforschungs- und

Beratungsinstitut 3.000 private Bankkunden zwischen 18 und 69 Jahren repräsentativ zu ihrem Finanzverhalten und zu ihrer Finanzmentalität befragt.

Sparda-Banken mit bestem Kundenservice

Den Ergebnissen der Studie zufolge schwankt der Anteil begeisterter Bankkunden im Vergleich der großen Institute zwischen 35 und 62 Prozent. Die zufriedensten und loyalsten Kunden haben derzeit die Sparda-Banken und die Direktbanken. Mehr als jeder vierte Bankkunde ist hingegen nur schwach an sein derzeitiges Hauptinstitut gebunden.

Kaum verwunderlich ist, dass das seit Monaten für die meisten Bankkunden beängstigend hektische und turbulente Marktumfeld von vielen Geldhäusern gezielt dazu genutzt wird, Kunden anderer Institute abzuwerben. Es geht um günstigere Preise etwa für die Kontoführung oder den Einsatz von Kreditkarten sowie höhere Zinsen für Tages- und Festgeld.

Doch offenbar, so jedenfalls ein Ergebnis der Befragung, sind höhere Habenzinsen und geringere Kosten längst nicht mehr die einzigen und deshalb ausschlaggebenden Argumente für einen Wechsel. „Jeweils ein Drittel der tatsächlichen und potenziellen



Wechsler begründet die erfolgte oder beabsichtigte Untreue mit schlechten Service- und Beratungsleistungen der bisherigen Hausbank“, erläutert Studienleiter Heinisch.

Gute Beratung darf ruhig mehr kosten

Geiz ist geil? Von wegen! Das wohl erstaunlichste Ergebnis der Studie ist, dass viele Bankkunden sogar bereit sind, für eine Optimierung der Geschäftsbeziehungen mehr zu zahlen. Für einen besseren Service würden immerhin 22 Prozent der Befragten niedrigere Habenzinsen in Kauf nehmen. Sogar 27 Prozent könnten sich vorstellen, für eine kompetente(re) Finanzberatung zusätzlich, sprich: ein Honorar, zu zahlen. Was dann weniger erstaunt: Die überwältigende Mehrheit der Bundesbürger ist grundsätzlich an guten Beziehungen zu ihrem Institut interessiert. So ist für fast drei Viertel der Befragten das persönliche Vertrauensverhältnis zum jeweiligen Bankberater wichtig.

Eher besorgniserregend indes ist ein weiteres Ergebnis der Studie. Sind doch offenbar die wenigsten Kunden von ihren Banken bis zum Zeitpunkt der Befragung über die Auswirkungen der weltweiten Finanzmarktkrise informiert worden. Eigentlich ein Armutszeugnis, was immer die Geldhäuser dazu auch bewegen haben mag. Denn umgekehrt gilt: All jene Kunden, die von ihrer Bank aktiv über die Finanzmarktkrise informiert wurden, gaben bei der Befragung an, zu ihrem Geldhaus ein deutlich höheres Vertrauen zu haben als die nicht informierten Bankkunden.

Fünf Kundentypen identifiziert

„Kundenansprache ohne Gießkanne“ – diesen Titel trägt ein Beitrag, der vor einiger Zeit im „Bankmagazin“ veröffentlicht wurde. Autoren waren Stefan Heinisch und Psychonomics-Kollege Dr. Karsten Schulte. In ihrem Artikel stellten die beiden sich unterschiedliche Fragen aus Sicht von Banken und Sparkassen. Etwa: Wie „tickt“ mein Kunde? Ist er treu, fordernd oder eher zugeknöpft? Daraus wurde die These entwickelt, dass ein neuer Segmentierungsansatz den Geldhäusern helfen könnte, punktgenauer für ihre Produkte zu werben und auch ihren Service zu verbessern.

Eigentlich müsste es selbstverständlich sein, dass die Finanzinstitute ihre Kunden kennen, wissen, was diese wollen und was sie nicht mögen. Doch der Alltag sieht offenbar anders aus. Sobald mangelndes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und die Angebote der Hausbank und stetig steigende Wechselbereitschaft in Befragungen und Studien konstatiert werden, scheint der Erkenntnisstand in der Tat nicht allzu hoch.

In ihrer „Bankkudentypologie“ unterscheiden die beiden Psychonomics-Analysten fünf Kundentypen: den Unabhängigen, den Zugeknöpften, den Eingeschränkten, den Fordernden sowie den Treuen (siehe Kasten „So ticken Bankkunden“ auf Seite 23). Den Banken und Sparkassen obliegt es, jeden einzelnen Kunden entsprechend einem vorgegebenen Raster zu typologisieren. Falls dies gelingt – umso besser. Denn desto ausgeprägter dürfte die

Orientierungshilfe: Kunden schätzen gute Beratung mehr als Lockvogelzinsen.

Treue zur Hausbank sein, desto erfolgreicher das Bemühen um neue Kundenbeziehungen.

Nicht nur im „Kundenmonitor Banken 2008“, auch in vielen anderen Befragungen zur Kundenzufriedenheit sind die Sparda-Banken seit Jahren Abonnementsieger. Da lautet die naheliegende Frage: Was machen die Genossen anders als etwa die Konkurrenz der meisten öffentlich-rechtlichen Sparkassen oder der Privatbanken? Offenbar ergeben Service und Produktangebot eine kundenfreundliche Mischung in puncto Transparenz, Fairness, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit.

Lernen vom Abonnementsieger

„Stimmt die von den Kunden und Mitarbeitern erlebte Leistungs- und Vertrauenskultur des Anbieters, ist der Erfolg die logische Folge“, glaubt Thomas Griesel, Marketing- und Vertriebsvorstand der Sparda-Bank Hamburg eG, und verweist auf den französischen Schriftsteller Gustave Flaubert, wonach „Erfolg eine Folgeerscheinung ist und niemals zum Ziel werden darf“ (ausführliches Interview mit Griesel auf Seite 24). Kundenzufriedenheit, die viel zitierte und regelmäßig angestrebte, ist demnach das A und O für Wachstum, Effizienz und Rentabilität einer Bank. Genau dieses verstetigt und stärkt bestehende Kundenbeziehungen und erleichtert die Gewinnung von Neukunden.

Wobei besagter Begriff „Kundenzufriedenheit“ so lange nur Schall und Rauch ist, bis er mit entsprechenden Inhalten gefüllt wird. Zu diesen Inhalten zählt laut Sparda-Banker Griesel ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bei den Produkten, was nicht unbedingt die Preisführerschaft bedeutet. Vor allem aber „Fairness und Kulanz gegenüber den Kunden, hohe Qualität und Transparenz, bestmöglicher Service, Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit“.

Schluss mit den Sternchenangeboten

Vorgaben, die auch Autor Peter Lutzmann in seinem Buch „Die Masche mit den Sternchen“ für unerlässlich hält. Bis alle Geldhäuser in Deutschland diese Kriterien bei der Produktgestaltung und ihrem Service berücksichtigen, scheint es allerdings noch ein langer Weg zu sein. So ist immer noch in Mode, eine vergleichsweise hoch verzinsten Festgeldanlage mit einem Investmentfonds zu kombinieren.

„Zum beworbenen Zins darf der Kunde allerdings nur einen Teil der Anlagesumme parken, für einen anderen Teil muss er bestimmte Investmentfonds kaufen“, erläutert Lutzmann. Da diese Fonds meist den vollen Ausgabeaufschlag kosten und deshalb einen Gebührenturbo darstellen, rechnen sich solche Kombipakete für den Anleger so gut wie nie.

Klar, dass Bankkunden, sofern sie erst einmal solche Produkte durchschauen, unzufrieden werden und das Vertrauen in die Glaubwürdigkeit ihres Finanzpartners verlieren. Dass und wie es anders geht, beweisen seit Langem die Sparda-Banken mit ihren Toprankings in ungezählten Meinungsumfragen und Studien. //

So ticken Bankkunden

Die „Bankkudentypologie“ der Kölner Psychonomics AG unterscheidet fünf Kundentypen:

Der Unabhängige

- > hohe Preisorientierung
- > hohe Kompetenz
- > autonom und eigenständig
- > beraterskeptisch, schwierig an eine Bank zu binden
- > hohe Bildung
- > hohe Risikobereitschaft
- > sehr aktiv, Machertyp mit dem Leitmotiv: Renditeoptimierung

Der Zugeknöpfte

- > geringe Kompetenz
- > mittlere bis geringe Beraterbindung
- > vergleicht Produkte und Service, kennt sich aber nicht aus
- > distanziert und misstrauisch
- > überdurchschnittliche Kontenzahl
- > Affinität zu Internetanbietern

Der Eingeschränkte

- > geringes Einkommen
- > geringes Interesse
- > praktisch keine Wechselbereitschaft
- > sehr distanziert wegen mangelnder finanzieller Mittel und geringer finanzieller Handlungsspielräume

Der Fordernde

- > hohe Kompetenz, informiert sich selbst
- > hohe Beraterbindung, Partner des Beraters
- > hohe Aufgeschlossenheit für andere Institute/Produkte
- > chancenorientiert und risikobereit
- > typischer Vertreter der Mittelschicht
- > wünscht proaktive Angebote/Informationen seiner Bank
- > hohe Ansprüche an die Bank
- > gering ausgeprägte Preisorientierung, Topbetreuung auf Augenhöhe

Der Treue

- > mittlere Kompetenz
- > hohe Beraterorientierung
- > geringes Einkommen
- > bindet sich gern an Exklusivbank
- > Sicherheitsorientierung
- > überwiegend konservative Anlageformen
- > Treue bis hin zur Immunität gegenüber der Konkurrenz
- > geringe Wechselbereitschaft mit dem Leitmotiv: Sicherheit und Unterstützung

Quelle: Psychonomics AG, „Bankmagazin“

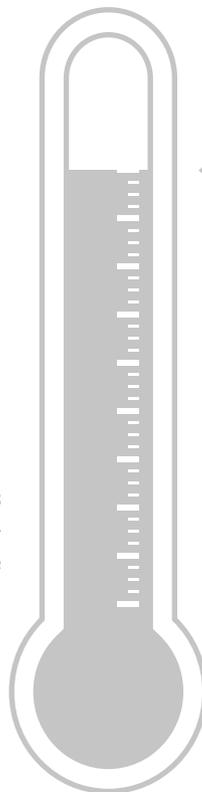
„Vertrauen ist die Basis des Erfolgs“

Thomas Griesel, Marketing- und Vertriebsvorstand der Sparda-Bank Hamburg eG, verrät, warum die genossenschaftlichen Sparda-Banken bei der Kundenzufriedenheit seit Jahren ungeschlagen sind.

DIALOG // Die Sparda-Banken sind seit Jahren Abonnement-sieger in Sachen Kundenzufriedenheit. Verraten Sie uns bitte Ihr Geheimnis.

Griesel // Die Sparda-Banken machen auf jeden Fall einiges anders als andere deutsche Banken und Finanzdienstleister. Was wir besser machen, müssen natürlich unsere Kundinnen und Kunden beurteilen. Dieses Kundenurteil ist für uns der Maßstab, an dem wir unsere Geschäftspolitik auszurichten haben. Namhafte und unabhängige Finanzmarktforscher und Verbraucherorganisationen bestätigen den Sparda-Banken bereits seit vielen Jahren kontinuierlich Spitzenwerte bei Kundenzufriedenheit, Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft. Seit 16 Jahren in ununterbrochener Folge belegen die Sparda-Banken Platz eins des „Deutschen Kundenmonitors“. Auch beim Punkt „Kundenvertrauen“ genießen die in Deutschland regional aufgestellten Sparda-Banken internationales Ansehen. In der jährlich erhobenen europäischen Studie „Customer Advocacy“ der britischen Finanzmarktforscher von Forrester Research genießen die deutschen Sparda-Banken das mit deutlichem Abstand höchste Kundenvertrauen aller untersuchten Kreditinstitute in Europa. In dieser umfangreichen Studie wurden immerhin 21.000 Bankkunden befragt und 46 Kreditinstitute evaluiert.

DIALOG // Hat das Vertrauen nach Ausbruch der Finanzkrise nicht gelitten?



zufrieden

Griesel // Nicht bei uns. Die GfK Finanzmarktforschung bestätigte den Sparda-Banken jüngst mit 84 Prozent Zustimmung das höchste Kundenvertrauen der Kunden in ihre Bank während der Finanzmarktkrise.

DIALOG // Nochmals nachgefasst: Was machen Sie besser als die Konkurrenz?

Griesel // Für diese tollen Ergebnisse gibt es mehrere Gründe, die sich gegenseitig begünstigen. Da wäre als Erstes das Geschäftsmodell zu nennen. Seit ihrer Gründung vor mehr als 100 Jahren konzentrieren sich die Sparda-Banken hochgradig auf das Privatkundengeschäft. Das Produktportfolio und das Angebotsspektrum sind speziell auf Privatkunden ausgerichtet, sehr attraktiv, überschaubar und transparent. Als genossenschaftlich organisierte Unternehmen gehören unsere Banken zudem unseren Kunden. Bei der Sparda-Bank ist man nicht nur irgendein Kunde, sondern gleichzeitig Bankteilhaber und somit auch Miteigentümer der Bank. Die genossenschaftliche Rechtsform der Bank schafft somit eine zusätzliche hohe Identifikation der Kunden und Mitglieder mit ihrer Bank. Mit rund drei Millionen Mitgliedern und vier Millionen Kunden zählen die Sparda-Banken zu den größten und führenden Instituten des genossenschaftlichen Bankensektors in Deutschland.

DIALOG // Und welche Rolle spielen klassische Kriterien wie Preis und Service?

Griesel // Unser schon immer gebührenfreies Girokonto, die Freundlichkeit der Bankmitarbeiter, die gute Produkt- und Beratungsqualität, eine hohe Transparenz sowie ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis schaffen Vertrauen und Zufriedenheit. Pro Jahr begrüßen die deutschen Sparda-Banken immerhin rund 250.000 neue Kundinnen und Kunden. Das Interessante daran ist, dass drei von vier Neukunden auf Empfehlung von zufriedenen Kunden zu uns wechseln.

DIALOG // **Macht dieser Erfolg nicht irgendwann satt und träge? Wie motivieren Sie sich stets aufs Neue?**

Griesel // Diese tollen Ergebnisse machen uns natürlich schon ein wenig stolz, sie sind aber auch gleichzeitig eine große Verpflichtung, nicht nachzulassen und unsere Leistungen immer wieder neu auf den Prüfstand zu stellen. Regelmäßige in- und externe Analysen bieten unserem Qualitäts- und Zufriedenheitsmanagement immer wieder gute Ansatzpunkte, um Optimierungen vorzunehmen, die durch zahlreiche Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiter abgerundet werden. Jeder zufriedene Kunde, jede im Sinne eines Kunden erfolgreich erledigte Beschwerde, jeder Geschäftsabschluss, jede Empfehlung sowie jeder gewonnene Neukunde sind der Saft, der uns jeden Tag wieder neu motiviert.

DIALOG // **Neue Kunden lassen sich bekanntlich am besten über den Preis ködern.**

Griesel // Entschiedener Einspruch! Vertriebethik und Vertrauen sind die Faktoren, die in unserer Bank eine ganz besondere Rolle spielen. Wir sind schon immer zutiefst davon überzeugt, dass Verbraucher nur mit den Anbietern dauerhaft zusammenarbeiten werden, denen sie vertrauen können. Vertrauen ist die Basis jedes dauerhaften Erfolgs. Dies gilt speziell bei Geld- und Finanzangelegenheiten. Mogelpackungen, Lockvogelangebote, Schnäppchenjägerie sowie nicht bedarfsgerechter Produktverkauf haben ausgedient und keine Chance auf langfristigen Erfolg.

DIALOG // **Wie sehen die Sparda-Mitarbeiter ihre Kunden?**

Griesel // Auf jeden Fall nicht als Bedrohung oder als Individuen, die bei der Arbeit stören. Bei unserer Bank stehen die Menschen im Mittelpunkt all unseres Tuns und Handelns. Das sind zuerst unsere Kunden, denn sie sind unser eigentlicher Arbeitgeber. Und dann natürlich unsere Mitarbeiter, sie sind das lebende Eigenkapital unserer Bank. Das hört sich vielleicht nicht gerade hypermodern an, ich kann Ihnen aber versichern, dass dieser wertebasierte Anspruch äußerst anspruchsvoll ist. Auch die Bankleitung und die Führungskräfte müssen hierbei immer wieder aktiv ihrer hohen Vorbildfunktion gerecht werden.

DIALOG // **Zufriedene Kunden gibt es nur, wenn auch die Berater zufrieden sind. Wie sichern Sie die gute interne Stimmung?**

Griesel // Das ist absolut richtig. Externe Zufriedenheit auf Kundenebene ist ohne interne Zufriedenheit auf Mitarbeiterebene nicht möglich. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist der Frühindikator für den Grad der künftigen Kundenzufriedenheit. Bei der Mitarbeiterzufriedenheit sind die gleichen Attribute relevant wie bei der Kundenzufriedenheit. Fairness, Transparenz, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit sind die entscheidenden Faktoren, die Vertrauen und Zufriedenheit unter den Mitarbeitern entstehen lassen. Sie korrespondieren also eins zu eins miteinander.

DIALOG // **Wie schulen Sie Ihre Mitarbeiter? Wie viel Zeit und Geld investieren Sie in die Entwicklung und Fortbildung Ihrer Experten?**

Griesel // Neben einem umfangreichen Seminar- und Schulungsangebot der Akademie der Sparda-Banken runden unsere internen Trainingscamps sowie zielgerichtete Trainings- und Coachingmaßnahmen mit in- und externen Trainern und Referenten unsere Personalentwicklungsangebote im Verkaufs-, Fach- und Führungsbereich ab. Das Investment in diesem Bereich muss nicht unbedingt überdurchschnittlich sein, um motivierte und kompetente Mitarbeiter zu haben. Nach meinen Erfahrungen ist es wichtiger, dass das Management Rahmenbedingungen schafft, in denen die Mitarbeiter wachsen können, die die Eigenmotivation fördern und wo die Leistungen der Mitarbeiter anerkannt werden. //



Thomas Griesel

Im Vorstand der Sparda-Bank Hamburg eG verantwortet Thomas Griesel vorrangig die Bereiche Marketing und Vertrieb. Neben dem Stammsitz Hamburg betreuen 24 Filialen und vier Kunden-Service-Center auch Kunden in Schleswig-Holstein und im nördlichen Niedersachsen. Mit 200.000 Mitgliedern, rund 250.000 Kunden und einer Bilanzsumme von mehr als 2,5 Milliarden Euro ist die Sparda-Bank Hamburg die größte Genossenschaftsbank im norddeutschen Geschäftsgebiet und – die zahlreichen Auszeichnungen belegen es – eine der servicestärksten der gesamten Bundesrepublik.

„Stängchen“-Akkord: Kölschgläser fassen nur 0,2 Liter – die nächste Runde, bitte!



Text: Christian Pietschner

Bilder: Amac Garbe

Le Chef op Kölsch

Der Köbes, der Bierkellner im Kölsch-Brauhaus, interpretiert Kundenfreundlichkeit, nun ja, etwas anders. Woanders wäre er sofort gefeuert. In Köln aber ist er Kult.



Nichts gegen investigativen Journalismus. Aber warum immer ich? Ich soll durch die Kölner Brauhäuser ziehen. Dabei aber kein lecker Kölsch trinken. Sondern beim Köbes Wasser, Tee oder, schlimmer noch, Milch ordern. Um seine Kundenfreundlichkeit und sein Serviceverständnis auszutesten. Kurz, ich soll den Köbes bis aufs Blut provozieren. Ein echtes – das meine ich bierernst – Himmelfahrtskommando.

Kein Dienstleister, sondern Respektsperson

Glauben Sie nicht? Dann wissen Sie nichts über den Köbes. Er ist nach dem Kölsch die zweite Besonderheit der echten kölschen Weetschaff. Der Mann im traditionell blau gestrickten Wams, mit blauleinernem Schurz und umgeschnallter Geldtasche ist kein normaler Ober oder Kellner. Er ist eine Institution. Kein Dienstleister, sondern Respektsperson. Köbes ist kein Beruf, sondern Lebensform. Er liebt das Kölsch. Und ist ihm allein verpflichtet – nicht dem Gast. Das beste Beispiel dafür war erst vor wenigen Monaten in der Lokalpresse nachzulesen: Zwei Touristen hatten im „Gaffel am Dom“ Kaffee bestellt. „Da seid ihr falsch hier“, beschied der Köbes trocken. „Geht woanders hin. Andere können Kaffee viel besser als wir. Wir können Kölsch.“

Innerhalb des kölschen Brauhauskosmos ist nicht der Kunde König, sondern der Köbes. „Manche Brauhausgäste meinen, die Köbesse wären für sie da. Das ist nur bedingt und im Einzelfall richtig. Im Normalfall ist es eher umgekehrt“, erläutert selbst der Kölner Brauerei-Verband auf seiner Website. Schon um das Rollenverhältnis im real existierenden Köbismus klarzumachen, duzt der Köbes ausnahmslos jeden. Und schenkt jedem nicht nur Kölsch, sondern auch derbe Sprüche ein. Er hat das Sagen: Nicht der Gast bestellt das Kölsch. Der Köbes teilt es zu. Unaufgefordert. Oder auch nicht. Etwa wenn jemand sein Missfallen findet. Zum Beispiel bei Unverschämtheiten. Also dann, wenn etwas anderes als Kölsch bestellt wird.

So weit zumindest das Klischee. Aber gibt es diese Originaltypen überhaupt noch? Ich soll es im wirtschaftswissenschaftlichen Selbstversuch herausfinden. Noch schnell ein Kölsch zum Mut-machen und los. Erste Station ist das Brauhaus Pöföfen, Kölns letzte Hausbrauerei. Fans lassen sich deren Stoff, der nicht am Kiosk zu haben ist, in mitgebrachte Siphons füllen. Gerade einmal 6.000 Hektoliter kommen jährlich aus den Kesseln der 1883 gegründeten Traditionsbrauerei. Eine Menge, die bei anderen Marken als Mitarbeiterdeputation durchgeht. In der proppenvollen Bierschwemme, dem langen Gang zwischen Tür, Saal und Brauerei, postiere ich mich unweit der Holzfässer, aus denen hier noch gezapft wird – und ordere Pfefferminztee. Der Köbes stutzt: „Gut, den musst du aber sofort bezahlen.“ Klarer Fall, einem wie mir ist nicht zu trauen.



Für den Köbes bin ich Luft

Der Köbes verschwindet, ich warte. Die Gruppe neben mir bekommt ihr Kölsch. Kurz darauf ihr zweites. Ich warte. Mittlerweile wird bei meinen Nachbarn bereits die dritte Runde mit Bleistift direkt auf der Wandfliese vermerkt. Ich warte. Vergebens. Für den Köbes bin ich Luft. Erst sehr viel später bemerke ich, dass sich auf der Karte des Pöföfens gar kein Tee findet. Dafür aber Milch. Sinnigerweise mit der einzigen dreistelligen Kassennummer, der 555. Ehrlicher wäre die 666 gewesen: die Teufelszahl für das Teufelszeug.

Herb, herber, Köbes

Am Tag darauf konfrontiere ich Brauereichef Rudolf Pöföfen mit meinem Erlebnis. „Na jut, selbst schuld“, meint er. „Wer kommt denn auch zu uns, um Tee zu trinken?“ Seine Fassungslosigkeit ist auch am Telefon unüberhörbar. Und warum hat mich der Köbes nicht aufgeklärt? „Der kölsche Humor ist eben herb. Und der des Köbes herber“, kontert Pöföfen lakonisch. Überhaupt, was heiÖe schon Kundenzufriedenheit? „Kundenzufriedenheit heiÖt bei mir, dass das Kölsch (!) schnell kommt und kein Glas lange leer bleibt“, sagt Pöföfen. „Das zählt. Alles andere ist Zugabe.“

Immerhin, der Köbes hatte mich nur ignoriert, nicht niedermacht. Schließlich gelten die Köbesse als genauso schnoddrig wie

schlagfertig. So gesehen verlief der erste Test glimpflich. Der zweite nicht: Brauhaus zur Malzmühle am Heumarkt. Die Institution existiert seit 150 Jahren, selbst Bill Clinton ließ sich ein Kölsch hier nicht entgehen. Köbes Axel Bergow kommt auf mich zu. Mit Halbglatze, gezwirbeltem Schnauz und einem Umfang, der genauso breit ist wie sein Dialekt, wirkt der 63-Jährige eigentlich recht freundlich. Das Kölsch hat er schon in der Hand. Ich wehre ab, will lieber ein Wasser. Axel fixiert mich: „Jung, was willst du für 'ne Driss?“ Trotzdem zieht er los und holt den „Dreck“: Dabei stülpt er das Glas über den Flaschenhals und lässt es extra laut klimpern. Alle schauen her. Und lachen. Damit auch der Letzte bemerkt, was ich bestellt habe, setzt Axel noch einen drauf. Aber nicht einen der Köbesklassiker für eine Wasserbestellung wie „Willst du auch Handtuch und Seife?“ oder „Bist du Bademeister?“. Stattdessen ruft er schön laut (alle folgenden Zitate sind ins Hochdeutsche übertragen): „Schaut mal, was der Sack hier für eine ScheiÖe trinkt!“ Keine Übertreibung, die beiden S-Wörter sagt er wirklich.

Kellner müssen Grenzen setzen

„Ja klar sage ich das“, erklärt mir Axel später, nachdem ich mich als Journalist vorgestellt habe. „Arschloch auch.“ Nicht wahr, oder? „Doch, klar.“ Und wie oft? „Keine Ahnung, öfter am Tag. Das zähle ich doch nicht.“ Einen Tee hätte ich von Axel übrigens auch nicht bekommen. „Haben wir nicht“, sagt er, auch wenn die Karte etwas anderes behauptet. Okay, schwarzen Tee bringe er, wenn der Gast sympathisch sei. Pfefferminztee aber nie. „Der widerstrebt mir einfach“, begründet er. „Man muss schon Grenzen setzen.“

Ärger gebe es wegen seiner speziellen Kundenansprache aber nie. Nur einmal habe sich der als Sack titulierte Ausbilder einer Lehrlingsgruppe erst beim Brauhaus und dann bei seinem eigenen Chef beschwert. Ein Fehler. Der Vorgesetzte habe sofort bei der Malzmühle angerufen – um sich für den peinlichen Auftritt seines Angestellten zu entschuldigen. Merke: Der Köbes darf das. Der Köbes ist in Köln sakrosankt. Und Kundenfreundlichkeit übersetzt der Köbes direkt: Der Kunde soll gefälligst freundlich sein. Sonst kriegt er nichts. Nein, so sei es nun auch wieder nicht, widerspricht Norbert Träger, Geschäftsführer Gastronomie der Malzmühle. „Umgekehrt ist es richtig: Mit derben, frechen Sprüchen erzeugen wir doch gerade Kundenzufriedenheit.“ Nichts anderes werde im Brauhaus nämlich erwartet. Erst kürzlich habe sich eine Gruppe beschwert, weil sie an einen allzu höflichen Köbes geraten sei. Träger lud sie für einen zweiten Besuch ein und teilte ihnen Axel zu. Danach fühlten sie sich, tja, bestens bedient. Service auf Kölsch.

Zwei Beschwerden bei 400.000 Gästen

Doch Axel macht sich nichts vor: „Der Gast ist schon der König“, sagt er. „Aber der Köbes ist der Hofnarr – und darf dem König verbal alles an die Backe jagen.“ Zuckt der Chef nicht trotzdem zusammen, wenn Axel wieder zum Kraftausdruck greift? „Ach was, das ist doch nur herzhaftes Herzlichkeit“, winkt Träger ab. Bei 400.000 Gästen pro Jahr kämen vielleicht zwei Beschwerden.



Urgestein im „Früh“: Seit 34 Jahren versorgt Friedel Pötter seine Gäste mit Bier.

Der Urahn

Köbes ist eigentlich nur die kölsche Form von Jakob. Wie es der Vorname zum Beruf brachte, wird Ihnen in jedem Brauhaus so erzählt – gleich in zwei Versionen. Erstens: Jakobsweg-Pilgern blieb dank knapper Kasse bei ihrer Station in Köln oft nichts anderes übrig, als sich in den Brauhäusern als Bedienung zu verdingen. Zweitens: Als Napoleon Köln besetzt hatte, verkehrten seine Soldaten auch in der Wirtschaft „Em Krützche“, dessen Pooscht (Bursche), der abends beim Ausschank half, Jakob hieß und demzufolge vom Braumeister Köbes gerufen wurde. Die Franzosen hörten es und nannten fortan jede Bedienung Köbes. Flexibel, wie die Kölner sind, zogen sie mit und nannten ihre Brauereijungen fortan auch nur noch Köbes. Welche Version stimmt? Janz ejaal, wie der Kölner sagt. Hauptsache, er hat (nicht nur) fürs Brauhaus 'ne Verzällche mehr – was Hübsches zum Erzählen.



Kein Präsidentenbonus: Auch Bill Clinton bestellte Kölsch bei Axel Bergow.

Gebrauchsanweisung

Ein Kellner ist devot – der Köbes ist autonom. Mischen Sie sich nicht in sein Wirken ein: Winken Sie nicht herum, rufen Sie ihn nicht – und um Gottes willen schon gar nicht mit „Ober“ oder „Kellner“. Es sei denn, Sie wollen verdursten. Der Köbes weiß, was er tut. Und wann er kommt. Oder auch nicht. Setzen Sie sich hin, stehen Sie nicht im Weg, verhalten Sie sich ruhig. Widersprechen Sie nicht. Und: Nicht necken, Schlawmeier! Sie haben sowieso keine Chance. Trinken Sie stattdessen einfach erstens nur Kölsch, nicht etwa so etwas Exotisches wie Cola, und zweitens wie der Kölner, im lockeren Gleichmaß dem Rhythmus des Köbes angepasst. Schon ist der Köbes Ihr Freund. Bis zum Abwinken.



„Der Axel weiß ganz genau, wann und bei wem er wie weit gehen darf. Ein guter Köbes ist Menschenkenner.“ Aber leider auch vom Aussterben bedroht. „Axel ist einer der Letzten seiner Art“, meint Träger. „Der kann tun und lassen, was er will – es kommt einfach an. Den meisten anderen gelingt das einfach nicht so, selbst wenn sie dieselben Sprüche raushauen.“ Dieses Jahr geht Axel nach 16 Jahren in der Malzmühle in Rente. Einen zweiten Axel, weiß Träger, wird er kaum finden. „Wir verlieren allmählich ein Stück Kultur.“ Das sieht auch Axel selbst so: „Für Typen wie mich ist heute doch kein Platz mehr – wir gelten doch als irgendwie nicht sauber im Kopf.“ Der Nachwuchs sei einfach glatter. Schulungen helfen da gar nichts, meint Träger: „Köbes kann man nicht lernen. Köbes ist man oder nicht. Das ist eine Frage der Aura.“

Die hat auch, keine Frage, Friedel Pötter. Seit 34 Jahren bedient Kölns dienstältester Köbes im Brauhaus „Früh am Dom“, dem überregional bekanntesten Kölsch-Tempel mit 1.400 Sitzplätzen, in dem das 90-Liter-Fass abends meist durchgezapft wird, ohne den Hahn auch nur einmal zuzudrehen. Das Früh ist mein drittes Testlokal, hier gehe ich aufs Ganze: Ich bestelle eine Milch. Friedel wackelt davon und bringt sie, ohne eine Miene zu verziehen. Er hat mich durchschaut. Wieder so ein kleiner Provokateur, die Nummer kennt er längst. Und er weiß, dass er am längeren Hebel sitzt: „Bevor du die Milch nicht ausgetrunken hast, gibt ’s kein Kölsch.“

Pingpong in der „Sauna“

Friedel ist mindestens so schnippisch, frech und freizügig im Ton wie Axel. Nur Verbalinjurien sind nicht sein Ding. „Derb werd’ ich nur im Stress“, sagt er. Aber den lässt er gar nicht erst an sich heran. Muss er

auch nicht mehr: Der 68-Jährige ist eigentlich schon Rentner, bedient nur noch dreimal die Woche in der Frühschicht bis 15 Uhr. Das Revier des kleinen Mannes, der mit ein paar Zentimetern mehr jeden Willy-Millowitsch-look-alike-Wettbewerb locker gewinnen würde, ist die „Sauna“, der kleine Raum links von der Schwemme. Friedel hat für jeden Tisch einen Schnack, einen Spruch, ein Schulterklopfen. Bevor nicht gelacht wird, geht er auch nicht. Das mache den Köbes aus, meint Friedel: „Immer einen Spruch parat haben, immer etwas gegensetzen, immer kontern können.“ Kölner lieben dieses verbale Pingpongspiel. Wie jetzt, beim Abräumen. Dem älteren Ehepaar scheint’s nicht besonders geschmeckt zu haben. „Und wieso sind dann die Teller leer?“, fragt Friedel nur. Aha, lau sei es gewesen. „Gottchen, ich kann doch vorher nicht überall meine Finger reinhalten.“ Jetzt muss auch das Paar lachen. Gewonnen.

„Schade, dass man Typen wie Friedel nicht klonen kann“, sagt Erwin Ott, der die Gastronomie des Frühs leitet. Immerhin, ein gutes Dutzend seiner 80 Männer würden noch alle Kriterien des echten Köbes erfüllen. „Er ist nicht nur lebendige Tradition. Sondern auch nicht zuletzt der Grund für die geringe Zahl unserer Reklamationen: Klappt etwas nicht, kann sich ein Kellner nur entschuldigen. Der Köbes aber biegt es mit seinem kumpelhaften Repertoire locker wieder gerade.“ Nur Angst einzuflößen – Stichwort Himmelfahrtskommando – gehöre keinesfalls zu seiner Art, stellt Ott klar: „Der Köbes ist kess, vorlaut, schrullig und auch mal autoritär. Aber nie kompromittierend!“ Außer vielleicht gegenüber Düsseldorfer Alt-Bestellern, denen Friedel allenfalls den Weg zum nahen Bahnhof weist – „nach die achte Jeissel Jottes hin“. Gut, denke ich mir, dass ich das nicht ausprobiert habe, und trinke pflichtschuldigst meine Milch aus. //



03 // Was Kunden von Finanzberatern erwarten. „Wem kann ich noch vertrauen?“

Fragen wir ihn doch einfach mal, den Kunden. Das war der Ausgangspunkt für ein Round-Table-Gespräch, das QFZ DIALOG zum Thema Finanzberatung durchgeführt hat. Eine subjektive Momentaufnahme, die keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhebt, aber mitten im Leben stattgefunden hat.

Text: Kai Hirdt

Bild: Amac Garbe

DIALOG // Finanzberatung: Braucht man das überhaupt?

Thomas // Das ist schwierig – ich glaube nämlich nicht, dass es neutrale Finanzberater gibt. Die meisten vermitteln eh nur drei oder vier Gesellschaften.

Eva // Ich gehe auch davon aus, dass es keine wirklich neutralen Finanzberater gibt.

Thomas // Sobald die Beratung „umsonst“ ist, ist sie nicht mehr objektiv.

Mike // Für eine gute Beratung wäre ich durchaus bereit zu zahlen. Es müsste natürlich sichergestellt sein, dass der Berater dann auch wirklich unabhängig ist. Dies ist im derzeitigen Markt eher kaum der Fall: In der Regel empfiehlt der Berater die Produkte mit den höchsten Verkaufsprovisionen. Nachvollziehbar, aber unseriös.

DIALOG // Das zeugt ja nicht von einem guten Image der Finanzberater. Was müsste die Branche denn leisten, um ihr Ansehen zu verbessern?

Eva // Für mich ist es am wichtigsten, dass ich dem Berater vertrauen kann. Geld gibt man keinem Fremden.

DIALOG // Vertrauen ist also wichtig. In der aktuellen Diskussion über die Qualität der Finanzberatung wird oft die Umstellung auf Beraterhonorare statt Provisionen als Lösung vorgeschlagen, um die Unabhängigkeit und das Vertrauen in den Berater zu stärken. Wie sehen Sie diesen Vorschlag?

Eva // Wenn die Vertrauensbasis da ist, wäre ich bereit, ein Honorar zu zahlen. Viele Bekannte von mir und ich selbst auch sind immer noch bei ihrer ersten Bank, auch wenn sie nun einige Kilometer davon entfernt wohnen.

DIALOG // Die Bundeskanzlerin verlangt angesichts der Finanzkrise bessere „Sicherungs- und Frühwarnsysteme“. Sie sagt in der BILD-Zeitung: „Es kann nicht sein, dass jeder Handwerker nach DIN-Normen arbeiten soll und viele Geräte vom TÜV geprüft werden, während auf dem Finanzmarkt etliche Milliardenprodukte umlaufen, für die keine ausreichenden Regeln gelten.“ Wie stehen Sie dazu?

Thomas // Das stimmt schon. Optionen beispielsweise kann man als Normalkunde gar nicht verstehen, da muss man seinem Berater vertrauen. Deshalb ist das Image der Anbieter wichtig – aber vor Patzern schützt das auch nicht.

Mike // Es ist wichtig, dass der Berater sich an den Risikorahmen hält. Die Hausbank empfiehlt eigentlich keine riskanten Produkte an Kleinanleger. Manche Beratungsunternehmen sind da weit weniger verantwortungsvoll und arbeiten mit kaum qualifizierten Kräften. Die haben viel verbrannte Erde hinterlassen; gute Anbieter haben es da schwer.

DIALOG // Wie kann man das Ansehen der Branche denn wieder verbessern?

Mike // Das wird sicher eine ganze Weile dauern, und dafür müssen sich die Unternehmen und der Staat gemeinsam einsetzen.

DIALOG // Was aber tun, um sich vor unqualifizierten Beratern zu schützen?

Thomas // Diversifizieren. Mehrere Banken, mehrere Berater, mehrere Versicherer. Kompletzt öffne ich mich nur gegenüber dem Finanzamt.

Nico // Aber dann muss man ja selbst die Arbeit des Beraters machen und aus mehreren kaum verständlichen Angeboten das Beste auswählen. Außerdem hat man solche Vorbehalte nur beim Thema Geld – beim Arzt vertraut man fast immer nur auf eine Meinung. Obwohl die Gesundheit wirklich wichtiger ist.

DIALOG // Welche Voraussetzungen muss ein Berater denn mitbringen, damit man ihm vertraut?

Nico // Er soll mir die Arbeit abnehmen, mich allzu tief mit Finanzfragen auseinandersetzen. Das Thema Provision ist mir dabei egal – er kann ruhig aus Provisionen bezahlt werden. Das muss allerdings transparent sein.

Thomas // Ich wäre auch bereit, ein Honorar für die Beratung zu bezahlen. Abschlussprovisionen halte ich für gefährlich. Jedenfalls darf nicht die ganze Provision direkt am Anfang von den Beiträgen abgezogen werden. Und für alle Gesellschaften müssen die gleichen Prozentsätze gelten.

Eva // Mir ist wichtig, dass ich einen einzigen vertrauenswürdigen Ansprechpartner habe, der sich um meine Angelegenheiten kümmert. Den Berater würde ich nur wechseln, wenn mir jemand empfohlen wird. Das ist wie bei der Arztwahl.

Mike // Ich lege Wert auf Ehrlichkeit: Ich kann mir nicht vorstellen, dass irgendein Berater wirklich alle Produkte kennt. Da finde ich jemanden, der offen über seine Expertise spricht, authentischer.

Eva // Ein Prüfsiegel wäre gut, vielleicht so was wie Stiftung Warentest. Das würde auf jeden Fall das Vertrauen steigern.

DIALOG // Was würden Sie von so einem Prüfsiegel erwarten?

Eva // Es müsste auf jeden Fall von einer etablierten Organisation stammen, der man bereits vertraut.

DIALOG // Wo sehen Sie eigene Wissenslücken im Finanzbereich?

Mike // Vieles weiß man einfach nicht aus Mangel an Zeit und Interesse. Ich habe auch nicht die Motivation, mich mit dem Thema intensiv auseinanderzusetzen. Deshalb wäre ein verlässlicher Finanzberater schon eine gute Sache.

Thomas // Man selbst kann Versicherungen ja gar nicht vergleichen, deshalb braucht man Berater.

Nico // Genau die Unterschiede zwischen den Produkten soll mir mein Berater erklären.

Thomas // Aber woher wissen Sie, dass Ihr Berater Ihnen das für Sie Richtige empfiehlt?

Nico // Das kann man ja vorher im Internet recherchieren.

Eva // Dem Internet traue ich da nicht. Für mich braucht auch nicht der Berater ein Prüfsiegel, sondern das Produkt.

DIALOG // Welchem Typ von Berater vertrauen Sie am meisten? Wo würden Sie am ehesten hingehen: zu Geschäftsbanken, Allfinanzvermittlern, freien Maklern, Versicherungen oder Genossenschaftsbanken?

Mike // Für mich haben die Genossenschaftsbanken einen Vertrauensvorsprung. Ich denke tatsächlich über einen Wechsel nach.

Thomas // Die Genossenschaftsbanken haben bei mir ein schlechtes Image. Das kann ich aber nicht erklären. Bei freien Maklern kann ich nicht einschätzen, wie die qualifiziert sind. Deshalb gehe ich lieber zu größeren Instituten, die schulen ihre Leute.

DIALOG // Welche Qualifikation muss ein Berater denn haben?

Thomas // Mindestens eine Banklehre, lieber ein BWL-Studium.

Mike // Ein BWL-Studium hilft meiner Ansicht nach nur bedingt. Eine Banklehre, langjährige Erfahrung im betreffenden Bereich und eine gesunde Motivation sind für mich eher relevante Faktoren.

Thomas // Wichtig ist, dass er den großen Überblick hat und die Produktlinien kennt. Für die Suche nach dem richtigen Produkt

muss er dann mit Fachleuten zusammenarbeiten, da kann niemand im Alleingang alles wissen. Der Berater nimmt die Daten in einem Analysebogen auf, macht das Konzept mit Spezialisten und stellt dann das Ergebnis vor.

Mike // Spätestens bei dem Wort „Analysebogen“ steigt man doch aus.

Nico // Ich auch.

Thomas // Der Berater muss locker durch den Bogen führen.

Nico // Abgesehen davon wäre es mir noch wichtig, dass der Berater von seiner Lebenssituation her auf Augenhöhe ist.

DIALOG // Mal am konkreten Beispiel: Was würden Sie tun, wenn Sie unerwartet eine größere Summe erben?

Thomas // Ich würde es erst einmal für ein Vierteljahr in Festgeld anlegen. In der Zeit würde ich meine Lebensplanung machen.

Mike // Ich würde mir schon Beratung suchen – die muss aber individuell und ergebnisoffen sein. Häufig werden Dinge wie Konsum nicht berücksichtigt: Ich habe nicht vor, mit möglichst viel Geld zu sterben. Zwei Bekannte von mir haben als Fotomodell sehr viel Geld verdient. Die haben es jetzt erst einmal in Immobilien investiert. Das wirkte sicher, das konnten sie auch ohne viel Sachkenntnis.

Nico // Ja, die Individualität ist wichtig. Viele Berater spulen ihr Programm herunter, ohne auf die Wünsche der Kunden einzugehen.

DIALOG // Der Finanzberater sollte also die individuelle Lebensplanung mitbegleiten, quasi als Finanzcoach.

Thomas // Ja – aber wem kann ich denn so weit vertrauen?

DIALOG // Es ist also ein Problem, dass der Kunde eigentlich immer in defensiver Position ist. Wie kann er denn das Steuerruder übernehmen?

Nico // Das kann nicht funktionieren, weil man einfach keinen Überblick in diesem Bereich hat und gar nicht weiß, was geht und was nicht. Ein Arzt kann einen ja auch nicht auf Bestellung 150 Jahre alt machen.

Mike // Es bleibt dabei: Ich muss dem Berater vertrauen können, anders geht es nicht. Dann brauchen die Produkte für mich nicht zwingend ein Gütesiegel, obschon eine Vergleichbarkeit sicher nicht schaden kann.

Eva // Ich brauche auch nicht die allerbesten Produkte, solange ich keine Verluste mache. Wechseln würde ich erst bei Verlusten. Damit werde ich nicht reich, bin aber auf der sicheren Seite.

DIALOG // Mal ganz individuell gefragt: Über welche Eigenschaften muss der optimale Berater in Finanz- und Vermögensfragen nach Ihrer Meinung verfügen?

Eva // Er sollte schon ein paar Jahre Berufserfahrung haben. Jedoch sollte er nicht allzu viele Jahre älter sein als ich, sodass er meinen Lebensstil auch nachvollziehen kann.

Nico // Er sollte die Frage „Was würdest du in meiner Situation tun“ authentisch beantworten können. Dazu muss er sich in meine Lage hineinversetzen können – das fällt jemandem in etwa meinem Alter leichter.

Mike // Er sollte zwar auf Augenhöhe sein, aber auch Erfahrung haben. Wer beispielsweise eine Situation wie die aktuelle Aktienalfahrt schon einmal miterlebt hat, kann sicher ein wenig Ruhe vermitteln und Optionen aufzeigen. Mit Heißspornen, die spekulativ anlegen wollen, würde ich erst dann zusammenarbeiten, wenn ich grundsätzlich finanziell abgesichert bin und darüber hinaus etwas bewegen möchte.

Thomas // Mit einem jungen Berater könnte ich nichts anfangen. Er sollte schon etwa die gleichen Lebensverhältnisse haben.

DIALOG // Zusammenfassend können wir also feststellen: Ein Berater braucht Empathie und Fachwissen und Erfahrungsschatz. Wenn das gegeben ist, kann er auch durch Provisionen bezahlt werden?

Eva // Provision ist Okay – seine Arbeit muss ja irgendwie honoriert werden. Das ist einfach ein Teil der laufenden Kosten.

Mike // Es kommt schon auf die Höhe an, das muss im Verhältnis bleiben.

Thomas // Bei höheren Anlagesummen sind das aber schon 100 Euro im Monat. Das finde ich relativ teuer.

DIALOG // Ist man ausgeliefert?

Thomas // Nein, dafür sind wir ja mündige Bürger. Und ich würde mich auch gerne jemandem ausliefern, wenn ich das Vertrauen hätte. Ein bisschen öffne ich mich allerdings gegenüber meiner Hausbank, weil die Banker dort sowieso schon viel wissen.

Mike // Bank oder Berater macht für mich keinen Unterschied. Geneppt werden kann man überall. Am Ende sind es die Personen, auf die es ankommt.

Thomas // Deshalb streue ich meine Anlagen auch.

Nico // Man könnte ja eine Art Hausberater haben, der einen dann für bestimmte Fragen an Spezialisten überweist.

Eva // Das wäre gut. Die Guten würden dann durch Mundpropaganda weiterempfohlen.

DIALOG // Warum ist das Thema Geld eigentlich so sensibel?

Nico // Das ist von klein auf anerzogen.

Thomas // Und es ist viel Schaden möglich, wenn man dem Falschen vertraut – siehe zum Beispiel die Lehman-Anleger.

DIALOG // Das bringt uns zurück zur Beratungsqualität. Wenn ein Berater gut qualifiziert und vertrauenswürdig ist, nimmt man dann eine eingeschränkte Produktpalette in Kauf?

Thomas // Es sollten schon mehrere Anbieter zur Auswahl stehen.

Nico // Sonst ist die Unabhängigkeit auch nicht glaubwürdig.

DIALOG // Kann ein einzelner Berater denn überhaupt alles anbieten?

Eva // Da wäre ich eher skeptisch, wenn mir einer das erzählen würde. Er sollte lieber auf weitere Spezialisten verweisen.

Mike // Eine Selektion ist ohnehin erforderlich, die Angebotsvielfalt ist immens. Ein Berater kann aufgrund seiner Erfahrung eine Vorauswahl treffen, ein Team im Hintergrund kann da durchaus hilfreich sein, um eine Auswahl von mehreren Anbietern seriös zu vermitteln.

DIALOG // Könnten Sie sich selbst eine Tätigkeit als Finanzberater vorstellen?

Thomas // Mir fehlt das nötige Wissen dafür – ich könnte meinen eigenen Qualitätsanspruch nicht erfüllen. Und ich habe Probleme mit dem Image. Wo ist denn die Schwelle vom Berater zum Vertreter? Ich möchte die Leute auch nicht zu Hause belästigen.

Eva // Ich würde sowieso keinen Berater in meine Wohnung lassen.

Mike // Das gibt es noch?

Eva // Ein ordentliches Büro ist wichtig für die Seriosität.

Thomas // Man kann am Büro auch schon die Kompetenz einschätzen. Am besten arbeiten da mehrere Leute. Ohne gute Mannschaft ist keine kompetente Beratung möglich. Kompetenz, Erfahrung, ein großes Team mit Fachleuten und eine große Produktauswahl – das müsste schon sein.

DIALOG // Wir haben eine ganze Menge darüber gehört, wie die ideale Finanzberatung aussieht, und werden nun sehen, wie die Branche damit umgeht. Danke für Ihre Zeit. //



shrFINANCE
Gut gegen Krise

Mut statt Stille. Offensiv statt zahm. Seit 10 Jahren steht shr communication für Finanzkommunikation mit maximaler Wirkung. Sie wollen Wachstum statt Stagnation? Sprechen Sie uns an.

shr
www.shr.cc

Kleine Raten, große Wirkung: Sparpläne gehören in jeden Haushalt.



Die neueste Generation der Altersvorsorge

Die meisten Deutschen tun es: Sie sparen. Doch regelmäßige Sparbeträge, die zunächst leicht finanzierbar scheinen, können plötzlich zu einer Belastung werden, wenn sich unerwartet die Lebenssituation verändert. Umso wichtiger ist es, dass sich entsprechende Sparprodukte flexibel der jeweiligen Lebenssituation anpassen.

Bei Fondssparplänen ist die von Kunden so gewünschte Flexibilität meist gegeben. Anleger können ihre Monatsraten beliebig oft verringern oder erhöhen. Selbst eine Unterbrechung der Beitragszahlung ist möglich. Versicherungen werden von Kunden dagegen oft als zu starr und auch als zu wenig renditestark angesehen. Das hat auch die LV 1871 erkannt und entwickelte mit dem Riestertarif RieStar eine völlig neuartige Produktlösung, die dem Kunden den größtmöglichen Freiraum beim Sparen erlaubt.

Flexible Beiträge wie bei einem Sparbuch

Wie bei einem Sparbuch oder einem Fondssparplan gibt es keine in Stein gemeißelte Beitragshöhe mehr; Kunden können in Phasen mit mehr Einkommen höhere Beiträge zahlen und Zuzahlungen leisten, im Falle eines finanziellen Engpasses auf die Prämienzahlung sogar verzichten. Ein Vertrag geht anders als bei herkömmlichen Versicherungsprodukten erst dann ins Storno, wenn mehr als zwölf Monatsbeiträge fehlen. Allerdings kann der Kunde fehlende Beiträge bis Jahresende jederzeit nachzahlen. Ein Storno im laufenden Jahr gibt es daher nicht. Davon profitieren Kunde und Vermittler gleichermaßen.

Denn für beide bedeutet ein Vertragsstorno insbesondere zu Beginn der Laufzeit in der Regel erhebliche finanzielle Verluste. Für den Kunden, weil sich die Abschlusskosten noch nicht amortisiert haben. Für den Vermittler, weil er normalerweise die erhaltene Courtage in voller Höhe zurückzahlen muss. Die LV 1871 hingegen prüft erst im Januar, wie viele Monatsbeiträge im Vorjahr tatsäch-

lich fehlten, und nur für diese monatlichen Beiträge wird die Courtage anteilig zurückgebucht.

Erinnerungen und Mahnungen entfallen

Auch auf Zahlungserinnerungen und Mahnverfahren sowie die damit verbundenen Mahngebühren verzichtet Münchens ältester Maklerversicherer. Lediglich der Berater wird regelmäßig darüber informiert, ob und wie viele Beiträge nicht gezahlt wurden, damit er gegebenenfalls frühzeitig ein Beratungsgespräch mit seinem Kunden vereinbaren kann. Da es sich bei dem neuen Produkt um ein Riesterprodukt handelt, erhalten Kunde und Vermittler im Oktober zudem eine Information darüber, wie viele Beiträge gezahlt wurden und welcher Betrag bis Jahresende eventuell noch gespart werden müsste, damit der Kunde die volle staatliche Förderung erhält. Spätestens diese Kontoinformation kann Anlass für einen Beratungstermin sein. Das Gute: Dabei stehen keine Zahlungsaufforderungen mehr zwischen dem Vermittler und seinem Kunden. Statt die Rolle des Beitragseintreibers übernehmen zu müssen, bleibt der Vermittler das, was er eigentlich ist: der Finanzberater seines Kunden.

Ein weiterer positiver Nebeneffekt dieses Verfahrens: Verwaltungskosten werden gespart, es bleibt also mehr Geld, das für den Kunden renditebringend angelegt werden kann. Die LV 1871 setzt dabei auf ein neuartiges Garantiesicherungsverfahren, das einerseits den Kapitalerhalt gewährleistet und andererseits die Chancen am Kapitalmarkt optimal wahrnimmt. //

„Mehr Service geht kaum“

Ende 2007 ging die LV 1871 mit einem innovativen Produktkonzept an den Start. Es avancierte bereits in kürzester Zeit zum Verkaufsschlager. Warum RieStar so erfolgreich ist, erklären Leiter Key-Account-Management Dirk Lehner und Spezialgeschäftleiter Stefan Wantscher im Interview.

DIALOG // Was macht das neue Produktkonzept so innovativ?

Lehner // Die Notwendigkeit zur privaten Altersvorsorge haben die Menschen mittlerweile erkannt. Was viele letztlich davon abhält, für ihr Alter vorzusorgen, sind die damit verbundenen finanziellen Verpflichtungen wie regelmäßige Einzahlungen und feste Beiträge. Daher wollten wir unseren Tarif so flexibel wie möglich gestalten. Wir haben schließlich ein Produkt entwickelt, das den Kunden tatsächlich in allen Lebenssituationen begleitet und sich jederzeit seinen Bedürfnissen anpasst.

DIALOG // Das heißt konkret?

Wantscher // RieStar funktioniert im Prinzip wie ein klassisches Sparbuch. Der Kunde kann individuell sparen – immer dann, wenn er gerade die finanziellen Mittel dazu hat. Die Beiträge können beliebig reduziert oder auch erhöht werden. Auch Zuzahlungen sind jederzeit möglich. In guten Zeiten kann so mehr zurückgelegt werden, als dies allein mit den vermutlich sehr vorsichtig kalkulierten regelmäßigen Beitragsraten ginge. Und sollte eine Prämienzahlung ausbleiben, dann wird der Kunde auch nicht benachteiligt. Er bleibt Kunde, auch wenn er mal nicht zahlen kann.

DIALOG // Ändert sich dadurch etwas für den Vermittler?

Wantscher // Tatsache ist: Je früher verbindlich gespart wird, desto besser. Doch heutige Erwerbsbiografien sind oftmals alles andere

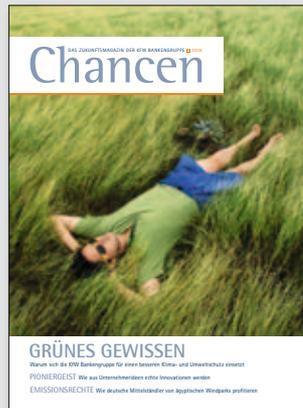
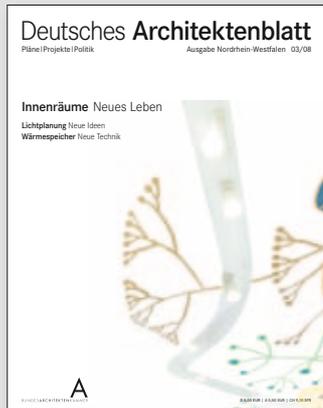
als stringent. Phasen höheren Einkommens wechseln sich mit Phasen geringeren Einkommens ab; Vollzeit, Teilzeit, Arbeitslosigkeit, alles ist möglich. Da fällt eine regelmäßige Beitragszahlung mitunter schwer. Die Folge: Verträge gehen ins Storno, möglicherweise noch in der Stornohaftungszeit. Der Vermittler muss dann die Courtage meist voll zurückzahlen. Bei der LV 1871 ist das anders. Wir prüfen erst im Januar, wie viele Monatsbeiträge im Vorjahr fehlten. Nur für diese muss anteilig Courtage zurückgezahlt werden. Der Vermittler kann letzten Endes also mehr Courtageerträge verbuchen.

DIALOG // Und wenn der Kunde im Vorjahr keinen einzigen Beitrag gezahlt hat?

Wantscher // Wenn tatsächlich alle zwölf Monatsbeiträge fehlen, dann geht der Vertrag auch bei uns ins Storno. Allerdings stellen wir fest: Indem wir explizit eine flexible Beitragszahlung ermöglichen, kommt es wesentlich seltener dazu. Das mag auch daran liegen, dass wir den Vermittler sofort informieren, wenn sein Kunde in Zahlungsverzug geraten ist. Er hat dann die Möglichkeit, entsprechend gegenzusteuern, beispielsweise mit einem Beratungsgespräch. Dieses – und das ist der große Vorteil – ist völlig unbelastet von Mahnschreiben oder Zahlungserinnerungen. Somit kann sich der Vermittler im Gespräch voll und ganz auf seine eigentliche Funktion als Finanzberater des Kunden konzentrieren. Mehr Service geht kaum – sowohl für den Kunden als auch für den Versicherungsvermittler. //

„Gut gemachte **Kundenzeitschriften** werden gern gelesen. So einfach ist das.“

Wilfried Lülsdorf, Chefredakteur corps

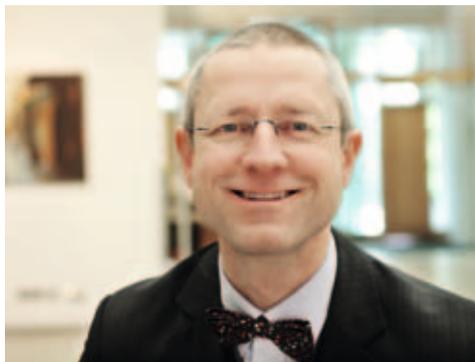


corps ist Spezialist für Unternehmensmedien. Für Kunden und Mitarbeiter. Print und online. Mit einem Team aus versierten Fachjournalisten, Gestaltern, Projektleitern und Anzeigenvermarktern. corps ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt mit Sitz in Düsseldorf und Berlin.

Wenn Sie mehr über gut gemachte Medien erfahren möchten, sprechen Sie uns an.

corps.

Corporate Publishing Services GmbH
Telefon: +49/211/887-31 62
info@corps-verlag.de
www.corps-verlag.de



Stefan Wantscher

Bereits seit 1980 arbeitet Stefan Wantscher für die LV 1871. Heute ist er Prokurist und Bereichsleiter Spezialgeschäft. Zu seinen Themenschwerpunkten gehören unter anderem die Verwaltung von Versicherungsverträgen sowie die steuerrechtliche Behandlung von Lebensversicherungen. Seinen Abschluss als Versicherungsbetriebswirt (DVA) machte Wantscher 1989 an der Deutschen Versicherungsakademie.



Dirk Lehner

Als Leiter Key-Account-Management ist Dirk Lehner bei der LV 1871 seit Juni 2007 für die zentrale Akquise und Betreuung von überregional tätigen Vermittlern zuständig. Zuvor arbeitete der Versicherungsfachwirt und ausgebildete NLP-Trainer für die Iduna/Nova, die Württembergische Versicherung und den Gerling-Konzern – unter anderem als Leiter einer Agentur, als Bezirksleiter und Bezirksdirektor sowie als Leiter Key-Account-Management.

ZU DEN PERSONEN

Thiels Thema

Finanzdienstleister, die ihre Kunden nicht ernst nehmen und sich vorrangig an Provisionen orientieren, sind die Dinosaurier der Neuzeit. Mit guter Beratung und After-Sale-Services lässt sich am Ende viel besser verkaufen, meint unser DIALOG-Kolumnist.



Hammer des Gerichts: Bei Beratungsmängeln drohen satte Strafen.

Gerade die *Stornogefahr* wird durch das neue Versicherungsvertragsrecht erheblich erhöht.

In der Vergangenheit haben sich Finanzdienstleister und Vertriebsunternehmen häufig vorrangig als Organisationen zur Gewinnung von Neukunden verstanden. Sie haben ihre ganz überwiegende Tätigkeit auf die Akquisition von Neukunden ausgerichtet und die Pflege der Kundenbeziehung vernachlässigt. Im Vordergrund stand dabei, einen Kunden für ein vorgegebenes Produkt zu suchen – und nicht für den jeweiligen Kunden ein geeignetes Produkt zu beschaffen. Dazu kamen als weiteres Problem häufig wenig qualifizierte und teilweise auch unseriöse Finanzdienstleister, die einzig auf vorschnelle Abschlüsse aus waren. Dabei blendeten sie die tatsächlichen Kundeninteressen aus und setzten auf Überredung – manchmal auch Überrumpelung – statt Überzeugung.

Heerscharen unzufriedener Kunden

Dieser Typus des Vermittlers und diese Arbeitsweise gehören nach meiner Überzeugung zum Glück der Vergangenheit an. Die Vermittler, die sich dieser Handlungsweise bedienen, werden sich über kurz oder lang vom Markt verabschieden müssen. Sie hinterlassen allerdings unzufriedene und nicht sachgerecht beratene Kunden, die zu einem nicht unerheblichen Teil falsch versichert sind und ungeeignete Kapitalanlagen im Portfolio haben.

Der Wandel vom Produktverkäufer zum Finanzberater beruht wesentlich auf einem veränderten Berufsverständnis und Berufsbild des Finanzdienstleisters. Doch auch gesetzliche Neuregelungen, wie besonders die Neufassung des Versicherungsvertrags-

gesetzes, beflügeln wesentlich die dramatischen Veränderungen der Branche. Maßgeblich sind das neue Versicherungsvertragsrecht, das Gesetz zur Neuordnung des Versicherungsvermittlerrechts und die Änderungen zur MiFID. All diese gesetzlichen Neuordnungen zielen auf eine Verbesserung des Verbraucherschutzes und eine erhöhte Transparenz des Vermittlungs- und Beratungsprozesses ab.

Dokumentation ist jetzt Pflicht

Besondere Bedeutung gewinnt in diesem Zusammenhang das neue VVG. Der Versicherungsvermittler – dessen Tätigkeit nunmehr nicht mehr lediglich anzeige-, sondern erlaubnispflichtig ist – hat im Gesetz näher bestimmte Befragungs-, Beratungs- und Dokumentationspflichten. Die anlassbezogene Pflicht zur Befragung und Beratung des Kunden wird zur Kardinalpflicht des Vermittlers erhoben, der den Beratungsvorgang auch dokumentieren muss.

Anders als bei einem Versicherungsmakler traf den Versicherungsvertreter in der Vergangenheit selbst im Regelfall keine Haftung für Beratungsfehler, da er die zugrunde liegenden Auskunfts- oder Beratungsverträge nicht im eigenen Namen, sondern für das von ihm vertretene Versicherungsunternehmen abschloss. Diese Rechtslage hat sich grundlegend verändert. Das VVG hat eine eigenständige Haftungsnorm eingeführt, die dem Versicherungsvermittler eine Schadensersatzpflicht auferlegt, wenn er seine Beratungs- und Dokumentationspflichten nicht erfüllt. Sollte er

seine Beratung nicht dokumentiert haben, so soll hieraus nach den ersten Tendenzen in der Rechtsprechung über den Wortlaut des Gesetzes hinaus eine Umkehr der Beweislast zugunsten des Versicherungsnehmers erwachsen.

Neuer Expertenberuf mit vielen Pflichten

Diese Beispiele der veränderten Rechtslage verdeutlichen, dass der Beruf des Versicherungsvermittlers einerseits deutlich aufgewertet wurde in Richtung eines Expertenberufes, andererseits aber auch mit erhöhten Pflichten und Haftungspotenzialen belegt wird. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass dieses an der Person des Versicherungsvermittlers erarbeitete Leitmodell auch auf Vermittler sonstiger Finanzdienstleistungsprodukte einschließlich Kapitalanlagen angewendet werden wird.

Zwar muss der Versicherungsvertreter – anders als der Versicherungsmakler – nicht nach Abschluss des Vermittlungsvorganges weiterhin laufend die Interessen des Kunden wahrnehmen. Doch sollte er sich diese Verpflichtungen im wohlverstandenen Eigeninteresse und unter Vorwegnahme einer weitergehenden Rechtsentwicklung zu eigen machen. Er sollte den Kunden nicht mit einem einmal herbeigeführten Versicherungsvertrag allein lassen, sondern in einem sachgerechten Turnus, etwa zwischen einem Jahr oder längstens zwei Jahren, den Kunden aufsuchen, veränderte Risikoverhältnisse eruieren und den Kunden hinsichtlich gebotener Änderungen beraten.

Betreuung kostet – und bringt umso mehr

Diese durchaus aufwendige Betreuungstätigkeit mag dem Vermittler auf den ersten Blick als unwirtschaftlich erscheinen; er unterliegt damit allerdings im Hinblick auf eine längerfristige Beurteilung einem Irrtum. Eine fortlaufende, aktive Betreuung vermittelt erhebliche und auch wirtschaftlich relevante Vorteile:

- > Der Vermittler sichert seinen Bestand und damit auch Bestandspflege- oder Betreuungsprovisionen.
- > Er erreicht über eine fortlaufende Betreuung eine größere Nähe zum Kunden und ein intensives Vertrauensverhältnis.

- > Der Vermittler profitiert von Weiterempfehlungen zufriedener Kunden.
- > Er sichert sich ab gegen Umdeckungen durch andere Vermittler und mindert die Stornogefahr.

Gerade die Stornogefahr wird durch das neue Versicherungsvertragsrecht erheblich erhöht. Der Versicherer hat bei einer Kündigung des Versicherungsverhältnisses als Rückkaufswert mindestens den Betrag des Deckungskapitals zu zahlen, der sich bei gleichmäßiger Verteilung der angesetzten Abschluss- und Verwaltungskosten auf die ersten fünf Vertragsjahre ergibt. Wenn in der Vergangenheit die Stornohaftungszeiten für die Vermittlung von Lebensversicherungsverträgen regelmäßig auf etwa drei Jahre begrenzt waren, erhöht sich diese nunmehr auf fünf Jahre. Durch diesen ausgeweiteten Zeitraum erhöht sich das Stornorisiko maßgeblich, da auch ein Wegfall des Versicherungsvertrages im vierten und fünften Jahr des Vertragsverhältnisses zu einem Stornofall führt.

Kundenbindung senkt Stornogefahr

Gerade mit Rücksicht auf diese gesetzliche Änderung und das erhöhte Stornorisiko sollte sich der Vermittler gezielt und verstärkt um eine Bestandsfestigkeit der Verträge bemühen. Diese erscheint nur erreichbar über ein aktives, laufend kundenge-rechtes Betreuungssystem, die Schaffung eines Vertrauensverhältnisses zwischen dem Kunden und dem Vermittler und durch eine deutlich erhöhte Bindung des Kunden an den Vermittler, den er als Sachwalter seiner Interessen identifiziert. Diese Ziele verlangen unabdingbar über die Neugewinnung des Kunden hinaus eine fortlaufende Betreuung, die Erfassung veränderter Bedürfnisse, finanzieller Gegebenheiten und eine Anpassung der Verträge an diese veränderten Rahmenbedingungen.

Dem Vermittler wird damit ein erhöhter Aufwand aberverlangt; auf seine wohlverstandenen, längerfristig ausgerichteten Interessen wird sich dieser allerdings auch wirtschaftlich als vorteilhaft auswirken. Er sichert sich über längere Zeit Bestandsprovisionen, kommt in den Genuss von Empfehlungen zufriedener Kunden und erreicht auch über eine ganzheitliche und langfristige Betreuung den Status eines umfassend tätigen Betreuers. //



Prof. Dr. Rolf Walter Thiel

Als Fachanwalt für Versicherungsrecht führt Prof. Dr. Rolf Walter Thiel die Rechtsanwaltskanzlei Thiel & Kollegen in Hamburg. Seine Themenschwerpunkte sind Finanzdienstleistungsrecht, Versicherungsrecht, Beraterhaftung, Gesellschaftsrecht und das Aktienrecht. Thiel ist zudem Mitglied in den Aufsichtsräten mehrerer Finanzdienstleistungsunternehmen, sitzt in diversen Beiräten und ist als Lehrbeauftragter für Vertriebsrecht, Dozent sowie Seminarleiter tätig.

ZUM AUTOR

Text: Thomas Walter

04 // Ein Wettbewerb voller Ideen – Projekt Open Innovation

Kommunizieren mit Banken und Versicherungen im Jahr 2020 – unter diesem Motto hatte die QFZ-Initiative gemeinsam mit der Innovationsplattform www.atizo.ch zum Ideenwettbewerb aufgerufen: Welche neuen und effizienten Kommunikationsarten mit Ihrer Bank, Versicherung oder Ihrem Vorsorgeberater sollte es im Jahr 2020 geben? Mehr als 250 Beiträge setzten sich mit dem Thema auseinander.

Hintergrund für den Wettbewerb ist der rasante Wandel in der Kommunikation zwischen Finanzdienstleistern und Kunden. Insbesondere das World Wide Web modifiziert den Informationsaustausch. Zugleich schärfen die Anbieter mit neuen Serviceleistungen ihr Profil. Die QFZ begleitet diesen Trend und forscht, welche Vorstellungen die Kunden von einer zukunftsorientierten Finanzdienstleistung haben. Ausschlaggebend für die Bewertung waren Kriterien wie beispielsweise Wirksamkeit, Neuheit, Realisierbarkeit und Kosten.

Die besten Beiträge:

Platz 1: das persönliche Profil auf einer Onlineplattform

Kunden verwalten ihre finanziellen Angelegenheiten vollständig über ein individuelles Onlineprofil. Dort können sie Beratungswünsche mit Zeitpunkt und gewünschter Kontaktart hinterlassen, den Bearbeitungsstatus ihrer Anliegen live einsehen, persönliche Angebote anfordern und vergangene Vorgänge nachvollziehen. Die Betreiber der Plattform können auf Basis der hinterlegten

Kundendaten individuelle Angebote automatisch generieren lassen und ihre Produkte zielgenau bewerben.

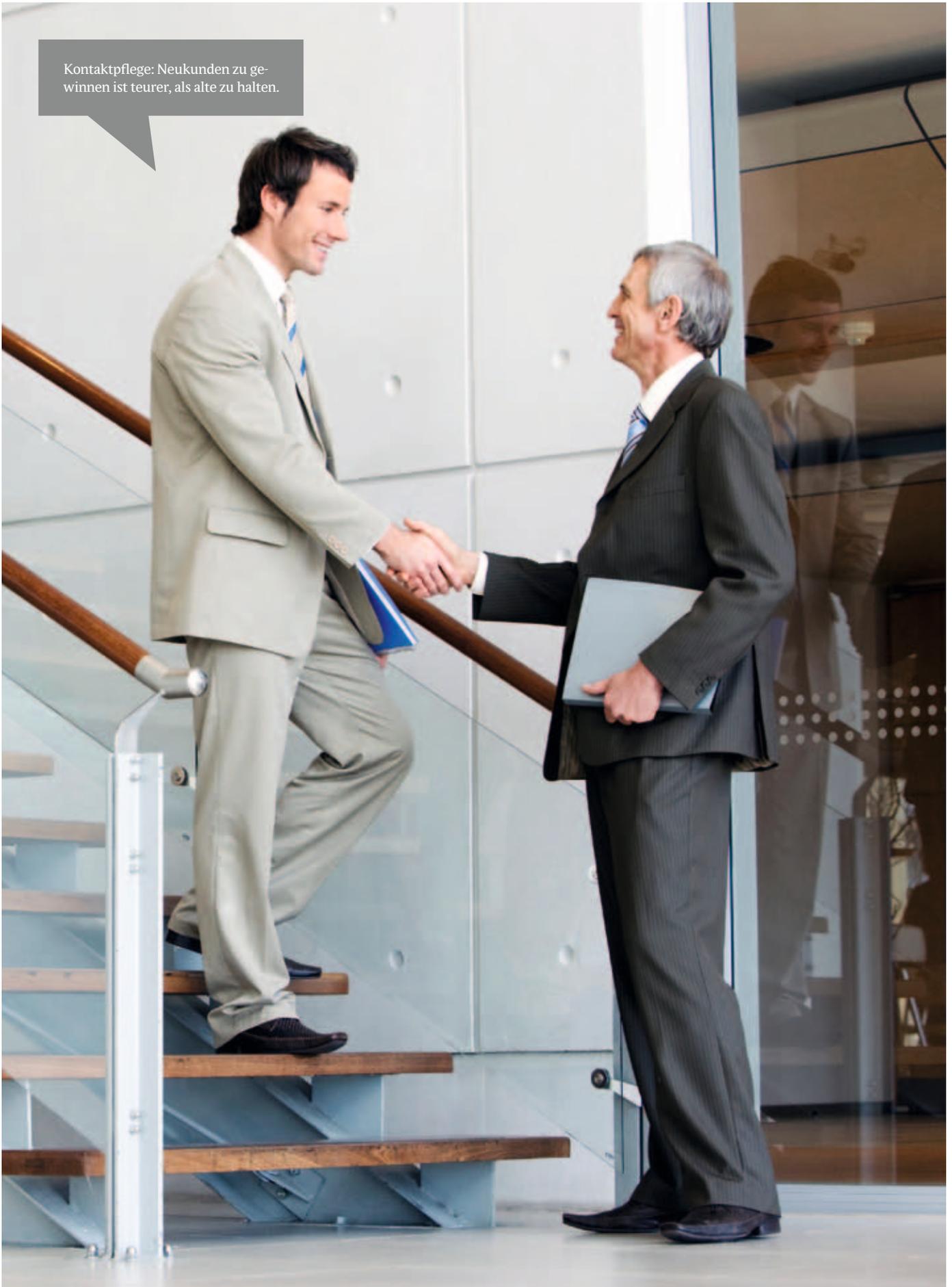
Platz 2: ich und mein Lifetime-Manager

Ein persönlicher Berater vertritt seine Kunden in sämtlichen offiziellen Angelegenheiten. Dies beschränkt sich nicht nur auf den Bereich der Versicherungsauswahl und der Geldanlage, sondern umfasst auch die Abwicklung von Behördengängen, Steuern, Rechtsverfahren und Ähnlichem. Neben einem monatlichen Fixum wird der Lifetime-Manager mit einem Anteil der Vermögenszuwächse seines Auftraggebers entlohnt.

Platz 3: umgekehrte Auktion – Institute ersteigern Aufträge

Der Kunde formuliert auf einer Ausschreibungswebsite seine Anforderungen. Die Daten werden anonymisiert, dann können Institute Angebote machen. Das Unternehmen mit den attraktivsten Konditionen erhält den Zuschlag. Wichtig ist dabei, dass die Verträge klar und transparent sind und nicht später durch „Kleingedrucktes“ ergänzt werden. //

Kontaktpflege: Neukunden zu gewinnen ist teurer, als alte zu halten.



CRM beginnt im Kopf

Zu den wichtigsten Aufgaben für Vertriebsmitarbeiter gehört das optimale Management ihrer Kundenbeziehungen. Spezielle Software erleichtert nicht nur die Kundenbindung, sondern macht im Zweifelsfall sogar den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg aus.



Bernd Müller hat es in vergleichsweise jungem Alter bereits zum Regionalleiter eines großen unabhängigen Finanzdienstleistungsunternehmens gebracht. Dass er „erst“ 27 Jahre alt ist, erwähnt er normalerweise nur, wenn er danach gefragt wird. Denn in der Regel schätzen ihn die Menschen, mit denen er beruflich zu tun hat, älter ein. Das wiederum liegt wohl am ehesten an der Professionalität, mit der er seinen Geschäftspartnern gegenübertritt. Als Versicherungskaufmann und ausgebildeter Financial Consultant berät er Freiberufler in Finanz- und Versicherungsfragen. Sein Geschäft hat er bei verschiedenen Unternehmen von der Pike auf gelernt, hat sich immer wieder fortgebildet, weiterentwickelt und freut sich, dass er nun auch Führungsverantwortung übernehmen kann.

Computerhilfe bei der Beziehungspflege

Doch Fachwissen in Finanz- und Versicherungsfragen allein, davon ist der passionierte Freizeitsportler überzeugt, führt in seinem Job nicht zum Erfolg. „Nur über die Persönlichkeit finde ich wirklich Zugang zu meinen Kunden“, erklärt er. „Die fachliche Expertise können die wenigsten beurteilen, weil den meisten Menschen die Vergleichsmöglichkeit fehlt.“ Bereits früh hat er sich deshalb dafür interessiert, wie er den geschäftlichen und eben auch persönlichen Umgang mit seinen Kunden mithilfe geeigneter Software am besten gestalten kann. „Die sorgfältige Pflege meiner Kundenbeziehungen ist das A und O in diesem Beruf“, ist Müller überzeugt. Für ihn ist es deshalb eine Selbstverständlichkeit, seine Termine, Kontakte und Aufgaben mithilfe des Computers zu organisieren.

Customer-Relationship-Management (CRM) nennt die Fachsprache diese Art von softwaregestützter Kundenbeziehungspflege. Vor rund zehn Jahren begann sich dieser in den USA entwickelte Begriff und das damit einhergehende Konzept der Kundenorientierung auch in Deutschland zu etablieren. Anbieter einschlägiger Software gibt es mittlerweile in Hülle und Fülle, allein auf der Branchenmesse CRM-expo im November vergangenen Jahres buhlten die Hersteller mit mehr als 100 CRM-Systemen um die Gunst des Publikums. Neben internationalen Platzhirschen wie SAP, Oracle oder Microsoft finden sich darunter auch zahlreiche kleine und mittlere Softwarehäuser. Für jeden Zweck und jeden noch so vertrackten Spezialfall hält der Markt eine passende Lösung parat. Genau hier liegt allerdings auch die Krux für



Wo informieren?

Anbieter von CRM-Software gibt es viele. Wer auf der Suche nach einem für die eigenen Zwecke geeigneten System ist, kann leicht den Überblick verlieren. Drei Internetseiten, die bei der Auswahl helfen:

Herstellerneutrale Auswahlplattform, die in wenigen Schritten zur passenden Lösung führt: www.crmforum-expo.de

Virtuelle Messe, die neben Fallstudien, Checklisten und Fachinformationen eine gute Übersicht über den Markt an CRM-Software bietet: www.acquisa-crm-expo.de

Anwenderforum, in dem sich CRM-Nutzer über ihre Erfahrungen mit verschiedenen Systemen austauschen: www.crmforum.de (Unterpunkt „Forum“)

potenzielle Interessenten: Wer nicht wie Bernd Müller – und die meisten Mitarbeiter großer Finanzberatungsunternehmen – von seinem Unternehmen eine geeignete CRM-Software zur Verfügung gestellt bekommt, kann sich schnell in der großen Auswahl an Anbietern und Produkten verlieren – oder sitzt am Ende mit einem teuren Fehlkauf da (siehe „Wo informieren?“).

Kundenorientierung ist keine Softwarefrage

„Gerade kleinere Unternehmen machen sich vor der Anschaffung eines CRM-Systems häufig zu wenige Gedanken darüber, was sie damit bei ihren Kunden eigentlich bewegen wollen“, sagt dazu Wolfgang Schwetz, Autor und Herausgeber des „CRM-Marktspiegels“, eines jährlich aktualisierten Verzeichnisses der führenden CRM-Systeme im deutschsprachigen Raum. Seit 20 Jahren betätigt er sich als herstellerneutraler Berater, der Unternehmen beim Thema Kundenorientierung auf die Sprünge hilft. Und er kennt seine Pappenheimer: „Die fragen dann beispielsweise danach, ob das System auch mit E-Mails und Attachments umgehen kann, und vergessen dabei, über ihre eigentlichen Ziele nachzudenken. Die sehen nur die Technologieseite des Themas. Dabei ist es nun mal ganz und gar keine Softwarefrage, ob ein Unternehmen kundenorientiert ist oder nicht.“

In dem Beratungsprozess, den Diplom-Betriebswirt Schwetz gemeinsam mit seinen Kunden durchläuft, steht die Auswahl der geeigneten Software deshalb auch erst in Stufe fünf an. Zuvor geht es an die Projektplanung, die Zusammenstellung eines Projektteams, die Analyse der Geschäftsprozesse und das Nachdenken über die Ziele. Erst wenn die Sollgeschäftsprozesse modelliert werden können, so Schwetz, könne man auch über die Anforderungen an die Software sprechen. Er weiß, dass das ein aufwendiger Weg ist, den viele nicht gehen wollen. „Aber wenn man mit der Anschaffung eines CRM-Systems auch nachhaltigen Nutzwert

generieren will, kommt man nicht darum herum. Alles andere wäre einfach nur die Elektrifizierung eines in der Regel unbefriedigenden Istzustandes.“ Auf die Unternehmensgröße kommt es dabei aus seiner Sicht nicht an: „Eine Fehlentscheidung bei der Softwareauswahl ist am Ende für das Kleinunternehmen genauso schmerzlich wie für den Großkonzern.“ Ähnlich sieht das auch Professor Peter Winkelmann, Leiter des Studienschwerpunktes Marketing und Vertrieb an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Landshut (siehe Interview auf Seite 48). „Einem schwachen Finanzberater nützt auch die beste Software nichts“, so CRM-Pionier und Vertriebsberater Winkelmann, der in Deutschland die Entwicklung des Themas maßgeblich mitgestaltet hat. „Der Computer an sich ist dumm. Die unternehmerische Intelligenz steckt nicht in irgendeiner Software, sondern in der Art, wie Vertrieb und Marketing ihre Interessenten und Kunden bearbeiten.“

Vor seinem Ruf an die Hochschule hat Winkelmann lange Jahre in verschiedenen Funktionen Marketing- und Vertriebsorganisationen geführt, dabei auch immer wieder Softwareumstellungen begleitet. Als Mann der Praxis weiß er deshalb aus eigener Anschauung, dass eine kundenorientierte Philosophie wichtiger als die Software ist: „Wenn jemand eine klare Marktstrategie hat, wie er seine Kunden angeht, dann führen ihn verschiedene Methoden und Tools zum Ziel.“

Golfplatz- und Biertischinformationen nutzen

Womit er nicht meint, dass es völlig egal sei, welche Software am Ende zum Einsatz kommt. Sie sollte eben nur die Besonderheiten und Prozesse abbilden und unterstützen können, die das jeweilige Geschäft ausmachen. „Im Finanzgeschäft beispielsweise spielen sich wesentliche Geschäftsereignisse im Vorfeld ab“, so Winkelmann, „also bevor der Kunde endlich mit zittriger Hand seine Unterschrift

leistet.“ Golfplatz- oder Biertischinformationen nennt er diese Art von weichen Daten, deren Verarbeitung ein für Finanzberater geeignetes CRM-System entsprechend breiten Raum einräumen sollte. Doch auch hier verweist er darauf, dass gutes CRM eben nicht allein eine Frage der richtigen Software ist. Denn damit das System seine Stärken ausspielen kann, müssen die Daten auch gesammelt und sorgfältig in das System eingepflegt werden. Und das liege nun einmal in der Verpflichtung vor allem von Innen- und Außendienst. „Wenn die Mitarbeiter dazu nicht gewillt sind, empfehle ich ihnen, weiterhin mit gelben Notizzettelchen zu arbeiten, was letztlich einem Blindflug durch den Kundennebel gleichkommt.“

Winkelmanns Beratungserfahrungen zufolge geht es vielen Außendienstlern zu leicht über die Lippen zu sagen, sie hätten Markt und Kunden jederzeit im Blick. Eine menschliche Überlebenstaktik sieht er in dieser Art von Selbstberuhigung am Werk. „Aber im Grunde hat man mental nur seine augenblicklichen Lieblingskunden wirklich im Griff, vielleicht auch noch die 20 aktuellsten Vorgänge.“ Und dann tauche überraschend ein Kunde aus der Versenkung auf, der im März gesagt habe, er werde im Januar eine Erbschaft machen. „Wer dann sagt: ‚Ach ja, richtig, jetzt erinnere ich mich wieder!‘, der braucht CRM.“

Wissen als Mittel zur Kundenbindung

Genau das ist es, was auch Bernd Müller an der Computerunterstützung so zu schätzen weiß. „Wenn ich die Termine nicht im Blick habe und obendrein nicht weiß, mit wem ich es eigentlich

zu tun habe, mich nicht für die Lebensumstände, Wünsche und Probleme meiner Kunden interessiere, wie soll ich sie dann gut beraten?“ Neben dem CRM-System, das ihm sein Unternehmen zur Verfügung stellt, greift er für die Pflege solcher weichen Informationen auf die vergleichsweise simplen, aber für ihn einfach zu handhabenden CRM-Funktionen von Microsoft Outlook zurück. Zu jedem Kundenkontakt macht er sich Notizen, verknüpft diese mit Geschäftsvorfällen, legt Erinnerungen und Wiedervorlagen fest, ordnet seine Aufgaben und Kontakte verschiedenen Kategorien zu, die es ihm erlauben, im Bedarfsfall mit wenigen Mausklicks die gerade wichtigen Informationen wiederzufinden. „Je mehr ich über meine Kunden weiß und auch abrufbar habe, umso enger kann ich sie an mich binden“, ist er überzeugt. Weil genau dies für ihn eine Selbstverständlichkeit ist, wundert er sich darüber, wie nachlässig manche seiner Branchenkollegen – die meisten älter und länger im Geschäft als er – in dieser Frage ihr Geschäft handhaben. „Ich kenne Leute, die halten die sorgfältige Pflege solcher Daten einfach nur für eine lästige Pflicht oder sogar für überflüssig.“ Wer sich so durchzuwurschteln versuche, sei selbst schuld. Denn dass man damit auf lange Sicht auf die Nase fällt, ist für ihn klar.

Das entspricht dem Credo, das Wolfgang Schwetz seinen Kunden regelmäßig mit auf den Weg gibt: „CRM beginnt im Kopf und nicht am Bildschirm.“ Wer das verinnerlicht habe, sei auf dem richtigen Weg. Und dann zahle sich die Anschaffung einer Software auch aus, egal wie groß das Unternehmen sei. Denn das hat er in vielen Kundenprojekten gelernt: „Für die Rentabilität eines CRM-Systems gibt es keine Untergrenze.“ //

Was Sie sonst noch für die Kundenbindung tun können: Kontaktmöglichkeiten und Außendarstellung

Gute Erreichbarkeit: Geben Sie Ihren Kunden möglichst viele Kontaktmöglichkeiten an die Hand, über die sie Sie erreichen können. Festnetz- und Mobilnummer sowie E-Mail-Adresse sind Pflicht. Ein BlackBerrygerät oder ein iPhone leisten Ihnen in Sachen mobile Erreichbarkeit sowohl per Telefon als auch per E-Mail gute Dienste. Zur Kür gehören darüber hinaus Angebote wie Skype-Konto, ICQ und ähnliche Kontakt- beziehungsweise Instant-Messaging-Tools – allerdings nur unter Angabe von festen Zeiten, wann Sie auf diese Weise erreichbar sind.

Der Webauftritt: Ein klar strukturierter Webauftritt hilft Ihren Kunden, sich über Ihr Dienstleistungs- und Beratungsspektrum zu informieren und gegebenenfalls mit Ihnen Kontakt aufzunehmen. Dabei kommt es nicht auf die Größe der Website an. Ein kleiner, aber feiner Auftritt, mit dem Sie die wichtigsten Inhalte abdecken, reicht völlig aus: Informationen zu Ihren Beratungsfeldern und -dienstleistungen sowie Kontaktdaten sind

Pflicht. Zur Kür gehören hier weiterführende Informationen zu Ihren Beratungsgebieten (Links, aktuelle News, Steuertipps und Ähnliches), die sich Ihre Kunden im Idealfall sogar als E-Mail-Newsletter abonnieren können. Wer ein bisschen versiert im Umgang mit HTML & Co. ist, kann seinen Auftritt mit wenig Aufwand selbst gestalten. Doch Vorsicht: Wenn Sie mit designerischen Tätigkeiten bisher noch nichts am Hut hatten, überlassen Sie die Gestaltung lieber einem freien Webdesigner. Ein einfach nur hingestoppertes Erscheinungsbild wirkt unprofessionell und schadet Ihnen am Ende eher, als es nützt.

Die Geschäftsausstattung: Das Anschreiben in Times New Roman, die Rechnung in Arial und Courier, das Logo aufgepixelt und in flauen Farben, die Visitenkarte augenscheinlich Marke Eigenbau: Wer im schriftlichen oder persönlichen Kontakt mit seinen Kunden steht, sollte Wert auf eine professionelle Geschäftsausstattung legen. Auch hier gilt: Es ist besser, einmalig bei einem Gestaltungsprofi etwas Geld in eine ansprechende und stimmige Außendarstellung – und damit in einen guten Eindruck – zu investieren, als ohne entsprechendes Know-how selbst am Computer aktiv zu werden. Den Ergebnissen solcher laienhaften „Kreativakte“ sehen Ihre Kunden ihre Herkunft in der Regel sehr schnell an.

„Nicht den Ast absägen, auf dem man sitzt“

Professor Dr. Peter Winkelmann, Vertriebsspezialist und CRM-Experte der ersten Stunde, über die Frage, wie man als Finanzberater die passende CRM-Software findet und mit welchen Kosten man dabei kalkulieren sollte.



Mr. CRM: Winkelmann rät zu Software, ohne sie heiligzusprechen.

DIALOG // Herr Professor Winkelmann, wenn man sich als Finanzberater auf die Suche nach einer CRM-Software begibt, kann man sich schnell von der Fülle des Angebots erschlagen fühlen. Wie findet man heraus, welche Software für einen selbst die richtige ist?

Winkelmann // Da würde ich drei Ansätze unterscheiden. Zum einen gibt es Finanzberater, die Zugang zu starken Netzwerken und Organisationen haben und auf eine Software dieser Organisation zugreifen können. Die sollten dann auch die meist gut auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Programme dieser Organisation nutzen. Wer diese Möglichkeit nicht hat, kann sich nach einem speziellen Anbieter von Finanzsoftware umsehen. Allerdings sollte man wissen, dass die Softwareprogramme etablierter branchenneutraler Hersteller wie etwa Adito, CAS Software AG, Microsoft, Saratoga, SuperOffice oder Update heute im Prinzip in gleicher Weise Prozesse nachstellen können wie die Lösungen der Branchenspezialisten. Das Thema der spezialisierten Branchenprozesse wird oft überschätzt. Die dritte Variante ist, dass ich mich einfach in meiner Region umschaue und mir einen Anbieter suche, der räumlich in meiner Nähe arbeitet, was in Sachen Support Vorteile haben kann.

DIALOG // Mit welchen Anschaffungskosten muss man rechnen?

Winkelmann // Das hängt natürlich von den Funktionalitäten ab, die man haben möchte. Aber für rund 1.500 Euro pro Lizenz bekommen Sie eine Software, mit der Sie gut arbeiten können. Je mehr Arbeitsplätze Sie auszustatten haben, umso günstiger wird natürlich auch die Einzellizenz. Wenn Sie dazu noch einen neuen Rechner anschaffen müssen, wenn Ihre Datenbank noch nicht in Ordnung ist oder wenn Sie noch Customizing und Schulungen brauchen, dann kommen weitere Kosten auf Sie zu. Das ist genau wie beim Autokauf.

DIALOG // Also Kosten für die Installation, Einarbeitung, vielleicht auch neue Hardware sollte man stets noch einkalkulieren?

Winkelmann // Ja. Für den CRM-Interessierten, der nur die Lizenzkosten im Auge hat, wird es deutlich teurer, als er glaubt. Und eine CRM-Einführung dauert auch immer ein bisschen länger, als man sich das wünscht. Aber wenn man realistisch an das Projekt herangeht und vom Softwarehaus seriös beraten wird, dann sagt man sich auch nicht den Ast ab, auf dem man sitzt. Den sagt man sich nämlich dann ab, wenn man wegen vermeintlich zu hoher Kosten aus dem Projekt aussteigt und am Ende im Markt als Verlierer dasteht. //



Prof. Dr. Peter Winkelmann

Seit 1995 leitet Peter Winkelmann den Studienschwerpunkt Marketing und Vertrieb an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Landshut. Nach Banklehre, Betriebswirtschaftsstudium und Promotion war er zunächst drei Jahre lang als persönlicher Referent von Berthold Beitz in der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung tätig, es folgten verschiedene Führungspositionen im internationalen Marketing und Vertrieb. Winkelmann gilt als einer der Meinungsführer auf den Gebieten Vertriebsmanagement und CRM in Deutschland und ist Autor mehrerer Bücher.

05 // Gerne mehr bezahlen

Was als wissenschaftliches Experiment begann, ist für einen Restaurantbesitzer zu einem gut laufenden Geschäftsprinzip geworden. Bei ihm zahlt jeder Kunde das, was er möchte. Und alle sind zufrieden – Gäste und Gastgeber. Das Beispiel könnte jetzt auch in anderen Branchen Schule machen.

In einem kleinen persischen Restaurant in der Frankfurter Innenstadt sind die traditionellen ökonomischen Theorien außer Kraft gesetzt. Die Gäste verhalten sich nicht rational, versuchen nicht, ihren Gewinn zu maximieren – und sind dennoch glücklich. So auch Hans-Jürgen und Sebastian Schwaab sowie Simone Bauriedl. Die drei haben zum ersten Mal im Restaurant Kish gegessen und sich mehrfach am Buffet bedient. Wie alle Mittagsgäste können auch sie für das Essen so viel zahlen, wie sie möchten. Statt einen Gewinn zu machen und gar nichts oder nur ein paar Cent auf den Tisch zu legen, berappen die drei für das Essen 13 Euro pro Person. Das Essen sei gut gewesen und die Bedienung nett, sagen sie unisono. Den Preis halten sie für angemessen.

Erfolgsrezept PWYW

Angemessen wären auch 7,99 Euro gewesen, denn so viel kostete das Buffet noch vor rund eineinhalb Jahren, bevor sich Restaurantbesitzer Pourya Feily dazu entschied, sich an einem wissenschaftlichen Experiment der Universität Frankfurt zu beteiligen. Die Forscher suchten Unternehmer, die bereit waren, über einen gewissen Zeitraum sogenannte Pay-what-you-want-Konditionen (PWYW) für ihre Dienstleistungen anzubieten. Neben Feily machten ein Kinobetreiber, zwei Frisöre und ein Delikatessengeschäft mit.

„Ich fand es von Anfang an eine gute Idee“, sagt Feily. Zwei Wochen lang war er bereit, das Risiko zu tragen – in der Hoffnung, es könnten mittags ein paar mehr Gäste sein Restaurant besuchen. Denn ein gutes Geschäft machte Feily bis dahin nur am Abend, mittags verirrt sich dorthin allenfalls sechs bis sieben Leute. „Jetzt sind es deutlich mehr“, sagt er. Auch heute ist das Restaurant gut besucht, rund die Hälfte der 70 Plätze ist belegt.

Andreas Frahne steht am Buffet vor einer großen Servierplatte. „Ist das Rindfleisch? Und das Grüne? Ist das Spinat?“, fragt er die Bedienung. Frahne war noch nie im Kish. Nach der Mittagspause wird er zurück an seinen Arbeitsplatz in einer Bank gehen, die vermutlich recht nüchtern und klar eingerichtet ist. Das Kish ist alles andere als nüchtern und klar. Wände in einem kräftigen Orange. Bunte Tücher dienen als Tischdecken und Stuhlüberwürfe, Wasserpfeifen zieren die Regale an den Wänden. Kerzenleuchter sind mit Tüll umwickelt. Rote und gelbe Ketten hängen von der Decke. Es riecht nach Räucherstäbchen und exotischen Gewürzen. Zwei Geschäftsmänner in edlen Anzügen und teuren Lederschuh unterhalten sich über Transaktionsgeschäfte, während sie an ihren pinkfarbenen Teetassen nippen, in die sie soeben Zuckerwürfel geworfen haben, die mit Blüten aus pastellfarbenem Zuckerguss verziert sind.



Risikofreudig: Restaurantchef Pourya Feily wagte – und gewann viel.

Auch Frahne mit seiner eleganten schwarzen Hose, seinem weißen Hemd und der silbernen Krawatte passt nicht so recht in dieses Restaurant. Er zahlt schließlich für sich und seine Begleitung 15 Euro, inklusive Getränken. „Es gibt sicher welche, die nichts oder nur einen Euro zahlen, aber das würde ich nie tun“, sagt er, als er seinen grauen Mantel anzieht. Mit seiner Einschätzung liegt er nur teilweise richtig.

Die Wissenschaftler von der Uni Frankfurt fanden heraus, dass Konsumenten, die preisbewusster leben, auch weniger geben. Aber niemand geht, ohne zu zahlen. Zwar gibt es immer mal Gäste, die sich die Bäuche vollschlagen und dann nur sehr wenig bezahlen, aber laut Feily sind dies höchstens zwei oder drei pro Tag. „Und die kommen auch nicht wieder“, sagt der Gastronom. Gewinn würde er mittags nicht machen, dennoch ist PWYW für ihn zu einem lukrativen Geschäftsprinzip geworden. „Ich habe sehr viele Neukunden gewonnen und viele kommen am Abend wieder.“ Das Restaurant läuft mittlerweile sogar so gut, dass Feily über die Eröffnung eines zweiten nachdenkt.

Die Kritiker verstummen schnell

Kaum jemand hätte diesen Erfolg für möglich gehalten. Andere Restaurantbesitzer und Freunde rieten Feily damals sogar ab. „Lass das sein, das ist die dümmste Sache, die man machen kann“, bekam er zu hören. Die Stimmen verstummen jedoch schnell.

Stattdessen liefen in der Uni Frankfurt die Telefondröhte heiß. Mehrere Restaurantbesitzer wollten das PWYW-Prinzip einführen und Tipps von den Wissenschaftlern.

Große Scheine für die kleine Kiste

Feily sagt, man müsse Geduld haben. Der Erfolg stelle sich nicht sofort ein. In seinem Restaurant lief es nach und nach besser. Viele Stammkunden wie die vier Werbekauffrauen, die an einem großen Tisch in der Ecke des Restaurants sitzen, halten Feily nun schon seit einem Jahr die Treue. Sie zahlen jedes Mal andere Beträge, je nachdem was und wie viel sie essen. Nur ein paar Euro in die kleine, bunte Kiste zu legen, die ihnen die Bedienung auf den Tisch stellt, nachdem sie die Rechnung verlangt haben, käme für sie nicht infrage. „Das wäre zu peinlich. Wir wollen doch wiederkommen.“

Hans-Jürgen und Sebastian Schwaab kommen mit Sicherheit nicht wieder, da sie in Frankfurt am Main nur zu Besuch sind. Aber auch ihnen wäre es unangenehm, wenn sie wenig zahlen würden. „Mir wäre es lieber gewesen, wenn ich einen Anhaltspunkt gehabt hätte“, sagt Hans-Jürgen Schwaab. Da er den Fixpreis von früher nicht kannte, orientierte er sich an den Getränkepreisen. Und fügt hinzu: „Mir wäre dieses Geschäftsmodell zu riskant.“ Aber da sich fast alle so irrational verhalten wie Hans-Jürgen Schwaab, ist das Risiko für Restaurantbesitzer Feily sehr gering. //

„Die Größe des Unternehmens spielt eine wichtige Rolle“

Der Frankfurter Handelsprofessor Dr. Martin Natter und seine Doktorandin Ju-Young Kim untersuchten das Pay-what-you-want-Prinzip. Im Interview erklären sie, warum alle etwas zahlen, aber weshalb das Konzept in der Finanzberatung nur bedingt funktionieren würde.

DIALOG // Bei Ihrem Experiment stellte sich heraus, dass die Konsumenten nicht versuchen, den größten Nutzen zu erzielen. Was bewegt die Leute dazu, mehr zu zahlen als sie müssten?

Kim // Wir gehen davon aus: Je persönlicher die Atmosphäre und je persönlicher der Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer sind, desto höher ist der gezahlte Preis.

Natter // Dennoch funktionierte das Prinzip der Freiwilligkeit auch schon über das Internet. Die britische Rockband Radiohead bot ihr Album für zwei Monate zu PWYW-Konditionen im Internet an. Der Bandleader sagte, dass sie mit diesem Preismechanismus mehr verdient haben als mit allen Alben vorher zusammen.

DIALOG // Heißt das, PWYW funktioniert immer?

Natter // Der wichtigste Aspekt, den wir identifiziert haben, war der Referenzpreis. An diesem Preis machen die meisten den Wert fest. Wenn etwas bislang umsonst war, wie etwa die Finanzberatung, ist es schwierig, hier mit PWYW einzusteigen. Aber es wäre einen Versuch wert. Bei Finanzprodukten geht es sicherlich nicht so einfach. Häufig können Sie die potenziellen Gewinne zum Zeitpunkt des Kaufs noch nicht abschätzen. Problematisch ist zudem die Tatsache, dass man es häufig mit sehr mächtigen, reichen Organisationen zu tun hat und nicht unbedingt das Gefühl hat, dass man was bezahlen muss, damit dieses Unternehmen überlebt.

Kim // Die Größe des Unternehmens hat auch bei unserem Experiment eine Rolle gespielt. Beim Multiplexkino waren die Abschläge zum Referenzpreis viel höher als im Restaurant oder beim Frisör um die Ecke. Und wir haben festgestellt: Je teurer das Produkt, desto größer fällt der Abschlag aus. Irgendwann spielt die Fairness keine Rolle mehr.

DIALOG // Der Restaurantbesitzer hat vor allem viele Neukunden gewonnen. Welche anderen Vorteile kann das PWYW-Modell Anbietern bringen?

Kim // Es verbessert das Image sowie die Glaubwürdigkeit und ist ein gutes Kundenbindungsinstrument.

Natter // Man kann ein Qualitätssignal setzen. Gerade wenn man neue Produkte auf den Markt bringt und von ihrer Qualität überzeugt ist oder neue Kunden gewinnen möchte, bietet es sich an.

DIALOG // Wird dieses Modell in Zukunft häufiger auftauchen? Und in welchen Branchen sehen Sie Chancen?

Kim // Es gibt schon sehr viele neue Beispiele im Internet. Nach Radiohead haben auch andere Musiker das Konzept übernommen. Mehrere Firmen haben sich bei uns gemeldet und nach Tipps gefragt, darunter Frisöre, Kosmetikerinnen, Restaurants, ein Hotel und auch ein Steuerberater. //



Die Preisforscher: Ju-Yuong Kim
und Dr. Martin Natter

Das letzte Wort



Roman Ecker

„Der Mann mit dem letzten Wort“ studierte Religionspädagogik an der Katholischen Universität Eichstätt. Heute lebt er mit seiner Familie im nordwürttembergischen Hohenlohe und arbeitet als Gemeindefereferent und Religionslehrer.

ZUM AUTOR

Wer jemanden dienen wollen. Aber nicht alle mehr Herren und Dienerinnen? Wer dienen will, hat vorderhand das Gegenüber im Blick – der zweite Blick erst gilt den eigenen Interessen. Im günstigsten Fall gelingt eine Synthese zwischen dem, was der andere braucht, und dem, was ich verkaufen will. Vertragsrechtlich gesehen ist so eine Synthese ein Interessenausgleich. Könnte man also auch sagen ein Kompromiss? Kompromisse kommen doch zustande, wenn jeder auf einen Teil seiner Position verzichtet. Hier fängt es an, spannend zu werden. Wie weit kann, will ich gehen? Wie viel will ich aufgeben? Wie authentisch kann ich in der Situation sein? Für den Verkäufer kann hier die Frage legitim werden: Wie sehr liegt mir die Rolle des Dienenden? zufriedenstellen will, der muss wer will schon dienen? Sind wir und Herrinnen denn Diener und Dienerinnen?

Wer das für sich abklopft, fährt gut, wenn er unterscheiden kann zwischen seiner Person und der Dienstleistung, die er erbringt. So eine Grenzziehung ermöglicht es dem, der viel von seiner Position aufgeben muss, um das Gegenüber zu befriedigen, keine persönliche Niederlage zu empfinden. Seine Person bleibt davon unberührt. Er muss sich weder schämen noch sich seiner Würde beraubt fühlen.

Das Dienen im Interesse des anderen gelingt allerdings immer da besonders schlecht, wo ich nach Erfolg entlohnt werde. Hier geht

die Kundenzufriedenheit unter Umständen zu den eigenen Lasten. Das andere Extrem von Misslingen erleben wir, wenn das Salär des Verkaufenden von der Zufriedenheit des Kunden völlig unabhängig ist – wie beispielsweise beim Beamten. Er ist völlig abgesichert, alimentiert. Die Zufriedenheit des Kunden ist daher für ihn keine relevante Größe. Gerechterweise muss gesagt werden, dass sich die Beamtenschaft in puncto Dienstleistung spätestens seit der Privatisierung von Staatsbetrieben weitgehend gewandelt hat. Dennoch: Beamtenmentalität ist auch heutzutage noch gang und gäbe – und das auch außerhalb dieses Standes.

Die Dienstleistung des Verkäufers besteht darin, den Kunden oder seine Vorform, den Interessenten, für das Produkt zu begeistern, ihn aufmerksam zu machen, aufzubauen und schließlich als Konsumenten zu hofieren. Unweigerlich richtet der Verkäufer sein Verhalten und Auftreten auf den Kunden aus. Das zeigt sich in Kleidung, Auftreten, Umgangsformen oder inneren Haltungen wie freundlichem Entgegenkommen und Großzügigkeit. Dadurch erst ist er dem Geschäftserfolg nahe. „Der Größte von euch soll euer Diener sein“, lässt der Evangelist Matthäus Jesus zu seinen Jüngern sagen. Die verkaufen das Reich Gottes oder jedenfalls die Sichtweise Jesu. Das biblische Beispiel macht deutlich: Dienen heißt nicht, sich kleinmachen, auf alles verzichten, sich unterwürfig verhalten. Sondern groß ist der, der aufrichtig dienen kann und gleichzeitig seine persönliche Authentizität behält. //

QFZ

LOUNGE

DAS ONLINENETZWERK FÜR DIE ZUKUNFT DER FINANZBERATUNG

Dialog im engsten Kreis

Wir laden Sie dazu ein, gemeinsam mit uns die Finanzberatung auf die nächste Stufe zu stellen. Engagieren Sie sich jetzt!



Sie wollen die Zukunft der Finanzdienstleistung mitgestalten? Sie wollen den persönlichen Dialog mit TopBranchen-Insidern auch außerhalb des Tagesgeschäftes? Sie wollen heute Informationen, die erst morgen die Runde machen? Sie wollen die entspannte Kontaktpflege auch im Rahmen außergewöhnlicher Incentives?

Steigen Sie jetzt in die QFZ Lounge ein, das exklusive Onlinenetzwerk für Insider der Finanzdienstleistung.

Ergreifen Sie mit uns die Initiative: www.QFZ-Lounge.de

QFZ
Qualität formt Zukunft.

Meine Entscheidung für Sicherheit und Vertrauen: Die Sparda-Bank.



Die Sparda-Bank steht für Sicherheit und Vertrauen – und das seit über 100 Jahren. Bereits zum 16. Mal in Folge ist die Sparda-Bank als Deutschlands Bank mit der höchsten Kundenzufriedenheit ausgezeichnet worden!

Weitere Informationen erhalten Sie in unseren Filialen, im Internet oder unter Tel. 01805 - 38 01 50*

* 14 Cent/Minute für Telefonate aus dem deutschen Festnetz; ggf. abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen

www.Spare-Cent.de

Sparda-Bank

freundlich & fair