



Altersvorsorgeberatung wie eine Ballonfahrt über das Leben Sparkasse Vest Recklinghausen

SPARKASSE VEST RECKLINGHAUSEN

# „Meine beste Vorsorge“

Altersvorsorgeberatung ist in den Finanzvertrieben oft die schwierigste aller Beratungen. Kunden sind für das Thema kaum noch offen. Überall Flickschusterei, aber keine klärenden Gespräche. Wie man trotzdem – oder gerade deshalb – beim Kunden durch Qualität punkten kann, zeigt ein Projekt der Sparkasse Vest Recklinghausen.

Beratungsqualität als Wettbewerbsfaktor wird immer mehr zu einem „Muss“ in den Sparkassen. Mit diesem Markenkern punkten sie gegenüber Mitbewerbern. Wie aber geht man vor, wenn man Beratungsqualität innerhalb und außerhalb der Sparkasse gleichermaßen positionieren will, noch dazu in der bislang immer noch schwierigen Altersvorsorgeberatung?

## Die Vorgeschichte des Projekts

Es war nicht gleich das Märchen der Brüder Grimm von einem, der auszog das Fürchten zu lernen, aber es kam dem ziemlich nahe. Bernd Kurzweg, Leiter des Individualkunden-Centers der Sparkasse Vest Recklinghausen, fragte sich anlässlich seines 50. Geburtstags, wie es

um seine Altersvorsorge bestellt sei: „Habe ich genug vorgesorgt, um so zu leben, wie ich mir das wünsche? Reichen meine Ansprüche und das, was ich selbst getan habe, eigentlich aus? Welchen Stellenwert hat meine Immobilie?

Muss ich – sozusagen auf den letzten Metern – noch etwas tun? Wenn ja, was und wie viel überhaupt? Diese und andere Fragen trieben mich regelrecht um“, so Kurzweg in einem der ersten Vorgespräche des Projekts. Und so begab es sich, dass er sich auf den Weg machte und viele Berater vor allem auch außerhalb der Sparkasse fragte, um ein Gefühl für das Marktgeschehen zu entwickeln.

Aber die Gespräche brachten kaum Klärung. Sie waren ernüchternd, verwirrend und auch manchmal einfach nur furchterregend. Vor allem die Gespräche außerhalb des Instituts, die einen gewissen Vergleichsrahmen bieten sollten, fielen durch große Unterschiedlichkeit auf: „Keiner konnte mir sagen, wie die Sache im Detail aussieht, was ich wirklich zu erwarten habe und wie verschiedene Vorsorgesysteme ineinandergreifen“, so Kurzweg. Sehr lückenhaft und oft einander widersprechend waren die Informationen zum Thema Steuern und Sozialversicherung, auch bei denen, die es angeblich besser wissen müssten.

Gespräche mit Rentenberatern der Deutschen Rentenversicherung führten die Einschätzung zutage, dass die meisten Altersvorsorgeberatungen der Finanzdienstleister ihren Namen nicht verdienen: Verkauft wird nach dem Motto: „Was hat der Kunde? Was hat er noch nicht?“ Aber kaum einer rechnet genau oder ermittelt beispielsweise, was Kunden wirklich wollen und wie sie leben möchten.

„Die Altersvorsorge ist in vielen Haushalten heftige Flickschusterei. Hier ein bisschen Staatsrente, da ein wenig Riester-Rente, obendrein eine Mini-Versicherung. Das ist in vielen Fällen besser als nichts, doch die Maßnahmen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie im Ruhestand bestenfalls für Schwarzbrot und Mineralwasser reichen“, so der Finanzanalytiker Volker Looman aus Reutlingen (FAZ.net 14. 7. 2012).

Zugleich aber wollen laut einer Befragung des Instituts für angewandte Kommunikationsforschung (iKOM, Münster) 92 Prozent der befragten 441 Kunden nichts mehr vom Thema Altersvorsorge hören. Die Gründe: Fast täglich lese man etwas dazu in der Presse, immer wieder würde man von Finanzberatern bedrängt, und außerdem seien die Pro-

## Wie stehen Kunden zur Altersvorsorge(-beratung)?

Große Unsicherheit und erheblicher Klärungsbedarf, beste Voraussetzungen für gute Altersvorsorgeberatungen

„Fühle mich unsicher, wenn ich an eigene ALV denke ...“	83,2 %
„Habe schon schlechte Erfahrungen in der Beratung gemacht ...“	71,8 %
„Suche im Internet nach Informationen und Lösungen ...“	54,7 %
„Habe schon etwas entschieden, weiß nicht genau, was ...“	90,1 %
„Weiß nicht, ob ich im Ruhestand das Geld habe, das ich brauche ...“	84,9 %
„Möchte zu dem Thema nichts mehr hören, bin frustriert ...“	92,1 %

Quelle: iKOM-Kundenbefragung 2012, 441 standardisierte Fragebögen und strukturierte Interviews

## Analyse der Situation und Ziele des Kunden

Die Ergebnisse der Marktstudie bei Mitbewerbern sprechen eine eindeutige Sprache: Die wichtigsten Analyseschritte in der Altersvorsorgeberatung finden nur sehr unzureichend statt.

	Verschlechterung von Stufe I zu II	Werte aus Teststufe I	Verbesserung von Stufe I zu II
Analyse der Budget- und Einkommenssituation	1,69	1,76	
Analyse der Zielvorstellungen des Kunden		2,05	2,11
Analyse aller Einkommensquellen	1,98	2,52	
Erörterung zur Entwicklung der Rentenhöhe	1,97	2,02	
Ermittlung Rentenhöhe gesetzliche Systeme		2,72	2,81
Ermittlung Rentenhöhe private Verträge	2,03	2,41	

1 = trifft gar nicht zu    2 = trifft kaum zu    3 = trifft teilweise zu    4 = trifft ziemlich zu    5 = trifft voll zu  
 Teststufe I enthielt 58, Teststufe II 27 Testkaufvorgänge

dukte ohnehin allesamt intransparent. Bei den meisten Menschen hat sich schon eine Art „Vogel-Strauß-Politik“ breitgemacht, obwohl – wie die Erlebnisse von Bernd Kurzweg eindrucksvoll belegen – chronischer Gesprächsbedarf bei fast jedem vorherrscht. Eigentlich also allerbeste Voraussetzungen für Sparkassen, sich durch „Beste Altersvorsorgeberatung“ zu profilieren und damit eine Kundenbindung aufzubauen, die konkurrenzlos GUT ist.

### Die Projektidee

All das war für die Sparkasse Vest Recklinghausen Grund genug, für ihr Individualkundencenter ein Projekt aus dem Boden zu stampfen, das in der Sparkassenlandschaft recht außergewöhnlich daherkommt. Die Ziele waren ehrgeizig:

Alle Berater der Individualkundenberatung sollten darin qualifiziert werden, die Gespräche „wirklich professionell“ und aus der Kundenperspektive ergebnisoffen zu führen. Dabei sollten sie ein eigens für das Projekt neu entwickeltes System von Qualitätskriterien in jedem Gespräch erfüllen. Grundlage sollte eine gemeinsam getragene Beratungslinie sein, die allen hilft, die Beratung nach gemeinsamen Standards durchzuführen. So sollten Kunden erleben, dass sie überall in den Individualkundencentern die gleiche kundenzentrierte Beratung erfahren. Das so gewonnene Qualitätsverständnis sollte helfen, die Beratung selbst innerhalb und außerhalb der Sparkasse als „Meine beste Vorsorge“ zu vermarkten.

Wir als Beratungs- und Trainingsinstitut ifu+ bekamen den Auftrag, ein Schulungs- und Coachingprojekt für die Beraterinnen und Berater zu entwickeln, das die Berater bei den ins Auge gefassten Zielen unterstützt. Sie sollten so trainiert, gecoacht und unterstützt werden, dass sie langfristig und nachhaltig die Beratungsqualität nach einem zu definierenden Konzept „Meine beste Vorsorge“ umsetzen würden. Zugleich sollten sie durch eine Reihe kommunikativer Maßnahmen im Markt den Kunden bewusst machen, dass es diesen neuen Weg der Altersvorsorgeberatung in der Spar-

kasse Vest Recklinghausen gibt, und sie natürlich für diesen Weg gewinnen.

### Die Marktstudie bei Mitbewerbern

Damit überhaupt Qualitätsverständnis und Wertebewusstsein für das eigene Vorgehen in der Beratung entstehen, muss man wissen, wie Mitbewerber arbeiten. In einer Startphase des Projekts nahmen die zu schulenden Berater in einer Marktstudie die verkäuferische Arbeit der Mitbewerber unter die Lupe. Zu untersuchen waren Sparkassen, Volksbanken, Geschäftsbanken, Versicherer und Spezialvertriebe.

In einer Veranstaltung haben wir die Beraterinnen und Berater auf ihre Aufgabe, „Testkäufer auf der Gegenseite“ zu sein, vorbereitet. Dabei wurde ihr Blick für das idealtypische kommunikative Profil von Beratung und für die inhaltlichen Mindestkriterien in der Altersvorsorgeberatung in besonderer Weise geschärft. Mit einem eigens entwickelten Testkauf- und Beobachtungsbogen wurden die Eindrücke der Gespräche systematisch eingefangen.

85 Testkaufanalysen kamen zusammen und ergaben ein sehr umfassendes und differenziertes Bild. In den Testgesprächen bemängelten die Berater vor allem: die zu große Oberflächlichkeit und manchmal sogar offen zur Schau gestellte „Lieblosigkeit“ im Umgang mit dem Thema. Sehr häufig waren viel zu früh und nicht passende Produkte auf dem Tisch, konkret gerechnet wurde kaum. Wesentliche Informationen, die

### Die fünf größten Chancen

1. Kunden abholen, wo sie stehen (auch bei Vorbehalten).
2. Umfassend vorgehen, alles Relevante einbeziehen.
3. Präzise und konkret arbeiten, Ist und Soll genau herausarbeiten.
4. Anschaulich, begreifbar und verständlich kommunizieren.
5. Gemeinsam mit den Kunden arbeiten, sie mitgestalten lassen; langfristig arbeiten.

die „Testkäufer“ von sich aus einbrachten, wurden nicht berücksichtigt. Als Beratungsunterstützung nutzten die Berater oft sofort die Software, ohne sich genau mit den Belangen des Kunden auseinanderzusetzen. Wichtige Fragen, die hätten gestellt werden müssen, wurden kaum oder nur zum Teil formuliert. Insbesondere die Anbieter, denen man in der Regel Kompetenz in der Altersvorsorgeberatung unterstellt, nämlich die Versicherer, zeigten große Lücken im Fachwissen, in der Argumentation und vor allem im analytischen Zugriff auf die Kundensituation.

Zwar konnte man daraus, wie man es nicht machen sollte, bereits ableiten, wie man es machen könnte, aber das allein war noch nicht ausreichend für das Entstehen eines wirklich neuen Beratungskonzepts: Für das Altersvorsorgegespräch brauchten wir eine überzeugende Beratungslinie, deren Module ihre Tauglichkeit im Vertriebsalltag bereits bewiesen haben. Darüber hinaus musste mit diesen Modulen eine Dramaturgie entwickelt werden, die aus Sicht des Kunden einen echten Erkenntnis Mehrwert bedeutet und ihn vor allen Dingen dazu motiviert, mitzumachen und im Falle von Handlungsbedarf dem Berater zur Kaufentscheidung zu folgen. Das „Beratungserlebnis“ als eigenständige Kategorie hielt Einzug in die Diskussion.

Die so entstehende kommunikative Dramaturgie stellt das ganze Leben des Kunden in den Mittelpunkt und bezieht auch seine bisherigen positiven oder negativen Erfahrungen in Sachen Finanzberatung bewusst mit ein. Von da aus leiten Berater im Gespräch ab, wie das individuelle Altersvorsorgekonzept des Kunden aussehen wird. „Sie brauchen sich nach einem solchen Gespräch von keinem mehr verrückt machen zu lassen, weil Ihr Konzept flexibel und robust zugleich sein wird. Es gibt Ihnen wie ein Kompass immer eine klare Orientierung“, so der Hinweis an den Kunden in der Beratung.

### Der Beratungsverlauf

Statt gleich den Computer anzuwerfen und mit der Eingabe von Daten zu starten, holen die Berater den Kunden dort ab, wo er im Thema Altersvorsorge gerade steht. Mit einem ausgeklügelten Inventar von Frage- und Interviewtechniken, wie sie im Journalistenhandwerk und in der klientenzentrierten Gesprächsführung üblich sind, erarbeiten sie mit dem Kunden seine bisherigen Erfahrungen und aktuellen Einschätzungen zum Thema. Auch die bisherigen Beratungsgespräche und die Zufriedenheit des Kunden mit solchen Ereignissen spielen eine Rolle. Erst dann kommt die Frage: „Wie muss das Gespräch für Sie heute sein, damit Sie hinterher sa-



gen: Das war für mich richtig gut! Damit konnte ich – endlich einmal – richtig was anfangen.“

Aus den Antworten leiten die Berater ab, wie sie die folgenden Schritte des Gesprächs gestalten und in welchen Feldern sie Schwerpunkte bilden. „Ein solches Vorgehen ist neu“, so die Verkaufstrainerin der Sparkasse, Elke Juraschek, die als Vertriebscoach vor Ort das Projekt begleitet hat. „Wir mussten mit besonderer Intensität die Beraterinnen und Berater darin coachen, dass sie eine solche Regiekompetenz, die Fähigkeit des Redens über die Situation und das Gespräch, lernten. Dafür brauchten sie völlig ‚neue Vokabeln‘, mit denen sie ihr Tun differenziert beschreiben und mit dem vergleichen, was Kunden am Markt sonst üblicherweise erleben.“

## Das weiße Blatt

Ungläubig staunten die Berater in den Trainings zunächst darüber, dass die Beratung nicht die Software in den Mittelpunkt rückt, sondern das weiße Blatt Papier. Auch Kunden reagieren zunächst skeptisch, dass lediglich Papier, Stift und Taschenrechner die Arbeitsmittel in der Beratung sind.

Für die Kreativen war das einfachste aller Medien schon immer der Anfang der guten Ideen, nichts ist und bleibt für sie inspirierender als das weiße Blatt. In der Finanzberatung aber haben inzwischen Softwaresysteme, Bögen und allerlei gestylte Medien die einfachen Kommunikationsmittel eher an den Rand gedrängt. Die Botschaft all dieser Medien an den Kunden: Es geht sehr systematisch, aber oft auch nur wenig individuell zu. Daher plädierte Bernd Kurzweg nach einem längeren Abwägungsprozess im Projektteam bewusst für das individuelle weiße Blatt Papier als zentrales Medium der Beratung. Denn auch dort gibt es eine logische Struktur und eine klar definierte visuelle Architektur, die die Berater alle gleichermaßen im Kopf haben und mit der sie auf einer Fläche von 21 mal 30 Zentimetern Schritt für Schritt das Leben eines Kunden systematisch entfalten.

Dabei ist das ganze Leben eines Kunden finanztechnisch gesehen nichts anderes als das Zusammenspiel des Lebens heute mit dem Leben von morgen. Die Kunst der Altersvorsorgeberatung ist also – erst einmal –, diese beiden Leben möglichst konkret zu machen. Durch eine einfache Analyse der Geldflüsse gelingt es sehr schnell, im Überblick und zugleich aber sehr konkret zu ermitteln, wie die Stellschrauben im System der Altersvorsorge eines Kunden gedreht werden können und müssen. Dabei werden oft die Szenarien von heute mit denen von morgen verglichen: Anders als üblich arbeiten die Beraterinnen und Berater bei der persönlichen Lebensplanung sehr genau und ermit-

eln diese durch die bereits erwähnten kommunikativen Verfahren.

Ein typisches Beispiel: Ausgaben, die heute noch notwendig sind, zum Beispiel für Kinder, entfallen mit 67, meistens sogar viel früher. Dafür aber kommen andere Ausgaben hinzu, wenn Kunden die Kosten für Gesundheit und Pflegeversicherungsverträge tragen wollen.

Das Ergebnis der Analyse ist – bei den Individualkunden in den meisten Fällen – ein Überschuss im Leben heute und eine Negativbilanz im Leben morgen. Nun kommt es darauf an – wiederum völlig anders als üblich – anschaulich und transparent zu rechnen. Dabei kalkulieren die Berater in der Lebensplanung des Kunden die Zahlen der Zukunft und bringen diese durch einfache Denk- und Rechenoperationen mit den Zahlen zusammen, die das Leben des Kunden heute ausmachen.

Durch das Erleben der Denk- und Rechenprozesse, das gemeinsame Erarbeiten der Zahlenströme wächst die Identifikation des Kunden mit seinem Konzept; er nähert sich durch den Gesprächsverlauf seiner Lösung, die er selbst erarbeitet, immer mehr an. Im Coaching stellte sich heraus, dass man auch hier die dicken Bretter bohren musste: „Viele unserer Kollegen können diese einfachen Rechenoperationen nicht mehr, sie vertrauen auf den Computer“, berichtet die Trainerin Elke Juraschek aus ihren Gesprächen mit Beratern vor Ort. „Erst durch regelmäßige Übungssequenzen mussten wir sicherstellen, dass diese Kulturtechnik wieder auflebt und sozusagen zu einem natürlichen Reflex wird.“

Um Kompetenz zu beweisen, müssen diese Rechenoperationen mit absoluter Geschliffenheit und eher beiläufig im Gespräch erfolgen. Jemand, der vom Taschenrechner gefangen ist und Formeln nachsehen muss, hat schon verloren. Nota bene für alle, die im Verkauf tätig sind: Schon an dieser Stelle haben Kunden „gekauft“ und sich dafür entschieden, dass sie etwas tun werden.

## Das Konzept

Wenn das Ob geklärt ist, geht es um das Wie. Auf welche Weise kann ein Kunde, der statt 500 Euro monatlich erst mal nur 200 Euro einsetzen möchte, von heute an langfristig seine Altersvorsorge aufbauen? Je nach zur Verfügung stehender Zeit ist das grundsätzlich ohne Probleme möglich: Die meisten Kunden sind ohnehin bereits gestartet und haben beim „Versicherungsvertreter ihres Vertrauens“ die eine oder andere Renten- oder Lebensversicherung abgeschlossen. Inclusive ihrer gesetzlichen Rentenansprüche befinden sie sich bereits auf einem bestimmten Niveau. Ihr Wunsch- oder Zieleinkommen aber liegt häufig, aufgrund der individuellen Lebensplanung, deutlich darüber.

## Die zehn Qualitäts- und Gütekriterien in der Altersvorsorgeberatung

Wenn das Gespräch nicht 08/15 sein soll, wie soll es dann laufen? Worauf achtet die Sparkasse Vest Recklinghausen besonders?

1. Mit dem Vorgehen erfährt der Berater zunächst die Erwartungen und Wünsche des Kunden an das Gespräch. Jeder Kunde hat unterschiedlichen Klärungs- und Informationsbedarf. Dieser wird genau herausgearbeitet, um dann einen Gesprächsfahrplan festzulegen.
2. Die Berater sollen in der Analyse mit dem Kunden anschaulich und nachvollziehbar seine Zahlen, die er sich tatsächlich vorstellt, berechnen können. Die Lückenscheibe oder der PC sind in den ersten Etappen des Gesprächs ausdrücklich tabu. Keine Pauschalen, keine Faustformeln.
3. Kunden entwickeln eine persönliche Lebensplanung, die das aktuelle Leben und das geplante Leben in einem Zusammenhang begreift und auch darstellt.
4. Die Kunden sollen nachvollziehen können, wie das System als Ganzes funktioniert, welche Stellschrauben wo gedreht werden können.
5. Die Beratung soll umfassend sein, alle vorhandenen Vorsorgesysteme – auch die eigene Immobilie – werden angemessen berücksichtigt.
6. Sie sollen ein Konzept erhalten, das sie lebenslang begleitet und das gewährleistet, dass sie eine Punktlandung machen.
7. Das Konzept soll reflexfähig sein und jederzeit auf Veränderungen im Lebenslauf reagieren können. Die Berater stehen ihren Kunden immer wieder mit Rat und Tat zur Seite.
8. Die Kunden sollen durch die Beratung erkennen können, was sie wann in ihrem Lebenslauf tun müssen, um dahin zu gelangen, wo sie hinmöchten.
9. Die digitalen Zahlenverhältnisse werden grundsätzlich in analoge Bilder überführt. Erst dadurch wird die Sache transparent und nachvollziehbar für den Kunden. Wer kauft schon gerne, wenn er etwas nicht versteht?
10. Die Beratung ist ergebnisoffen: Kunden nennen ihre Zahlen, ihre Erwartungen und Ziele und benennen auch ihre Anforderungen an die Lösungen und die Produkte.

Also lernten die Berater, auf einfachen Wegen zu berechnen, wie weit Kunden mit 200 Euro kommen. Im Auswahlprozess gehen die Berater absolut ergebnisoffen vor und berechnen die Ergebnisse immer wieder neu: Durch analytische Bearbeitung eines differenzierten Fragenkatalogs wird die individuelle Präferenzstruktur des Kunden ermittelt, anhand derer Produkt- und Entscheidungskorridore gebildet werden. Meistens werden zwei oder drei Produkte ausgewählt, da Kunden sich nicht für einen einzelnen Entscheidungsweg festlegen wollen. Verschiedene mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit voraussehbare Ereignisse im Lebenslauf ermöglichen weitere Schritte im Aufbau von Kapital (z. B. Gehaltserhöhung).

## Die besondere Qualität

Maßgeblich für alle Argumentationen ist, dass diese Gedankenwelt über das Zusammenspiel von Zeit und Geld immer auf dem weißen Blatt Papier entwickelt wird. Schritt für Schritt erarbeiten die Berater in der Analyse die Ausgangssituation des Kunden und die persönliche Lebensplanung. Danach erörtern sie mit ihm ein Konzept, wie er von heute an gesehen in den einzelnen Lebensstadien die eigene Altersvorsorge entwickeln kann. Oberste Maxime ist Nachvollziehbarkeit, da sie als wichtigstes Gütekriterium für die Beratungsqualität in der oben genannten iKOM-Befragung der 441 Kunden genannt wurde.

Man soll alles so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher, hat Einstein einmal gesagt. Dies bedeutete für die Beratungsprozesse, dass im ersten Schritt auf PC und Software verzichtet wurde, sie kommen erst in der letzten Gesprächsetappe ins Spiel. Das bedeutete aber auch, dass Berater die einfachen Denk- und Rechenoperationen anwenden, mit denen sie sich „durch die Zeit rechnen“ können. Wer im wahrsten Sinne des Wortes anschaulich kommuniziert – das heißt so spricht und zeichnet, dass man die Dinge auch anschauen kann – erhöht seine Verkaufschancen beträchtlich.

Gerade dazu sagten Kunden im Feedback nach den Gesprächen, dass sie es als sehr wohltuend empfunden haben, auch

die einzelnen Rechen- und Gedankenprozesse genau nachvollzogen haben zu können. Verstehen ist die Bedingung für die Möglichkeit, dass jemand kauft.

Die Gesprächsführung ist überwiegend fragend organisiert. Das Verhältnis von fragenden zu erläuternden und erklärenden Anteilen ist ca. 75 Prozent zu 25 Prozent. Hierbei handelt es sich um eine konsequente Durchbrechung der sonst bekannten Gewohnheit der Berater, ihre Kunden eher mit einer Vielzahl von Sachinhalten zu versorgen. Durch den Seitenwechsel „von der Seite des Sagens auf die des Fragens“ verkaufen sich Kunden durch ihr Antwortverhalten das Altersvorsorgekonzept selbst. Der jeweilige Berater ist nur derjenige, der die richtigen Fragen stellt.

Speziell erarbeitete Qualitäts- und Gütekriterien lassen erkennen, dass das Vorgehen nicht mehr 08/15 ist, sondern anders, als Kunden dies sonst erleben (siehe Kasten).

„Uns war es besonders wichtig, dass wir durch besondere Qualitätsmerkmale im Gespräch im Wettbewerb punkten können“, so Dr. Peter Lucke, der Vertriebsvorstand der Sparkasse Vest Recklinghausen. „Wenn wir möchten, dass Kunden in einem schwierigen Themenfeld wieder häufiger ‚Ja‘ zur Beratung sagen, dann gelingt dies nur durch eine überzeugende vertriebliche Handschrift, die wir konsequent anwenden und in der Kommunikation nach außen tragen.“

## Der Trainingsprozess

Das Trainingsprogramm war fachlich als Vertiefungsschulung konzipiert worden. In der Vermittlung der Gesprächsführung mussten völlig neue Wege eingeschlagen werden. Die kommunikativen Trainings haben wir daher den fachlichen Vertiefungsschulungen vorgeschaltet, damit gleich zu Anfang der Anwendungsbezug des Fachlichen in seinem Gesprächszusammenhang klar herausgestellt werden konnte.

Zu Beginn der fachlichen Trainings erläuterte die interne Trainerin immer wieder, wo die fachlichen Inhalte im Gesprächs- und Argumentationsverlauf verortet sein würden. So entstand von Anfang an ein vollständiges Überblicksbild vom Zusammenwirken der einzelnen fachlichen Module in der gesamten Gesprächsdramaturgie.

Da bei der neuen Vorgehensweise insbesondere der Seitenwechsel vom Sagen zum Fragen ein recht ungewohntes kommunikatives Paradigma darstellte, parallel dazu mit freier Hand gezeichnet und gerechnet werden musste, mussten die Berater sich weitgehend neues kommunikatives Verhalten aneignen. Durch eigens gestaltete Transfermodule in der vertrieblichen Praxis vor Ort, in die die Führungskräfte einbezogen waren, konnten die Berater an konkreten Fällen

immer wieder üben. Routine heißt wissen, was als Nächstes kommt. Mit ihr vermitteln Berater Sicherheit und Souveränität im Gespräch, also muss vor dem ersten Gespräch gewährleistet sein, dass die kommunikativen Muster und die dazugehörigen Routinen „stehen“.

## Die Umsetzung

Die Sparkasse Vest Recklinghausen entschied sich bewusst dafür, erst dann mit diesem Vorgehen an die Öffentlichkeit zu gehen, wenn die Berater ihre ersten 1000 Gespräche geführt haben. War die 1000er-Marke geknackt, ging es los.

Um in der Öffentlichkeit die Qualitätsmerkmale der „Besten Vorsorge“ ins Bewusstsein zu rücken, wurde ein Freiballon mit dem Slogan „Meine beste Vorsorge“ angeschafft. Der Jungferflug oder besser die Jungfernfahrt (Ballons fliegen ja nicht, sondern man fährt mit ihnen) fand bei schönstem „Fahrwetter“ statt.

Ein Flyer mit Gewissensfragen macht es jedem Kunden möglich, seine persönliche Lebensplanung kritisch zu befragen und dann in einem kurzen Test selbstkritisch zu prüfen, ob seine Altersvorsorge wirklich schon so gut und richtig aufgestellt ist, wie er selbst meint. Die „Gewissensfragen“ bilden die Güte- und Qualitätskriterien ab, die bei einer geknackten durchgeführten Altersvorsorgeberatung systematisch erfüllt sein müssen. Der Flyer ist ein sehr hilfreiches Instrument in den Prozessen zur Anbahnung der Altersvorsorgegespräche, weil Berater dadurch anfänglich möglichen „Themenwiderstand“ gegen ein Gespräch leicht überwinden können.

In den diesjährigen Kundenveranstaltungen mit dem Namen „S-Dialog“ erläutern die Beraterinnen und Berater in einem auf der Bühne dargestellten Interview das Vorgehen und beschreiben eindrucksvoll, wie das Arbeiten mit dem weißen Blatt Papier aussieht.

„Es ist wie eine Ballonfahrt: Sie steigen in einen Korb, steigen auf und von dort oben sehen Sie plötzlich die ganze Landschaft vor sich liegen“, so beginnt der Berater Mark Hörksen das Prinzip zu erläutern. „Ebenso sehen Sie im übertragenen Sinne Ihr Leben vor sich. Sie können verschiedene Richtungen einschlagen. Die Kunst der Fahrt besteht darin, durch Wechsel der Höhe und damit der Windrichtung letztlich da anzukommen, wo Sie hinmöchten, und vor allem genau dort sicher zu landen“, erläutert Hörksen die Übertragung der Ballonfahrt auf die Beratung. „Wann steigen Sie ein?“, endete die Darstellung mit dem Vorschlag zum Gespräch. Natürlich hat die Sparkasse Vest Recklinghausen im Rahmen eines Quiz auch echte Ballonfahrten für Kunden verlost.

**Dr. Jürgen Graffe**  
Institut ifu+, Laer



**Im Zentrum der Altersvorsorgeberatung stehen Berechnungen auf einem weißen Blatt Papier.** Sparkasse Vest Recklinghausen