



Beratungsbögen wie für den Finanz-Check sollen eine Hilfe bei der ganzheitlichen Beratung bieten, dürfen das Gespräch aber nicht behindern. DSV Sparkassen-Bilderwelt

KOMMUNIKATIVE QUALITÄT IM SPARKASSEN-FINANZ-CHECK

# Gut beraten

Beratungsbögen sollen einen roten Faden und eine Hilfe im Beratungsgespräch darstellen, dürfen aber auch nicht einengen und das offene Gespräch mit dem Kunden behindern. Wie kann man die Gratwanderung zwischen System und Natürlichkeit im Gespräch erfolgreich meistern?

Fast jeder Finanzdienstleister nutzt mittlerweile Beratungshilfen (Bogen, Tischflips, Software), um die ganzheitliche und umfassende Kundenberatung zu unterstützen. Solche Hilfsmittel strukturieren und steuern normalerweise den Gesprächsverlauf. Sie stellen im besten Fall sicher, dass alle Potenziale eines Kunden „gesehen und gehoben“ werden. Außerdem unterstützen Bögen etc. die „Markenwahrnehmung“, über die sich die Finanzdienstleister positionieren. Mit Begriffen wie 360-Grad-Beratung (AXA), Konzeptberatung (Gothaer), Finanzkompass (ERGO), Kundenkompass (Commerzbank), VR-Finanzplan (Volksbanken) oder Sparkassen-Finanzkonzept, das gerade nicht 08/15 sein soll, versuchen die Unternehmen, Kunden für den „besonderen Weg“ der Beratung zu gewinnen.

**Wenn Hilfsmittel Probleme schaffen**

Die Beratungshilfen haben aber auch Auswirkungen auf das Gesprächsge-

schehen. Sie können das Gelingen von Verkaufsgesprächen empfindlich stören, wenn die Beraterinnen oder Berater mögliche Schwachstellen nicht im Verkaufsgespräch kommunikativ auffangen würden. Diese Beobachtung führte zu der Idee, vor allem auch die drei kommunikativen Kernkompetenzen in der ganzheitlichen Beratung so zu trainieren und zu coachen, dass Berater unabhängig von den jeweiligen Systemeigenschaften die jeweils verlangten „Sprachspiele“ überzeugend spielen können.<sup>1</sup> Denn mit diesem scharfen Blick ausgestattet, können sie die jeweiligen Unterschiede in der vertrieblichen Reichweite der Beratungshilfen erkennen und mit genügend eigenem dialogischem Geschick den vertrieblichen Erfolg des Gesprächs einfahren.

Wie aber kann es sein, dass ein Hilfsmittel möglicherweise Probleme in der Kommunikation mit Kunden schafft, obwohl es doch eigentlich zur Unterstützung des Gesprächs dienen soll?

**Zwei Kompetenzsysteme**

Es ist vor allem der Konflikt zwischen zwei Kompetenzsystemen, der die immer wieder auftretenden Brüche im vertrieblichen Vorgehen produziert. Die Berater treten an mit dem sogenannten Kompetenzsystem 1 (= künftige einfache „System 1“ genannt<sup>2</sup>): dieses enthält die individuellen kommunikativen Routinen, die sie im Verlauf ihres Beraterlebens erlernt und erworben haben. Einsteigen ins Gespräch, mit Small Talk über bestimmte Themen anfangen, über den Weg des „Small Talks“ auch auf das eigentliche Thema zu sprechen kommen, Fragen zu Bedarf und Bedürfnis stellen, bei diffusem Antwortverhalten des Kunden nachfragen, aus den Antworten Ideen für Lösungen entwickeln, diese Ideen überzeugend vortragen, eine Entscheidungssituation herbeiführen, auf das Entscheidungsverhalten des Kunden einwirken. All das sind die kommunikativen Routinen, die zum „natürlich gewachsenen und erworbenen Gesamtrepertoire“ von Beratern gehören. System 1 läuft relativ unbewusst ab und ist infolge der mehrjährigen kommunikativen Sozialisation in ihrem Beruf bei erfahrenen Beratern auch recht routiniert und stabil.

Manchmal allerdings haben sich Berater in ihrer persönlichen Entwicklung dabei auch Wege zu eigen gemacht, die ihnen nicht unbedingt weiterhelfen. Diese im Coaching aufzuspüren und durch bessere Wege zu ersetzen ist dann auch Aufgabe der gezielten Intervention vor Ort, um so nach und nach die vertriebliche Produktivität zu verbessern. Insgesamt aber ist System 1 das Gesamtinventar der kommunikativen Trampelpfade, mit denen Beraterinnen und Berater normalerweise ihre Erfolge im Vertrieb einfahren.

Dann aber tritt mit System 2 der Bogen oder die Software – manchmal auch eine Kombination aus beidem – auf den Plan: System 2 setzt sich zusammen aus impliziten im Beratungssystem angelegten bzw. vom Beratungssystem nahegelegten Logiken und Vorgehensweisen, wie sie der Bogen, der Tischflip oder die Software widerspiegeln. Beratungshilfen drängen Beratern häufig bestimmte Schrittfolgen auf, legen ihnen nahe, anders als sonst (= unter Nutzung von System 1) vorzugehen und setzen durch ihre Struktur Impulse für neue Schrittfolgen, die Berater so bisher nicht ins Gespräch gebracht hätten. Natürlich tritt System 2 immer in den besten Absichten an, manchmal aber „verhagelt“ es den auf Verkaufserfolg ausgerichteten Beratern auch regelrecht die Tour. „Kleben sie zu sehr am Bogen“ oder folgen einseitig den manchmal auch dogmatisch klingenden Vorgaben der Verkaufstrainer, sind Probleme im kommu-



nikativen Erfolg der Gespräche und damit Vertriebsprobleme absehbar.

Während System 1 sehr dynamisch ist, weil es sich durch neue Lernerfahrungen der Berater in der täglichen Praxis mit Kunden oder – vielleicht sogar – in Trainings- und Coachings immer wieder „neu erfindet“, ist System 2 schwerfällig: es wird von Gremien und „Beratungshilfedesignern“ konzipiert, abgestimmt, gefeilt und gestylt, bis es dann endlich steht. Dann aber ist es auch erst mal für längere Zeit unverrückbar.

## Das Reden über Ziele und Wünsche im Finanz-Check 2.0

Zwei Beispiele aus dem Finanz-Check 2.0 und dem Beratungsprozess Anlageberatung (BPA) zeigen, wie Berater durch einen souveränen Umgang mit den jeweiligen Eigenschaften der Systeme noch erfolgreicher sein können, wenn sie über diese hinaus gehend mit eigenen kommunikativen Strategien arbeiten.

Im neuen Sparkassen-Finanz-Check 2.0 gibt es gegenüber der Version 1.0 nunmehr ein Feld für das Erarbeiten der Ziele und Wünsche des Kunden. Aus der Größe des verhältnismäßig kleinen Felds den Schluss zu ziehen, das Reden über Ziele und Wünsche eines Kunden könne „en passant“ geschehen oder wäre zum Beispiel für den Beratungsprozess Anlageberatung (BPA) nur so organisiert, um die Notfallliquidität von dem zweckgebundenen Sparen innerhalb der nächsten drei Jahre zu trennen, wäre verkaufstechnisch zu kurz gesprungen. Gerade in der Finanzberatung weiß man, dass ein differenziertes Erarbeiten der Ziele und Wünsche des Kunden sowie deren Strukturierung im

Zeitablauf der Motor für das Entwickeln von Kaufmotivation beim Kunden ist. Ideal ist es, wenn Kunden die zusammen mit dem Berater erarbeiteten Ziele auch sehen können.<sup>3</sup>

Erfahrungsgemäß sind vor allem die Berater im Umgang mit dem Sparkassen-Finanz-Check erfolgreich, die es schaffen, über die vorgegebene Struktur des Bogens hinaus auf einem separaten Blatt Papier die Zielstrukturen des Kunden vollständig zu erarbeiten und – das ist besonders wichtig – diese auch im Koordinatensystem von Zeit und Geld abzubilden. Entwickeln also Kunden mit ihren Beratern ein solches Zielkoordinatensystem, ist danach die Motivation des Kunden, sich in den einzelnen Produkt- und Themensparten zu öffnen, weitaus größer, als ohne (siehe Abbildung 1). Die weitere Folge: Hat der Berater durch geschickte Gesprächsführung beim Kunden eine starke Motivation entwickelt, sich für Ziele zu engagieren, will dieser für sich auch klären,

- > welche Produkte bereits vorhanden sind,
- > welche Produkte ihm darüber hinaus zur Zielerreichung helfen und
- > welche Produkte er nicht mehr braucht, weil ihm dafür die Ziele inzwischen abhanden gekommen sind.

Unterbleibt das differenzierte und liebevolle Reden über die Ziele und Wünsche eines Kunden, sammeln Berater ihre Daten und Informationen vom Kunden eher „lieblos“ und nach dem deutschen Neutralitätsgebot, mit der Folge, dass auch Kunden sich nicht sonderlich stark im Finanz-Check-Gespräch engagieren. Ein Finanz-Check ist also auch immer dann ein guter Finanz-Check, wenn die Ziele des Kunden vollständig und transparent erarbeitet wurden und auch auf

den ersten Blick scheinbar nicht vorhandene Ziele durch geschicktes Fragen auf der Prioritätenliste des Kunden einen Platz gefunden haben.

So zeigt sich an diesem einfachen Beispiel der Verteilung von „kommunikativen Nutzflächen“ auf dem Papier, wie Struktureigenschaften einer Beratungshilfe in den Gesprächsverlauf der ganzheitlichen Beratung hinein wirken und von Beratern produktiv und konstruktiv aufgegriffen werden müssen, um ihre Verkaufserfolge noch besser einfahren zu können.

## Die Risikobereitschaften im Anlegerprofil des BPA

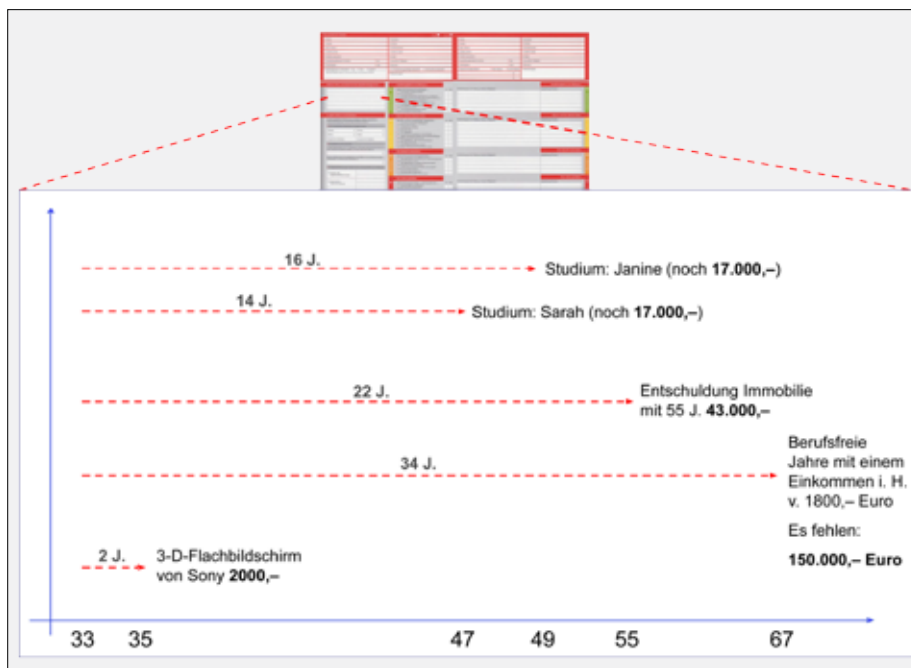
Wie ist im Beratungsprozess Anlageberatung (BPA) das Zusammenspiel von natürlichem Gesprächsablauf (System 1) und systemorientiertem Gesprächsablauf (System 2) organisiert? Gibt es dort Probleme, die nur durch ein eigenständiges kommunikatives Profil von Beratern zu lösen sind? Wie können Sparkassen in ihrem vertrieblichen Alltag damit umgehen, um das gewünschte Wertpapiergeschäft einzufahren?

Die Logik des Beratungsprozesses Anlageberatung (BPA) folgt in Teilen dem normalen menschlichen Problemlösungsverhalten und beginnt zunächst mit einer Bestandsaufnahme des vorhandenen Geld- und Wertpapiervermögens des Kunden, das dann recht schnell nach einer kurzen Zielreflexion aufgeteilt wird in Notfallliquidität, Zielsparen und freie Liquidität.<sup>4</sup>

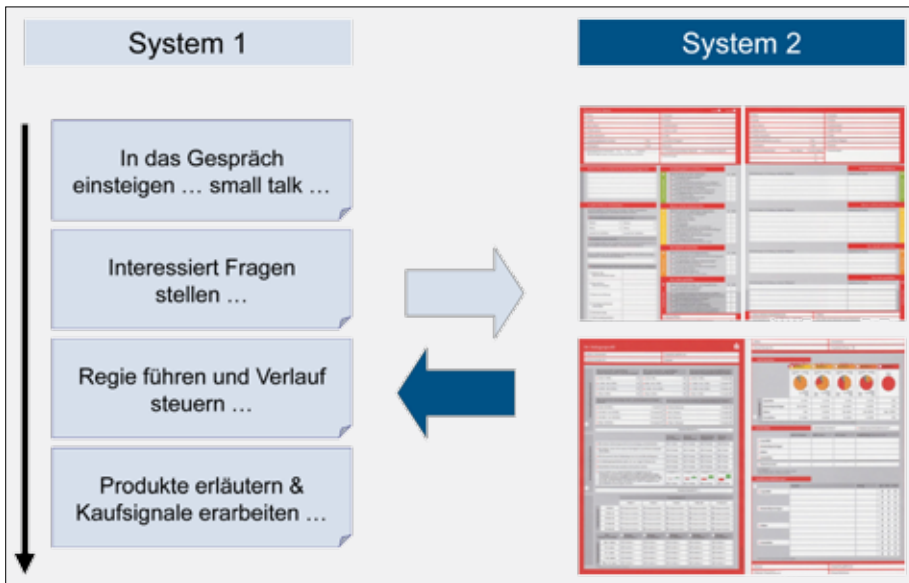
Danach sollen Berater mit dem Kunden das sogenannte Anlegerprofil besprechen, um zu einer Entscheidung hinsichtlich der besseren Zusammensetzung der Anlageklassen zu gelangen.

Während diese Zusammensetzung des jeweiligen Portfolios bislang sehr stark vom gemeinsamen „Gutdünken“ und manchmal auch unstrukturierten Erörtern zwischen Kunde und Berater abhängig war, soll nun ein zuvor definierter kommunikativer Algorithmus dafür sorgen, dass Anlageentscheidungen quasi systematisch und objektiv und auch mit einer gewissen Unbestechlichkeit entstehen. Die jeweiligen Fragen zur Risikotragfähigkeit des Anlegers lassen sich bei geschickter Anmoderation weitgehend ohne Pannen stellen. Aber die Abfrage der Risikobereitschaft des Anlegers anhand einer Vierer-Skala hat es in sich: hier müssen die Berater Wege finden, die Formulierungen dem Kunden wörtlich vorzulesen und dabei gleichzeitig auf die Ausgewogenheit einer Entscheidungsfindung zu achten. Das ist relativ schwierig.

Fünf dieser sechs Fragen sind in ihrem Aussageinhalt so gestaltet, dass sie primär die negativen Inhalte des Zustandekommens einer Entscheidung bzw. die möglichen negativen Folgen daraus explizit oder implizit thematisieren, sie



Ziele und Wünsche des Kunden während des Finanz-Check in Zeit und Geld ausdrücken



Souveränes sprachliches Handling der Bogenwelt

alle drehen sich um das Thema „Schwankungen bei Kapitalanlagen“. Formulierungen wie „Die Gefahr, einen Teil meines Vermögens zu verlieren, belastet mich stark“. lösen eine Risikoaversion aus und verstärken, wenn sie unkommentiert bleiben, das Verlangen von Kunden, sich auf der „sicheren Seite“ der Geldanlage zu bewegen. Die Folge davon ist allerdings, dass diese Kunden sich sicher entsparen werden. An dieser Stelle also sind Berater mit „kommunikativem Drehmoment“ gefragt, um dafür zu sorgen, dass Kunden wenigstens auch die andere Seite der Entscheidungsmedaille zu sehen bekommen.

Aus juristischer Sicht mag es vielleicht sinnvoll sein, das Thema „Schwankungen von Kapitalanlagen“ unter verschiedenen Aspekten gleich mehrmals zu beleuchten. Will man aber als Berater mit seinem Kunden hinsichtlich der Gewichtung von Chancen und Risiken bei Kapitalanlagen zu einem ausgewogenen Entscheidungsverhalten gelangen, darf man Kunden bei der Beantwortung der inhaltlich einseitig auf Risikoaversion ausgerichteten Fragen nicht sich selbst überlassen.

Viel mehr kommt es bei der Beantwortung der Fragen darauf an, dass sie in ein kommunikatives Umfeld eingebettet sind, das ausgewogene Entscheidungen möglich macht. Das bedeutet, dass Aspekte wie Schwankungen und deren Folgen im Gespräch so aufbereitet sein müssen, dass Kunden sie zumindest aus neutraler gleichrangiger Behandlung von Risiken, aber auch von Chancen bewerten können.<sup>5</sup>

Berater tun also gut daran, dem Gedanken an Schwankungen, Risiken, Verlustgefahren bei der Geldanlage auch die Inhalte entgegenzusetzen, die die Chancen, Transparenz, Kontrolle und Flexibilität in den Vordergrund rücken, wenn sie zusammen mit dem Kunden

ausgewogene Entscheidungen entwickeln möchten. Damit können Sparkassen dann in den Risikobereitschaften so punkten, dass sie auch zukünftig eine aussichtsreiche Perspektive für das Wertpapiergeschäft haben. Und Kunden können dann darauf setzen, für die Zukunft den Zugang zum Wertpapiergeschäft offen zu halten, den sie brauchen, um z. B. inflationssicher zu sparen und der Realzinsfalle zu entgehen.

Somit zeigt sich am Beispiel des BPA, dass das Zusammenspiel zwischen Medien und Kommunikation so gestaltet werden muss, dass das kommunikative Profil von Beratern von vornherein im System angelegte Einseitigkeiten mit bedenkt und die kommunikative Umgebung der vom System nahegelegten Inhalte gezielt gestaltet, damit Kunden sich nach ausgewogener Klärung entscheiden können. Im Brennpunkt stehen in diesem Fall die Formulierungen der Beratungshilfe selbst.

### Zusammenspiel von Beratungsmedien und Kommunikation

Was hier am Beispiel des Sparkassen-Finanz-Checks und des BPA für Sparkassen gezeigt wurde, gilt für alle Beratungshilfen. Die Systeme alleine garantieren nicht, dass Beratungs- und Verkaufsgespräche gelingen. Erst durch souveräne Berater, die ihre Systeme beherrschen, nicht umgekehrt, entstehen nachhaltige Verkaufserfolge. Dabei sollten System 1 und System 2 geschickt miteinander zusammen spielen, statt manchmal einseitig oder gegeneinander (siehe Abbildung 2).

Ganz gleich also, welche Systeme man in der Finanzberatung nutzt: es wird immer Situationen geben, in denen die Systemeigenschaften tatsächlich helfen und man mit Bogen gut beraten kann. Zugleich aber liegen Etappen auf dem

Gesprächsweg, in denen man ohne Bogen und „freihändig“ gut beraten sollte. Und manchmal sind die Berater besonders erfolgreich, die in bestimmten kommunikativen Brennpunkten trotz Bogen gut beraten.

Dr. Jürgen Graffe  
Laer

- 1 Völlig unabhängig von der Frage, welcher Bogen oder welches System eingesetzt wird, sind vor allem drei Kernkompetenzen der Berater gefordert, die sie in ihrem vertrieblischen Auftritt fordern:
  1. Sie müssen in der Lage sein, dem Kunden zu vermitteln, warum das ganzheitliche Vorgehen für ihn sinnvoller ist als „der einfache Weg“, sich schnell und eindimensional für ein Produkt zu entscheiden (= Methode verkaufen).
  2. Sie haben dann aber auch die Aufgabe, die Finanzthemen, die den Kunden betreffen, „zu verkaufen“ (= Themen verkaufen). Der Kunde sollte sich also für das Thema interessieren, sonst kommt kein Verkaufsgespräch zustande.
  3. Berater sollten mit einer stringenter Beratungslogik das Zusammenspiel von Bedarf und Lösung (= Produkt oder Produktkombination) so erarbeiten, dass zwischen Bedarf und Lösung eine größtmögliche Passung entsteht (= im Thema verkaufen).
- 2 Ich übernehme die Metaphorik des amerikanischen Kognitionspsychologen Daniel Kahnemann aus seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ (2012), in dem Kahnemann als System 1 die unbewussten primär kognitiven Routinen des menschlichen Gehirns bei der Entscheidungs- und Urteilsbildung bezeichnet. Mit System 2 dagegen meint Kahnemann, der ausdrücklich darauf hinweist, dass es sich um „Metaphersprache“ handelt, den Teil des Gehirns, der über komplexe, aber auch langsame analytische Algorithmen verfügt, um ein „statistisches“ Urteil über eine Situation zu fällen.
- 3 Kahnemann beschreibt diesen Effekt sehr eindrücklich als „What you see is what there is.“ (in etwa: „Nur, was man gerade weiß/sieht, zählt“). „System 1 versteht sich hervorragend darauf, die bestmögliche Geschichte zu konstruieren, die momentan aktivierte Vorstellungen einbezieht, aber es kann keine Informationen berücksichtigen, die es nicht hat.“ (Daniel Kahnemann: Schnelles Denken, langsames Denken, 2012, S. 112) Berater tun also gut daran, relevante Gesprächsinhalte auch sichtbar zu machen (d. h. zu visualisieren).
- 4 Einige Sparkassen benutzen eine etwas andere Begrifflichkeit und unterscheiden die Notfallliquidität vom zweckgebundenen Anlagevermögen (um es von ihrem hauseigenen Produkt „Zielsparen“ abzuheben) und dieses wiederum vom „liquiden Anlagevermögen“.
- 5 Dies geschieht typischerweise – um einige Beispiele zu nennen – vor dem Anlegerprofil mit dem sog. Drei-/Vier- oder Fünf-Linienmodell, oder aber dem Anlagekompass. Solche einfachen Bilder stellen sicher, dass Berater und Kunden gemeinsam eine Reihe von Festlegungen generieren, die die Bearbeitung des Anlegerprofils „in anderem Lichte“ möglich macht.