

# Finanzkrise: Flagge zeigen statt wegducken

## Eigeninitiative und ehrliche Gespräche für mehr Vertrauen

Die meisten Kunden der Banken und Kapitalanlagegesellschaften sind derzeit aufgrund der Finanzkrise absolut verunsichert. Deshalb müssten Kundenbetreuer und -berater der Finanzdienstleister gerade jetzt aktiv das Gespräch mit den Kunden suchen, um zu verhindern, dass deren Vertrauen weiter bröckelt und diese abwandern. Ingo Vogel über die Finanzkrise und den aus ihr resultierenden Auswirkungen für Führungskräfte.

Ist unser Geld auf der Bank noch sicher? Oder müssen wir Angst haben, dass das Geld, das wir zum Beispiel für unser Alter angespart haben, morgen verloren ist?" Über diese Frage wird in den Medien ohne Unterlass diskutiert, spätestens seit auch Politiker und Währungshüter offen verkünden: Wir müssen aufpassen, dass das Finanzsystem nicht kollabiert und wir in eine weltweite Rezession geraten. Entsprechend verunsichert sind die Kapitalanleger, also die Kunden der Banken und Vermögensberatungen. Viele fragen sich: Warum soll ich den Banken noch trauen, wenn diese sich untereinander selbst nicht trauen? Und mancher denkt darüber nach: Sollte ich mein Geld nicht lieber zu



„Nehmen Sie Ihren Kunden die Verunsicherung“, fordert Ingo Vogel Bankberater auf.

Hause unter die Matratze legen? Wäre es dort nicht sicherer?

Weil die Geldanleger total verun-

sichert sind, müssten die Banken zur Zeit aktiv auf ihre Kunden zugehen und ihnen zu vermitteln ver-

suchen: „Lieber Kunde, du kannst uns vertrauen, auch wenn ...“ Nicht um ihnen anschließend so-

fort wieder etwas zu verkaufen. Dafür ist jetzt nicht die richtige Zeit! Vielmehr gilt es dafür zu sorgen,

dass das angeknackste Vertrauen in die Banken nicht restlos in die Brüche geht und die Kunden abwandern. In der aktuellen Situation müsste eigentlich jeder Kundenbetreuer und Anlageberater 24 Stunden pro Tag am Telefon sitzen und eigeninitiativ Kunden anrufen. Das tun sie aber nicht! Stattdessen verschansen sie sich vielfach in ihren Büros und sind für niemanden zu sprechen. Und die Kunden? Sie finden in ihren Briefkästen weiterhin Werbeschreiben für Konsumentenkredite und zum Thema Abgeltungssteuer. So, als sei nichts geschehen. Als Folge davon fühlen sich viele Kunden von den Banken schlichtweg „verarscht“.

### Für Berater brach eine Welt zusammen

Dass die Kundenbetreuer und Anlageberater so reagieren, ist verständlich. Denn auch sie sind verunsichert. Wer von ihnen hätte noch vor wenigen Wochen gedacht, dass solche Flaggschiffe wie Lehman Brothers und Bear Stearns sozusagen über Nacht vom Markt verschwinden können? Ein scheinbar absurder Gedanke! Und wer hätte gedacht, dass gerade die „intelligenten modernen Finanzprodukte“, auf die viele Geldinstitute so stolz waren, sich als tödliche Viren für so manches Bankhaus entpuppen würden? Und

welcher Banker hätte geglaubt, dass das viel geschmähte Universalbank-Konzept eine solche Renaissance erlebt, dass selbst so stolze Investmentbanken wie die Deutsche Bank plötzlich hierin ihre Zukunft sehen?

Nicht nur für viele Bankkunden, sondern auch für viele Bankmitarbeiter ist eine (Gedanken-)Welt wenn nicht zusammengebrochen, so doch aus den Fugen geraten. Also bräuchten sie im Moment vielfach selbst eine mentale Unterstützung. Doch diese wird ihnen von ihren obersten Chefs zumeist nicht gegeben. Sie sind in einer Zeit, in der neben einem aktiven Krisenmanagement auch Leadership gefragt wäre, weitgehend abgetaucht. Sie werden weder in Talkshows gesichtet, um den Kunden über das Medium Fernsehen Rede und Antwort zu stehen, noch suchen sie den Kontakt mit den Mitarbeitern ihres Hauses.

### **Führungskräfte müssen Mitarbeiter aufrichten**

Folglich bleibt die Aufgabe, den Mitarbeitern Orientierung und Halt zu geben, am mittleren Management hängen - also weitestgehend an den Team- und Abteilungsleitern. Sie sind aktuell als Führungskräfte gefragt. Ihr Job ist es, ihre Mitarbeiter soweit zu stabilisieren, dass diese sich wieder mit den Kunden befassen können, statt sich allein oder im Kollektiv die Wunden zu lecken. Das ist eine Mammutaufgabe, bei der jede Führungskraft zeigen kann, inwie-

weit sie Mitarbeiter auch dann führen kann, wenn der Bodenschwankt. Denn selbstverständlich stehen auch die Team- und Filialleiter, die Gruppen- und Abteilungsleiter vor vielen unbeantworteten Fragen. Sie können ihren Mitarbeitern nicht sagen: Wie viele faule Papiere sind noch in unseren Büchern? Wie entwickelt sich die Finanzkrise weiter? Welche Auswirkungen hat sie auf unser Institut? All diese Mitarbeiterfragen können die Führungskräfte nicht beantworten. Sie können bestenfalls persönliche Einschätzungen abgeben. Das sollten sie ihren Mitarbeitern auch offen sagen - sonst verspielen sie das wichtigste Kapital, das sie in der Beziehung zu ihren Mitarbeitern haben: Vertrauen.

Eines können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern aber mit Sicherheit sagen: „Wenn wir jetzt die Hände in den Schoß legen, dann laufen uns die Kunden davon und alles wird noch schlimmer. Lasst uns also die Sache anpacken und aktiv auf die Kunden zugehen, damit ...“ Doch mit diesem Appell dürfen sich die Führungskräfte nicht begnügen. Sie sollten vielmehr mit ihren Mitarbeitern Strategien entwerfen, wie sie zum Beispiel auf wütende Kunden reagieren, die einen Teil ihres Kapitals verloren haben und dem Berater vorwerfen: „Aufgrund Ihrer Empfehlungen hat sich ein Drittel meines Vermögens in Luft aufgelöst.“

Hier kann die Strategie nur lauten: Verständnis für die Verärgerung des Kunden zeigen und auf

eine solche Aussage zum Beispiel erwidern: „Sie sind zu Recht darüber verärgert, dass wir in den letzten Monaten ähnlichen Fehl einschätzungen unterlagen wie die meisten Banken. Auch wir dachten wie fast alle Experten nicht, dass die Finanzkrise solche Ausmaße annehmen könnte.“ Das heißt, der Berater sollte zunächst eine gewisse „Mitschuld“ eingestehen und diese dann in einen größeren Kontext stellen und somit relativieren. Danach kann er zum Beispiel sagen: „Gerade deshalb rufe ich Sie an, um mit Ihnen darüber zu sprechen, wie wir weiteren Schaden vermeiden können. Die 60 Prozent Ihres Vermögens, die Sie bei uns in festverzinslichen Wertpapieren angelegt haben, sind sicher. Reden sollten wir über Ihre Fondsanteile, da hier noch einige Risiken schlummern.“

### **Sicherheit geht vor**

Wenn der Kunde hiermit einverstanden ist, kann der Berater ihm die verschiedenen Möglichkeiten aufzeigen: „Eine Möglichkeit wäre, dass Sie Ihre Anteile verkaufen und das Geld auf ein Tagesgeldkonto legen oder hierfür festverzinsliche Wertpapiere kaufen. Dann wäre Ihr Geld sicher. Sie würden aber auch die aktuellen Verluste realisieren. Die Alternative wäre, sofern Sie davon ausgehen, dass die Talsohle weitgehend erreicht ist: Sie behalten Ihre Anteile, in der Hoffnung, dass der Wert wieder steigt. Schließlich ist der Fonds nach wie vor ein Spitzenprodukt, auch wenn

er derzeit, wie alle Fonds, unter der Finanzkrise leidet.“

Wichtig ist es in dieser Phase, dass der Berater dem Kunden Anlagealternativen aufzeigt - und zwar solche, die ihm Sicherheit garantieren. Des Weiteren, dass er ihm, sofern dies zutrifft, vermittelt: Von dem Produkt, das ich Ihnen vor einiger Zeit empfahl, bin ich grundsätzlich weiterhin überzeugt, auch wenn die Wertentwicklung in den letzten Monaten anders als vermutet war. Auf keinen Fall darf der Berater dem Kunden aber stark risikobehaftete neue Produkte offerieren - selbst wenn aus seiner Sicht die Renditeaussichten verlockend sind. Denn dies würde das angeknackste Vertrauen des Kunden in einer Phase, in der Sicherheit auf seiner Prioritätenliste ganz oben steht, restlos zerstören. Fragt der Kunde danach, darf der Berater durchaus Empfehlungen geben. Zum Beispiel „Ich empfehle Ihnen, die Anteile zu behalten, weil ich von dem Fonds weiterhin überzeugt bin und davon ausgehe, dass ...“. Der Berater muss den Kunden aber auch darauf hinweisen, dass er sich nicht sicher ist: „Auch ich weiß nicht, wie sich der Markt entwickelt. Die Kurse können in den nächsten Wochen und Monaten auch erst noch einmal um 20 oder 30 Prozent fallen, bevor sie wieder steigen. Ob Sie dieses Risiko eingehen möchten, das müssen letztlich Sie entscheiden.“ Der Berater darf sich also nicht als allwissend

zudem explizit auf die Risiken hinweisen und darauf, dass letztlich er die Anlageentscheidung trifft. Wenn Sie als Berater so vorgehen, dann können Sie viele verärgerte Kunden wieder besänftigen und verlorenes Vertrauen zurückgewinnen.

### **Sich mental auf die Kundengespräche einstimmen**

Dass solche Kundengespräche nicht leicht zu führen sind, ist klar. Entsprechend wichtig ist es, dass Sie als Berater eine Gesprächsstrategie haben - und zwar eine Strategie, hinter der Sie inhaltlich voll stehen. Denn sonst wirken Sie nicht authentisch und somit auch nicht glaubwürdig. Auch würden Sie mit Ihrem Anruf eher das Gegenteil von dem, was Sie zu erreichen versuchten, erreichen. Doch selbst wenn Sie voll und ganz hinter Ihren Botschaften stehen, werden Sie ab und zu ein Magengrummeln verspüren, wenn Sie zum Telefonhörer greifen, um einen „Problemkunden“ anzurufen. Dann sollten Sie zunächst ein, zwei Kunden kontaktieren, bei denen alles im grünen Bereich ist. Denn auch diese sind verunsichert. Hier kann der Gesprächseinstieg zum Beispiel lauten: „Herr Müller, vermutlich verunsichert die aktuelle Finanzkrise auch Sie. Deshalb rufe ich Sie an, um Ihnen zu sagen, dass Sie sich keine Sorgen machen müssen. Ihr Geld ...“ Auch dies festigt die Kundenbeziehung. Und vielleicht sagt der Kunde im Gespräch ja: „Bei den Anla-

gen in Ihrer Bank ist alles in Butter, aber ich habe noch ein Depot bei ... Das bereitet mir Sorgen.“ Dann können Sie dem Kunden das Angebot unterbreiten. „Herr Müller, sollen wir uns mal zusammensetzen und überlegen, wie wir dieses Problem lösen?“

In der aktuellen Marktsituation sollten Sie als Berater Mentaltechniken beherrschen, um sich selbst in eine gute Stimmung zu versetzen, wenn Sie mal schlecht drauf oder unsicher sind. Denn dies spürt der Kunde. Also schenkt er Ihnen kein Vertrauen. Oft helfen bei mentalen Durchhängern ganz

kleine Übungen. Zum Beispiel ein, zwei Minuten Grimassen schneiden, bevor man zum Telefonhörer greift. Oder an etwas Schönes denken, das man in den letzten Monaten erlebt hat, und dieses gedanklich nochmals durchleben. Sie werden sehen: Wenn Sie dies tun, verbessert sich Ihre Stimmung und somit Ihre Ausstrahlung fast automatisch.



### **Zum Autor**



Ingo Vogel, Esslingen, ist Rhetorik- und Verkaufstrainer. Er gilt als der Experte für emotionale Verkaufsrhetorik. Im März erschien im Gabal Verlag sein neuestes Buch „Das Lust-Prinzip - Emotionen als Karrierefaktor“.

[www.ingovogel.de](http://www.ingovogel.de)

[info@ingovogel.de](mailto:info@ingovogel.de)