

# Neue Zürcher Zeitung

Sonderdruck aus der Neuen Zürcher Zeitung  
vom 26. Juni 2013  
Falkenstrasse 11 • 8001 Zürich • 044 258 11 11

## Switzerland, we have a problem!

*Die Finanzbranche steht dort, wo die Uhrenindustrie Anfang der achtziger Jahre stand. Das Debakel konnte damals nur durch einen Kulturwandel überwunden werden. Einen solchen braucht heute auch die Finanzbranche. Ausbilder von Kundenberatern wissen, dass Kunden geschickte Fragen nach der Wahrheit honorieren.*

**Von Louis Grosjean**

Im April 1970, nach der Explosion an Bord der Apollo 13, hat Kommandant James Lovell den legendären Satz «Houston we have a problem!» an die Basisstation der Nasa gefunkt. Der Grund für diesen Notruf war eine Kette von Versäumnissen und Fehleinschätzungen. Heute haben unsere Bankkunden ein Problem, sie sind verunsichert und fühlen sich alleingelassen. Wer aber als Bank die Initiative ergreift und kundenorientierte Unterstützung bietet, sichert sich damit die Chance, einen Kulturwandel zu initiieren. Dafür sind Mitarbeiter mit hoher Sozialkompetenz gefragt, die das Vertrauen in die Finanzinstitute wiederherstellen können.

### **Was damals geschah**

Die Schweizer Uhrenindustrie wurde in den sechziger Jahren für die Innovation, Präzision und Qualität ihrer Omega Speedmaster mit der Aufnahme in das Apollo-Programm belohnt. «Die einzige Uhr der Welt mit einer Rückfahrkarte zum Mond», wie der Omega-Chronograf in der Sprache der Werbung einmal bezeichnet wurde, sollte sich bei der drama-

tischen Mission als einziger Garant für die Rückfahrkarte zur Erde erweisen. Während der Rettungsaktion musste alles schnell gehen. Das Überleben der drei Astronauten stand auf dem Spiel. Durch gezielte Fragen an die Astronauten musste das Problem erkannt und gelöst werden.

Mit situationsbezogenen Fragen versuchte sich das Bodenpersonal ein Bild zu machen. Mit problembezogenen Fragen erhielten die Spezialisten Hinweise auf die akuten Probleme im Weltall. Auch Fragen zu den Implikationen und Auswirkungen wurden gestellt: «Welche Auswirkungen hat dieses Manöver oder jener Vorgang auf die Befindlichkeit der Astronauten?» Der Dialog war intensiv, es kam zu einem Rennen gegen die Zeit.

Doch zwei Fragen zu den Implikationen wurden nicht gestellt. Da keine Mondsteine gesammelt wurden, wog die Landekapsel auf dem Rückweg zur Erde weniger als geplant. Die Fragen hätten lauten müssen: «Wird das geringere Gewicht einen Einfluss auf den Eintrittswinkel haben? Wenn ja, wird die Funkstille beim Wiedereintritt länger dauern als die geplanten

vier Minuten?» Wären diese Fragen gestellt worden, wäre man nicht über die übermässig lange Funkstille erschrocken.

### Die Wahrheit als Problem

Steuerlich nichtdeklarierte ausländische Vermögen in der Schweiz sind ein Problem für unsere Bankenwelt. Auch die kommissionswirksamen Umsätze mit Kundengeldern, die durch das bonusgetriebene Denken motiviert waren, haben vielen Beratern den Blick für die Bedürfnisse ihrer Kunden genommen. Das Abstimmungsresultat zur «Abzocker»-Initiative ist vor diesem Hintergrund nachvollziehbar.

Wer Hilfe braucht und die Lösung nicht kennt, erhofft sich Antworten auf Fragen, die er selbst nicht in der Lage ist zu stellen. Die Folgen, die unversteuerte Gelder für Kunden haben können, sind nicht

---

### Vorgesetzte müssen sicherstellen, dass ihre Kundenberater genügend Zeit für eine professionelle Verkaufsausbildung erhalten. Sie sollte nicht zugunsten der Fachausbildung gekürzt werden.

---

durchdacht worden. Jetzt werden von den Beratern Fragen nach den Implikationen erwartet. Von Friedrich Dürrenmatt stammt der Spruch: «Die Wahrheit ist ein derart schwieriges Problem, dass die meisten in ihr keines sehen.» Wir werden alle mit der Wahrheit leben müssen. Die meisten Fragen werden erst durch die Antwort indiskret. Aber für den Bankenplatz sind sie lebensnotwendig. Sie müssen gestellt werden.

### Die richtigen Fragen stellen

Die richtigen Fragen zu stellen, muss man lernen und immer wieder üben. Ein gutes Gespräch muss vorbereitet sein. Nur so kann es effizient und für den Kunden nützlich geführt werden. Ein weitsichtiger Berater muss in der Lage sein, Fragen gezielt, offen und zum richtigen Zeitpunkt zu stellen, damit er die persönlichen Bedürfnisse seiner Kunden identifizieren, klären und befriedigen kann. Der Berater: «Wäre unser Devisen-Fonds eine Ergänzung in Ihrem Portefeuille?» Der Kunde: «Wie kommen Sie denn darauf?»

Um diese Gegenfrage zu vermeiden, darf die Frage nach dem Nutzen nicht zu früh im Gespräch gestellt werden, sondern erst wenn die klare Absicht des Kunden bekannt ist, einen hauseigenen Fonds im Bereich Devisen in Erwägung zu ziehen. Suggestivfragen sind keine Fragen, sondern ein Mittel, den Kunden zu beeinflussen. Der Berater: «Sind Sie nicht auch der Meinung, dass dieses hoch rentierende strukturierte Produkt für Sie ideal wäre?» In der Vergangenheit wurde diese Suggestivfrage den überforderten Kunden zu häufig gestellt. Die Kundschaft möchte nicht (mehr) beeinflusst, sondern vielmehr überzeugt werden.

Mittels einer Frage nach den Implikationen, die auf eine Frage nach dem Problem folgt, kann der Berater das identifizierte Problem eines Kunden ausweiten. Der Berater: «Wie hat sich die fehlende Fremdwährungsabsicherung ausgewirkt?» Wird sich der Kunde selber bewusst, dass er wirklich ein Problem hat, wird er ein Angebot eher in Erwägung ziehen. Diese «Angebotsfrage» kann in Form einer Frage nach dem Nutzen gestellt werden, ohne Druck und Suggestion. Der Berater: «Wären Sie an einer Präsentation unserer Fremdwährungsabsicherungsstrategie interessiert?»

Ist sich der Kunde bewusst, worauf er sich einlässt, wenn er nichtdeklarierte Gelder in der Schweiz verwalten lässt? Der Berater: «Sind Sie nach den letzten Enthüllungen der Steuerfahndung verunsichert?» «Könnten sich diese negativ auf Ihre geschäftlichen Aktivitäten oder Ihre Karriere auswirken?» Solche Fragen öffnen den Weg für eine fundierte Beratung, und der Berater stärkt damit die für ihn wertvolle Kundenzufriedenheit.

### Den Erfolg sichern

Erlernte Verhaltensweisen anlässlich einer Verkaufsschulung müssen den künftigen Erfolg steuerbar, messbar, beeinflussbar und wiederholbar machen. Ein gutes Ausbildungsprogramm zeichnet sich durch einen wissenschaftlichen Hintergrund aus. Es soll Sozialkompetenz vermitteln und die emotionale Intelligenz fördern. Ausbilder sind glaubwürdiger, wenn sie eigene, erfolgreiche Verkaufserfahrungen vorweisen können. Vorgesetzte müssen sicherstellen, dass ihre Kundenberater genügend Zeit für eine professionelle Verkaufsausbildung erhalten. Sie sollte nicht zugunsten der Fachausbildung gekürzt werden.

Diese beiden Ausbildungen stehen fälschlicherweise in Konkurrenz zueinander. Fachbezogene Ausbilder, meist Angestellte ohne Kundenkontakt, empfinden externe Verkaufstrainer oft als Konkurrenz. Fachwissen ist dienlich und wird vorausgesetzt, doch in einem Verkaufsgespräch ist es nicht entscheidend. Fachspezialisten können jederzeit bei Bedarf hinzugezogen werden.

Es ist an der Zeit, zu den Tugenden des wertorientierten Handelns und der glaubwürdigen Kundenorientierung zurückzukehren. Alle Phasen eines Gesprächs, von der Eröffnung bis zum Abschluss, müssen trainiert werden. Nur so wird man im Private Banking wieder an alte Erfolge anknüpfen können. Die Uhrenindustrie hat in den achtziger Jahren ein gutes Beispiel geliefert, wie es enden kann, wenn zu viel Fähigkeiten verloren gehen, wenn sich eine Branche zu lange auf den Lorbeeren ausruht und sich dessen nicht einmal bewusst sein möchte.

Diese Industrie wurde ohne jegliche Mithilfe von Banken von dem mittlerweile zur Legende gewordenen Nicolas Hayek «gerettet». Heute würde er bestimmt die These vertreten, dass jeder Kundenberater die beste Fachausbildung erhalten sollte. Gleichzeitig müsste jeder Berater auch jene Verhaltensweisen beherrschen, die ihm den besten Zugang zu den Kunden ermöglichen.

.....  
 Louis Grosjean ist Country-Manager von Huthwaite International.