

Kundenbindung über den Tod hinaus

LEBENSBEGLEITENDE FINANZPLANUNG Obwohl in Deutschland jedes Jahr durchschnittlich 841.000 Menschen versterben, wird das Thema Sterben, Tod und Trauer im geschäftlichen Kontext oftmals tabuisiert. Eine alternde Gesellschaft macht den Umgang mit diesem Thema jedoch zunehmend wichtiger. Auch Bankmitarbeiter werden sich in Zukunft verstärkt mit dem Kundenverlust durch Tod und den damit verbundenen Prozessen auseinandersetzen müssen. *Ulrich Welzel*



Keywords: Kundenbindung, Kommunikation, Privatkunden

Nach Todesfällen in der Kundschaft erleben Banker im großen Maße, wie sich der geflügelte Satz „Kunde tot = Bankverbindung tot“ bewahrheitet. Trauernde Angehörige transferieren nach Trauerfällen bis zu 75 Prozent des liquiden Vermögens auf andere Banken. Warum verlieren Banken nach dem Tod des Kunden jahrelang gut betreute Mandate und Einlagen? Oft liegt es an einem verkehrten Ton und fehlendem Einfühlungsvermögen, wenn Angehörige des Verstorbenen die Bank wechseln. Bei Trauergesprächen in der Bank fühlen sich sterbenskranke Kunden und Trauernde schnell emotional falsch oder gar nicht angesprochen. In der Regel kondoliert der Kundenberater mit einem floskelhaften „Herzliches Beileid“ und verlangt im selben Atemzug den Erbschein und die Sterbeurkunde. So lassen sich 50 Jahre Bankverbindung in fünf Sekunden zerstören.

Angehörige transferieren liquides Vermögen

Vielfach sind Berater nicht auf diese extreme Beratungssituation vorbereitet. Die Folge: Unsicherheit, fehlende Worte und oft nicht die richtige Wortwahl, eine wertschätzende Kommunikation aufzubauen.

Da sich Banken ohnehin schon mit einer zunehmenden Wechselbereitschaft ihrer Kunden auseinandersetzen müssen, steigt das Risiko des Kundenverlusts im Gefolge von Todesfällen. Die Kundengruppe der über 60-Jährigen beträgt bei vielen Instituten rund 35 Prozent, verfügt aber über 70 Prozent der Bankeinlagen. Statistisch gesehen heißt das: In den nächsten 20 Jahren versterben 35 Prozent der Kunden, die 70 Prozent der Bankeinlagen besitzen.

Was tun, wenn der Kunde sterbenskrank ist?

Für die Geldhäuser bedeuten Trauerfälle einen jährlichen Mittelabfluss bei Einlagen von mehr als 50 Mrd. €. In Anbetracht der bis zum Jahr 2020 jährlich zu erwartenden Erbschaften von bis zu 260 Mrd. €¹ ist es sinnvoll, ein Konzept zu entwickeln, das sich mit Liquiditätssicherung vor und nach Todesfällen praxisnah beschäftigt. Die Zielsetzung besteht darin, durch ein verändertes Kommunikationskonzept Mittelabflüsse zu reduzieren und bestenfalls neue Kunden an sich zu binden.

Bei den im Jahr 2012 verstorbenen 870.000 Menschen hatte mehr als die Hälfte einen Krankheitsverlauf von zwei bis drei Jahren bei klarem Verstand. Die Betroffenen erwarten, dass ein professioneller Finanzberater auf ihre individuelle

Situation eingeht. Finanzielle Fragen aber sind nur die eine Seite der Herausforderung.² In der Beratung gilt es, sich auf die verschiedenen Trauerphasen wie etwa Schock, Zorn, Wut, Neid oder Depression einzustellen. Eine Aufgabe besteht darin, innere Bereitschaft zum Dialog mitzubringen, Empathie zu entwickeln und mit aller Aufmerksamkeit einen respektvollen Umgang zu schaffen.

Die wichtigsten Bausteine in dieser Beratungsphase sind Zuhören, Gefühl entwickeln und Geduld aufbringen. Wer als Berater in dieser Situation den Kontakt zum Betroffenen und dessen Familie aufrechterhält, erntet viel Respekt und Anerkennung. Kontakt halten, kann heißen, ein Telefonat, eine E-Mail, einen Brief zu verfassen oder einen Besuch im Krankenhaus oder daheim abzustatten. Bei jedem Kontakt empfiehlt es sich, Hilfe anzubieten. Erfahrungsgemäß gehen Betroffene und Angehörige mit diesem Hilfsangebot sehr pfleglich um.

Die Kondolenz – Herkulesaufgabe für Kundenberater

Ist der Kunde verstorben, kommen Berater nicht um eine schriftliche Kondolenz herum. Wenn überhaupt, finden Trauernde oft eine Trauerkarte oder ein am PC ausgedrucktes Standardschreiben in der Post. Die geschäftliche Kondolenz sieht

aber als einzige Form den mit Füller, handschriftlich geschriebenen Brief vor. Ein neutraler weißer oder beiger Briefbogen reicht aus, persönliche Worte an die Trauernden zu richten. Der Aufbau eines Kondolenzschreibens unterliegt einer einfachen Struktur (angemessene Anrede, Beginn und Einleitung, tröstende Worte, Würdigung, Beileid, Hilfe und Abschied). Egal wie gut der Berater den Verstorbenen kannte, es sollte bei jedem Schritt nur ein Satz geschrieben werden. Religiöse Texte, Trauersprüche, Floskeln („Herzliches Beileid“), Übertreibungen („Wir werden immer an den Verstorbenen denken“) und Dramatisierungen („Wir haben vom schrecklichen, grausamen Tod Ihrer Frau erfahren und sind zutiefst erschüttert“) sollten unbedingt vermieden werden. Hilfreich ist es, sich in die Situation der Trauernden zu versetzen. Wer einfache Worte findet, die ausdrücken, was er als Berater denkt und fühlt, liegt genau richtig. Das Kondolenzschreiben sollte 24 Stunden nach Kenntnisnahme versandt werden.

In späteren Beratungsgesprächen zeigen sich Trauernde von der persönlichen Anteilnahme und den wertschätzenden Worten meist positiv überrascht. Für Berater im gehobenen Privatkundensegment und Wealth Management sollte auch der Besuch der Beerdigung eine Selbstverständlichkeit sein. Trauernde und Gäste sehen sehr wohl, wer bei der Beerdigung anwesend war. Spricht die Trauerfamilie eine Einladung zum „Leichenschmaus“ aus, gilt das als Wertschätzung und sollte angenommen werden.

Gespräch professionell vorbereiten

Zur Vorbereitung auf die kommenden Beratungsgespräche ist es sinnvoll, sich mit der Psyche der Trauernden auseinanderzusetzen. Amerikanische Psychologen haben herausgefunden, dass Trauergespräche für beide Seiten extreme Gesprächssituationen darstellen. Für Berater äußert sich das in der Wortwahl, im

Ton, in der Gestik, in der Mimik und der Körpersprache.

Da Trauernde hochsensibel sind, legen sie jedes Wort auf die Goldwaage und hören dem Berater sehr genau zu. Sie wissen noch nach Jahren, was vom Berater gesagt wurde. Deshalb verlangt das Beratungsgespräch beste Vorbereitung. Es gilt folgende Fragen zu beantworten:

- Wie wollen Sie auf die Trauernden zu gehen?
- Welche Einstiegssätze haben Sie parat?
- Wie tief wollen Sie sich auf das Gespräch einlassen?
- Wie wollen Sie den Bogen zu den Finanzen einleiten?
- Welche Hilfestellung wollen Sie geben?
- Wie wollen Sie sich angemessen verabschieden?

Für den Bankmitarbeiter kann es sehr hilfreich sein, im Anschluss an das Beratungsgespräch etwa mit einem kurzen Spaziergang den Kopf wieder frei zu bekommen. Wichtig ist es auch, die Daten des Verstorbenen sofort zu löschen und die Datenlöschung in zwei Wochen zu kontrollieren. Nicht umgesetzte Datenlöschungen können leicht zu Kundenverlusten führen.

Fazit

Beratungsprozesse sollten an extreme Situationen angepasst werden. Empathie, Wertschätzung und Zuverlässigkeit sind die Haupttreiber von Loyalität und Begeisterung im Kundenservice. Beratungsqualität ist für den Kunden, gerade auch in emotional belastenden Lebensphasen, wichtiger denn je. Wer Mittelabflüsse nach Todesfällen in Zukunft verringern will, sollte sich mit klaren Mehrwerten für den Kunden differenzieren können. ■

Autor: Ulrich Welzel ist gelernter Banker und arbeitet heute als Unternehmensberater, Fachbuchautor, Trainer, ehrenamtlicher Demenzhelfer und Hospizbegleiter.

¹ DIA Deutsches Institut für Altersvorsorge (2011).

² Vgl. Fischbacher u.a.: Gesteuerte Vermögensübertragung, Heidelberg 2011, S. 365.

STANLEY FISCHER

Held und Superstar

Bei der Suche nach den in dieser wirtschaftlich schwierigen Zeit so seltenen Helden sind Verantwortliche in Washington jetzt möglicherweise fündig geworden. Präsident Barack Obama hat Stanley Fischer als Vizepräsident an die Seite der Fed-Chefin Janet Yellen gestellt. Und das nicht nur mit vollem Einverständnis Yellens. Nein – die Fed-Chefin hatte sich zuvor expressis verbis für Fischer stark gemacht. „Er ist weithin bekannt als einer der weltweit führenden und erfahrensten wirtschaftspolitischen Geister“, war Obama des Lobes voll über die von ihm getroffene Personenwahl. Er sei sehr froh darüber, dass Fischer bereit sei, die ihm offerierte Rolle zu übernehmen. „Ich bin überzeugt, dass Yellen und Fischer ein gutes Team sind“, so der US-Präsident.

Beim Finanzhaus Morgan Stanley sprachen sie nur wenige Minuten nach Bekanntwerden der Berufung von Fischer und Yellen sogar von einem „Fed-Dream-Team“. „Stan ist ein Mann, der die Hälfte der Notenbanker in der Welt geschult und beraten hat“, sagt der ehemalige Fed-Vize-Chairman Donald Kohn. Dass sie in den USA froh sind, einen wie Fischer für diese Aufgabe gewonnen zu haben, überrascht nicht. Denn in Fachkreisen in New York und Washington waren zuvor Zweifel laut geworden, dass sich der inzwischen 70-Jährige altersbedingt noch einmal einer solch diffizilen Aufgabe widmen werde. Doch er hat es getan und übernimmt damit eine ganze Menge Verantwortung. Anschließend zeigte er sich über die Berufung und über das in ihn gesetzte Vertrauen selbst „tief geehrt“. Doch das ist die eine Seite – die andere Seite ist komplizierter.