

MARKUS HORNUNG, EQ DYNAMICS

# „Niemand sagt ‚Ich brauche mehr emotionale Intelligenz‘“

„Die wollen mich verarschen!“ – dieses Gefühl haben vermögende und besser verdienende Kunden zuweilen, wenn sie mit ihrem Finanzberater sprechen. Deshalb kehren sie ihm irgendwann enttäuscht den Rücken, wie Geschäftsführer und Trainer Markus Hornung weiß.

**BANKMAGAZIN:** Herr Hornung, wie wichtig ist die so genannte „emotionale Intelligenz“ für den Erfolg von Banken?

**Hornung:** Ungemein wichtig, obwohl bei unserem Trainingsinstitut kein Bankmanager anruft und sagt: Unsere Mitarbeiter brauchen mehr emotionale Intelligenz. Die Anrufer sagen zum Beispiel: „Uns gelingt es nicht, unsere Vertriebsstrategie umzusetzen“ oder „Unsere Kundenbetreuer tun sich schwer damit, tragfähige und langfristige Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen“.

**BANKMAGAZIN:** Die Banken beschreiben also ein Problem.

**Hornung:** Ja. Analysiert man dann die Ursache, zeigt sich oft: Den Beratern liegt die Zufriedenheit ihrer Kunden wohl am Herzen, aber diese systematisch zu erzeugen, gelingt noch lange nicht allen. Das Einfühlungsvermögen sowie das Bewusstsein für emotionale Prozesse, kurz: die emotionale Intelligenz der Mitarbeiter, ist nicht genug ausgeprägt.

**BANKMAGAZIN:** Worin zeigt sich das?

**Hornung:** Zum Beispiel darin, dass die Vertriebsmitarbeiter nicht erken-

nen: Welcher Mensch steht mir gegenüber, welche Werte sowie Bedürfnisse hat dieser Kunde und wie möchte er behandelt werden? Und viele wissen nicht, wie sie ihre Botschaften so vermitteln, dass sie beim Gegenüber ankommen. Oft fehlt auch das Gespür dafür, wann ein Kunde bereit zum Abschluss ist und wann der Berater abwarten sollte, um die Kundenbeziehung nicht zu gefährden.

**BANKMAGAZIN:** Warum ist emotionale Intelligenz für den Vertriebs Erfolg wichtig?

**Hornung:** Weil die Kunden, ihre Werte und somit auch Bedürfnisse verschieden sind. Wenn die Kunden alle gleich wären, würde es genügen, den Bankmitarbeitern eine Liste mit den Fragen an die Hand zu geben, die sie im Kundenkontakt stellen sollen. Da die Kunden und ihre Werte sehr verschieden sind, können Banken ihren Beratern maximal einen Gesprächsleitfaden an die Hand geben. Wie sie das Gespräch mit dem einzelnen Kunden aber konkret gestalten, das müssen die Berater weitgehend allein und spontan in der Situation entscheiden. Und genau das erfordert emotionale Intelligenz.

**BANKMAGAZIN:** Fällt es den Bankmitarbeitern wirklich so schwer, den Kontakt mit den Kunden adäquat zu gestalten?

**Hornung:** Nicht nur manchem Bankmitarbeiter, sondern auch einigen Banken fällt dies schwer. Deshalb haben die höher gebildeten Kunden, die in der Regel auch besser Verdienenden, im Kontakt mit ihnen zuweilen das Gefühl „Die wollen mich verarschen“ – wie dies ein Bekannter von mir einmal drastisch formulierte.

**BANKMAGAZIN:** Warum haben die Kunden dieses Gefühl?

**Hornung:** Weil sie den Eindruck haben „Die Bank nimmt mich und meine Bedürfnisse weder wahr noch ernst“.



## LEBENS LAUF

Markus Hornung, studierte Mathematik sowie Physik und war zunächst als Gymnasiallehrer tätig. Heute ist der 43-jährige Geschäftsführer des Münchner Trainings- und Beratungsunternehmens EQ Dynamics International. Das Thema emotionale Intelligenz lernte er 1995 bei einem USA-Aufenthalt kennen. Hornungs Schwerpunkte als Trainer liegen in den Bereichen Kommunikation, Führung und Selbstmanagement.

**BANKMAGAZIN:** Wie entsteht dieser Eindruck?

**Hornung:** Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Mein Bekannter erzählte mir Ende 2008, also zu einem Zeitpunkt, als die Krise schon monatelang tobte, wie genervt er davon sei, dass er fast jede Woche ein Werbeschreiben seiner Bank, seiner Bausparkasse oder seines Lebensversicherers zum Thema Abgeltungssteuer erhalte. Auch bei seinen Bankbesuchen werde er von den Mitarbeitern am Schalter immer wieder auf dieses Thema angesprochen – obwohl es für ihn völlig irrelevant sei. Deshalb habe er irgendwann, als er mal wieder auf das Thema angesprochen wurde, zu dem Bankangestellten gesagt: „Was glauben Sie denn, wie sehr mich im Moment das Thema Abgeltungssteuer interessiert? Gar nicht! Statt Ihre Kunden immer wieder auf die dämliche Abgeltungssteuer anzusprechen, sollten Sie vielleicht mal zum Thema Finanzkrise das Gespräch mit Ihren Kunden suchen!“

**BANKMAGAZIN:** Hat dieses Klartext-Reden etwas bewirkt?

**Hornung:** Nein, beim nächsten Bankbesuch wurde mein Bekannter wieder auf das Thema Abgeltungssteuer angesprochen.

**BANKMAGAZIN:** Haben die Kreditinstitute etwas aus der Finanzkrise gelernt?

**Hornung:** Aus meiner Sicht immer noch zu wenig, wenn es um das Thema Kundenbetreuung geht. Die Ban-

halten. Da fehlt es zum Teil an konsequentem Weiterdenken.

**BANKMAGAZIN:** Haben Sie hierfür ein Beispiel?

**Hornung:** Ja. Ein älterer Mann hat im Zuge der Finanzkrise ein Drittel seines Vermögens verloren, das er seinen Kindern vermachen wollte. Nachdem er von seiner Bank schriftlich über seine Verluste informiert worden war, wollte er seinen Berater sprechen, um sich über die Hinter-

»Das Einfühlungsvermögen der Berater ist nicht genug ausgeprägt.«

Markus Hornung

ken haben zwar registriert, dass das Thema „Sicherheit“ für viele Kunden aktuell eine hohe Bedeutung hat. Das Angebot entsprechender Garantieprodukte reicht jedoch nicht aus, um verunsicherte Kunden bei der Stange zu

gründe zu erkundigen und mit ihm gemeinsam zu überlegen, was denn nun aktuell zu tun sei, damit nicht noch mehr Erbe den Bach runterginge. Als er zum vereinbarten Gespräch in der Bank erschien, stellte sich ihm



ein neuer Berater mit den Worten vor, aufgrund einer neuen Einteilung der Kunden sei nun er sein neuer Ansprechpartner. Zu der Enttäuschung über die Wertpapierverluste kam nun bei dem alten Mann auch noch die Enttäuschung über den sang- und klanglosen Abgang seines Beraters, mit dem er jahrelang zu tun hatte. Dann hat der neue Mitarbeiter im Gespräch Phrasen fallen lassen, zum Beispiel „Andere hat es viel schlimmer erwischt, Sie haben ja noch zwei Drittel Ihres Vermögens.“ Und: „Dass der Kollege jetzt nicht mehr da ist, ist doch nicht so tragisch, dafür bin ich ja

staltet wird. Im Sinne einer langfristigen Kundenbindung müssen Banken dabei aber ganz anders, eben emotional intelligent, vorgehen. Stattdessen planen die Finanzdienstleister bei solchen Umstrukturierungen einen gewissen Prozentsatz an Kundenabgängen einfach ein.

**BANKMAGAZIN:** Kann man emotionale Intelligenz trainieren?

**Hornung:** Ja, mit gewissen Einschränkungen. Wenn eine Person wirklich vollkommen unsensibel für die Werte und Stimmungen anderer Menschen ist, dann nützt Training we-

sich gut aufgehoben fühlt. Wichtig ist aber auch, die Sensibilität der Mitarbeiter für die Signale, die ein Kunde im Verlauf des Gesprächs aussendet, zu schärfen. Damit lässt sich das Gesprächsverhalten bei Bedarf korrigieren und der jeweiligen Person und Situation anpassen.

**BANKMAGAZIN:** Werden die Bankmitarbeiter nicht auf diese Fähigkeiten hin trainiert?

**Hornung:** Oft kratzt das Training zu sehr an der Oberfläche. Ich habe den Eindruck: Viele Bankberater denken zu stark in Kundentypen oder -kategorien.

»Emotionen verschwinden nicht, wenn man so tut, als wären sie unangebracht.« Markus Hornung

jetzt für Sie da.“ Emotionale Killerphrasen sagen wir dazu. Leider funktionieren Emotionen nicht so, dass sie verschwinden, wenn man so tut, als wären sie unangebracht.

**BANKMAGAZIN:** Wie hat der alte Herr reagiert?

**Hornung:** Ziemlich drastisch – er verließ die Bank und ließ schriftlich sämtliche noch übrigen Anlagen auf ein Girokonto bei einem anderen Institut übertragen.

**BANKMAGAZIN:** Nun sind aber Überleitungen eines Kunden an einen anderen Berater bei den Banken ja durchaus üblich und oft auch nötig.

**Hornung:** Freilich, die Kundenüberleitung an sich ist auch nicht der springende Punkt. Entscheidend ist, wie dieser Überleitungsprozess ge-

nig. Eine solche Person sollte aber auch nicht im Vertrieb arbeiten.

**BANKMAGAZIN:** Wie sollte ein solches Training konzipiert sein?

**Hornung:** Wichtig ist es, den Mitarbeitern zunächst zu vermitteln, wie verschieden die Menschen und deren Werte sind. Und dass für die Kunden die klassischen Anlageziele Sicherheit, Rendite und Verfügbarkeit – abhängig von ihrer Lebenssituation und ihrem Wertesystem – eine völlig unterschiedliche Bedeutung haben können. Außerdem sollten den Beratern Instrumente und Techniken an die Hand gegeben werden, mit deren Hilfe sie schnell erkennen können, wie der Mensch gestrickt ist, der ihnen gegenübersteht, und welches Gesprächsverhalten angebracht sein könnte, damit genau dieser Kunde

**BANKMAGAZIN:** Also in Schubladen?

**Hornung:** So kann man es auch formulieren. Aber schließlich ist jeder Kunde ein Mensch und somit einzigartig. Deshalb ist bei zwei Kunden, selbst wenn beide scheinbar dasselbe Wertesystem und dieselben Anlageziele haben, oft ein völlig unterschiedliches Verhalten angesagt. Genau das macht die Aufgabe der Kundenberater ja so schwierig.

**BANKMAGAZIN:** Wie können Berater die nötige Sensibilität hierfür entwickeln?

**Hornung:** Durch entsprechende Seminare und systematische Coachings, bei denen die Bankmitarbeiter unter anderem konkrete Situationen aus dem Vertriebsalltag analysieren und den Umgang mit den verschiedenen Kundentypen trainieren. Durch ein solches systematisches Bearbeiten realer Beratungssituationen kann man allmählich die Antennen der Berater für Menschen und Situationen schärfen, sodass sie im Kundenkontakt sensibler agieren. ↩