

# Betriebs- wirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE



IT-MANAGEMENT

## Bankfachliche Anwendungen künftig aus der Private Cloud

▶ **CEBIT 2012**

IT-Branche wirbt  
um Vertrauen

▶ **CONTROLLING**

Refinanzierung durch  
Solvency II erschwert

▶ **VERTRIEB**

Web-Auftritte  
noch optimierbar

**Ulrich Welzel**

ist Inhaber der Unternehmensberatung BRAIN|ACTIVE in Taufkirchen bei München. Er arbeitet als Hospizbegleiter, Fachbuchautor und Trainer.

## Professioneller Umgang mit trauernden Angehörigen

# Mitarbeitern fehlen oft die richtigen Worte

Bei den Angehörigen eines verstorbenen Kunden den richtigen Ton zu treffen, müssen viele Mitarbeiter erst lernen. Denn scheitert schon die erste „Kontaktaufnahme“ aufgrund emotionaler Barrieren oder schlicht durch Unsicherheit, wird es mitunter schwer, an die langjährige Kundenbeziehung erfolgreich anzuknüpfen. Die Folge: Der Verlust der Kundeneinlagen. Vor allem Empathie<sup>1</sup>, wertschätzende Kommunikation und Authentizität sind der Schlüssel, um das Vertrauen der Angehörigen zu gewinnen.

Obwohl jedes Jahr durchschnittlich 850.000 Menschen in Deutschland<sup>2</sup> versterben, wird das Thema Sterben, Tod und Trauer in unserer Gesellschaft oftmals tabuisiert. Unter allen Grenzerfahrungen gilt der Tod als die existenziellste Erfahrung. Der Tod ist die letzte, die ultimative Grenzerfahrung des menschlichen Daseins. Die Erfahrung von Tod ist für jeden Angehörigen eine starke emotionale Erfahrung und Belastung. Experten sprechen vom „stärksten Stress“, der einem Menschen widerfahren kann. Dieser Stress spiegelt sich nach dem Tod des Kunden auch in der Beratung von Sparkassen wider. Sehr oft fühlen sich Mitarbeiter in der Beratungssituation hilflos, gehemmt und unbehaglich.

### Umgehen mit alternder Gesellschaft

Ein Blick auf die demografische Entwicklung zeigt jedoch, dass es in den nächsten 20 Jahren zu einer massiven Überalterung der Gesellschaft kommt (s. auch Infobox). Auf der Produktseite halten Sparkassen bereits heute umfangreiche Lösungen für ihre Kunden bereit, um die Auswirkungen der Demografie

zu mildern. Sinnvoll erscheint es, wenn sich Sparkassenvorstände die Frage stellen:

› Wie sieht die demografische Entwicklung innerhalb unseres Kundenstammes aus und welche Auswirkungen hat das Ergebnis auf unser Geschäftsmodell?

Die Erfahrungen zeigen, dass nur wenige Sparkassen diese für sie geschäftspolitisch wichtigen Zahlen ermitteln, auswerten und Maßnahmen einleiten. Um sich ein erstes Bild zu machen, ist es ratsam eine Altersstrukturanalyse des Kundenstammes (für jedes Geburtsjahr) zu erstellen. Liegt diese Analyse vor, können die zuständigen Sparkassenmitarbeiter Beratungsprozesse (Einführung von Generationenmanagement etc.), Produktlösungen und das Marketing wesentlich perfekter auf die heterogene Zielgruppe abstimmen.

Aktuell liegt der Anteil der über 60-jährigen Kunden oftmals schon bei 30 Prozent. Viele Sparkassen haben bereits einen bis zu 35-prozentigen Anteil von „Alten“. Die Perspektive ist damit, dass diese Kunden in den nächsten 20 bis 23 Jahren versterben werden. Es handelt sich dabei

um Kunden, die den Sparkassen teilweise große Vermögen anvertraut haben. Glaubt man Erhebungen in deutschen Kreditinstituten, besitzen die über 50-jährigen Kunden 80 Prozent aller Bankeinlagen.

Bis zum Jahr 2020 prognostiziert das DIA<sup>3</sup> (s. Abb.1) ein zu vererbendes Vermögen von 2,6 Billionen Euro. Die Hälfte ist Geldvermögen. Auf ein Jahr heruntergebrochen bedeutet das 130 Milliarden Euro Geldvermögen, welches den Besitzer wechselt. Nur ein verschwindend geringer Anteil der kommenden Erbfälle berührt das Private Banking (s. Abb 2).

Angesichts solcher Zahlen lohnt es sich genauer hinzuschauen, wie die Beratung aussieht, wenn heute der Private Banker, der Generationenberater oder Wealth Manager die Nachricht vom Tod eines seiner Kunden auf den Tisch bekommt. Die Wahrscheinlichkeit, dass der genannte Beraterkreis davon betroffen ist, ist sehr hoch.

### Vermögen wandern ab

Ein Phänomen beobachten wir schon seit Jahren: Nach dem Tod des Erblassers werden oft bis zu 75 Prozent des liquiden Vermögens auf eine andere Bank transferiert. Warum ist das so? Selten ist der zuständige Mitarbeiter in der Lage, in dieser, auch für ihn extremen Situation, die richtigen Worte zu finden, den richtigen Ton einzuschlagen und den trauernden Angehörigen angemessen empathisch und wertschätzend zu begegnen. Die E-Mail einer Bestatterin (an den Autor) bringt es auf den Punkt:

› „Gerade waren Angehörige bei mir, die sich bitterlich über die Bank beschwert haben, bei der sie seit 50 Jahren Kunden



Quelle: Corbis

*Für Angehörige ist der Tod eine starke emotionale Erfahrung und Belastung. In dieser Stresssituation kommt es für den Sparkassenberater vor allem darauf an, den richtigen Ton zu treffen.*

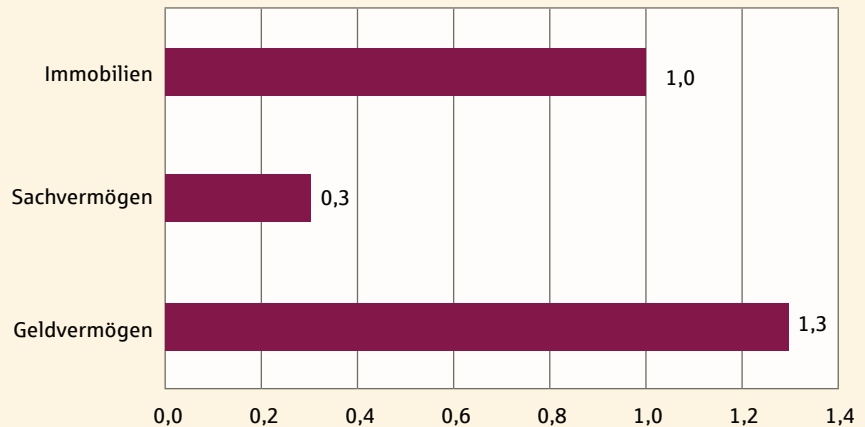
1 Emotion anderer nachempfinden.

2 Zahlen des Statistischen Bundesamtes aus 2010.

3 Deutsches Institut für Altersvorsorge 2011.

ABBILDUNG 1

### Aufteilung des zu vererbenden Vermögens bis 2020 in Billionen Euro



Quelle: Deutsches Institut für Altersvorsorge 2011

sind. Verkehrter Ton - kein Einfühlungsvermögen. Die Angehörigen werden die Bank wechseln.“

Das ist die häufigste Kundenreaktion, wenn Berater nicht angemessen auf die Bedürfnisse von trauernden Angehörigen eingehen. Bereits 36 Stunden nach dem Tod des Kunden, der noch nicht beerdigt ist (!), ist klar, dass die Spareinlagen spätestens in einem halben Jahr nicht mehr bei dieser Bank liegen. 50 Jahre Kundenbeziehung – nicht unüblich im ländlichen Bereich, wo sich jeder kennt – werden in fünf Minuten eliminiert.

### Beratern fehlt Sensibilität für Trauersituation

Vielen Interviews mit ehemals trauernden Bankkunden ist zu entnehmen, dass sie sich sehr oft emotional falsch oder gar nicht angesprochen fühlen. Nach Erfahrungen des Autors nehmen 95 Prozent der Bankberater nämlich erst gar keinen Kontakt mit den trauernden Angehörigen auf. Kommt es aber zum Gespräch, hört man im Nachhinein immer wieder, dass der Berater nach einem floskelartigen „Herzliches Beileid“ zur Tagesordnung übergegangen ist.

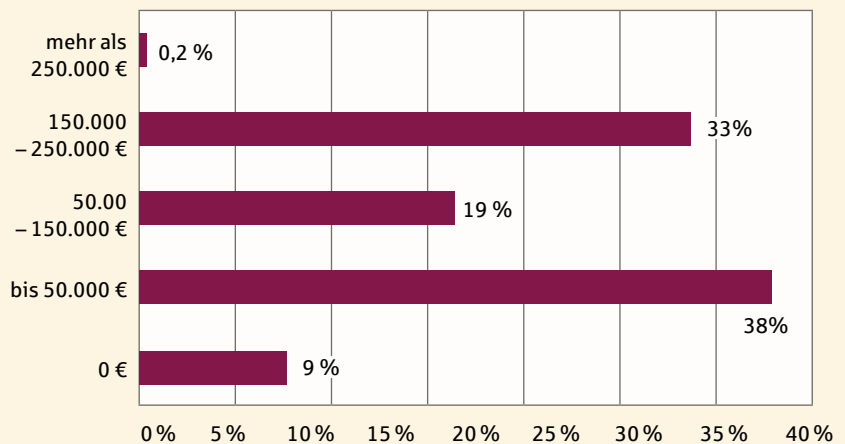
Fragt man beim Berater nach, kommt sehr oft die Aussage: „Ich weiß gar nicht, was ich mit den Angehörigen reden soll!“ Trauernde Angehörige hören oft folgende Aussagen von ihren Beratern: „Kopf hoch, das wird schon wieder.“ „Sie sind stark. Sie werden das schaffen.“ oder „Ich weiß, wie Sie sich fühlen.“ Solche Aussagen spiegeln vor allem eins wider: Die Unsicherheit des Beraters.

In der Folge bedeutet das für Banken und Sparkassen einen vorsichtig geschätzten Mittelabfluss von 20 bis 23 Milliarden Euro. Für eine kleine Sparkasse kann das Mittelabflüsse im einstelligen Millionenbereich bedeuten. Bei mittleren und großen Sparkassen reden wir schnell von zweistelligen Millionensummen. Wohlgermerkt: jährlich. Bei den großen Privatbanken ist es keine Seltenheit, wenn jährlich mehrere 100 Millionen Euro an Sichteinlagen abfließen. Spricht man mit den Bankentscheidern, werden die Zahlen sehr oft bestätigt beziehungsweise sogar nach oben korrigiert.

Jeder Vorstand müsste sich heute im Klaren sein, was Mittelabflüsse in dieser Größenordnung für seine Bilanz bedeuten. Deshalb kann es schon bei Spareinlagen ab 50.000 Euro interessant sein, sich mit der Gefühlswelt trauernder Angehöriger auseinanderzusetzen.

ABBILDUNG 2

### Größe der erwarteten Erbschaften und ihr Anteil an allen Erbfällen bis 2020



Quelle: Deutsches Institut für Altersvorsorge 2011

ABBILDUNG 3

### Fünf Schritte zum erfolgreichen Umgang mit trauernden Angehörigen

- Schritt 1: Altersstrukturanalyse im Kundenstamm durchführen
- Schritt 2: Vermögenszuordnung nach Altersgruppen
- Schritt 3: Marketing und Produktauswahl auf das jeweilige Kundensegment abstimmen
- Schritt 4: Ausreichend ältere Generationenberater ausbilden
- Schritt 5: Berater fit für den Umgang mit trauernden Angehörigen machen

### Jeder Mensch trauert anders

Im Allgemeinen spricht man von vier Trauerphasen, die der Trauernde durchläuft:<sup>4</sup>

- > Phase 1: Nicht-Wahrhaben-Wollen
  - > Phase 2: Aufbrechende Gefühle
  - > Phase 3: Suchen, finden, sich trennen
  - > Phase 4: Neuer Selbst- und Weltbezug.
- Sehr oft kommen die Angehörigen in der Zeit der ersten beiden Phasen in die Bank oder Sparkasse. Wenn der Mitarbeiter in diesem Moment nicht erkennt, in welchem

emotionalen Stress sich die trauernden Angehörigen befinden, fehlen ihm in dieser Situation die Worte und das Einfühlungsvermögen. Zu beachten ist, dass die Trauerphasen nicht stufen-, sondern oftmals spiralförmig verlaufen. Das heißt: Auch wenn der Trauernde beim letzten Gespräch emotional stabil gewirkt hat, ist er heute vielleicht wieder instabil. Deshalb ▶

<sup>4</sup> Verena Kast in „Trauern“.

ist es für jeden Mitarbeiter wichtig, keinerlei Bewertungen vorzunehmen. Jeder Mensch trauert anders.

### Keine fachliche Betreuung ohne emotionale Verbindung

Abwicklungstechnische oder finanzielle Fragen sind die eine Seite der Herausforderung. Der persönliche Kontakt mit trauernden Angehörigen ist die andere Seite und gilt in dem Fall als die größte Herausforderung. Empathie, wertschätzende Kommunikation und Authentizität sind der Schlüssel, um das Vertrauen der Angehörigen zu gewinnen. Die Antwort der trauernden Angehörigen? Dank und Loyalität.

Trauernde Angehörige sind hoch emotionalisierte Menschen, die zumindest zeitweise über ganz feine Gefühlsantennen verfügen. Sie spüren instinktiv, wenn ihnen an Stelle echter Einfühlung nur ein Mitgefühl vorgegaukelt wird. Kleine, pietätsfremde Fehlritte und kommunikative Unstimmigkeiten können problemlos gut verlaufende Beratungen torpedieren.<sup>5</sup>

### Von der Beratung zur Begleitung

Wer als Berater in seinem Leben noch nicht mit dem Tod konfrontiert war, sollte versuchen, sich in diesen schwersten aller menschlichen Augenblicke hineinzufühlen. In der Auseinandersetzung mit dem Verlust eines Menschen liegt ein doppelter Gewinn: Man selbst wird helllichtiger für seine eigene Existenz und verändert sein Wertesystem von der Quantität zur Qualität der Lebensinhalte.

Die neu gewonnene Empathie steht im sozialen Umgang nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Umfeld zur Verfügung. Für den Mitarbeiter gilt es, den Spagat zwischen Berater und Begleiter professionell zu gestalten. Neben der Beachtung der Etikette sind ganz besonders die Aspekte der verbalen und nonverbalen Kommunikation zu berücksichtigen. Die selbstverständlichsten Fragen sind oft nicht einfach zu beantworten:

- > Wie gehe ich am besten auf einen trauernden Angehörigen zu?
- > Wie kondoliere ich richtig?
- > Wie viel Anteilnahme ist in einem Bankgespräch angebracht, ohne gefühlkalt oder überheblich zu wirken?
- > Wie spricht man mit einem Menschen, der einen geliebten Menschen verloren hat?

### Kommunikativer Drahtseilakt und praktische Vorgehensweise

Die Kommunikation mit Trauernden ist ein Drahtseilakt – und einer, den man lernen kann. Nein: Lernen muss, wenn man Mittelabflüsse stoppen und langfristig als Sparkasse existieren will. Wenn es dem Institut gelingt, seine Berater und Führungskräfte für den Umgang mit trauernden Angehörigen zu sensibilisieren, ist ein riesiger Schritt getan, um Mittelabflüsse zu verringern, langfristig die Erträge zu sichern und die Angehörigen als Kunden zu binden (s. Abb. 3).

Die situativ richtige und empathische Kommunikation kann dazu führen, das Erben, die vor dem Todesfall noch keine Kunden der Bank waren, Kunden werden. Das führt in dem Autor bekannten Fällen zu sehr ordentlichen Mittelzuflüssen. Ein positives Beispiel einer ländlichen Sparkasse:

- > Ein ausgebildeter Generationenberater bekommt alle Todesfallmeldungen ab einem Vermögen von 50.000 Euro auf den Tisch. Egal, ob es seine oder die Kunden eines Kollegen sind. In den nächsten 24 Stunden fährt der Banker bei der Familie vorbei, kondoliert angemessen, bringt einen Strauß Blumen vorbei und bietet seine Hilfe an. Ergebnis: 99 Prozent der

Angehörigen freuen sich über die Reaktion der Sparkasse. Die Mittelabflüsse wurden so gegen Null gefahren.

### Fazit

Nur zehn Prozent der deutschen Kreditinstitute verfügen Statistiken zufolge über ausgebildete Generationenberater. Jede Sparkasse könnte sich somit in diesem Bereich als Profi positionieren. Wichtige Grundvoraussetzung ist dafür, die beteiligten Mitarbeiter für die besondere Stresssituation der Trauernden zu sensibilisieren. Sie müssen den Spagat zwischen Berater und Begleiter professionell gestalten. Neben der Beachtung der Etikette sind ganz besonders die Aspekte der verbalen und nonverbalen Kommunikation zu berücksichtigen. Eine situativ richtige und empathische Kommunikation kann dazu führen, das Erben, die vor dem Todesfall noch Nichtkunden waren, jetzt Sparkassen-Kunden werden. ◀

<sup>5</sup> vgl. Michael Pröttengeier/Reinhold Roller (Hrsg.), Gesteuerte Vermögensübertragung – Erfolgreiche Nachfolgeplanung und deren Umsetzung durch Banken und Sparkasse, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg 2011, Seite 367.

## INFOBOX

### Länder mit dem höchsten Anteil älterer Bevölkerung – Ist-Stand 2011 und Projektion für das Jahr 2050

Überall auf der Welt werden die Menschen älter, der Altersdurchschnitt in den Nationen steigt. Auffällig ist dabei, dass es sich bei den zehn Ländern mit dem höchsten Anteil an Älteren (60 Jahre und älter) entweder um führende Industrienationen bzw. gut entwickelte Länder oder Schwellenländer handelt, die den Anschluss suchen (Bulgarien, Kroatien). Entwicklungsländer sucht man unter den besonders alten Ländern vergeblich.

Dieses Bild wird sich bis zum Jahr 2050 nur wenig ändern. Zwar gehört dann auch Kuba zu den Nationen mit einem besonders hohen Anteil älterer Menschen. Dafür zählen dann Finnland und Schweden nicht mehr zu dieser Gruppe. Bemerkenswert ist die Prognose der UN, dass es im Jahr 2050 rund 42 Länder geben wird, die einen höheren Anteil an Alten (60 Jahre und älter) aufweisen werden als Japan heute.

Länder mit dem höchsten Bevölkerungsanteil im Alter von über 60 Jahren			
2011		2050	
Japan	31 %	Japan	42 %
Italien	27 %	Portugal	40 %
Deutschland	26 %	Bosnien-Herzegowina	40 %
Finnland	25 %	Kuba	39 %
Schweden	25 %	Süd-Korea	39 %
Bulgarien	25 %	Italien	38 %
Griechenland	25 %	Spanien	38 %
Portugal	24 %	Singapur	38 %
Belgien	24 %	Deutschland	38 %
Kroatien	24 %	Schweiz	37 %

Quelle: UN-Bevölkerungsstatistik 2011