11/2012

GENOGRAPH

Journal für die Genossenschaften in Baden-Württemberg

bwgv

Schwerpunkt Prüfung

Neue Antworten auf neue Herausforderungen

Ein Café mit Seele

Die Landfrauenwirtschaft eG in St. Märgen/Schwarzwald betreibt das Café Goldene Krone

Weinherbst Baden und Württemberg

Weniger Menge als erhofft, aber hervorragende Qualität

© Gerisch – fotolia.com

Mit trauernden Menschen umgehen

von Ulrich Welzel

Als Siglinde Krüger (66 Jahre alt) in der Bank nach ihrem langjährigen Berater Werner Lang fragt, fiel schon auf, dass sie nicht so locker war wie bei den vielen anderen Bankbesuchen zuvor. Kaum sitzt sie bei Werner Lang, bricht es aus ihr heraus:
„Ich war gestern beim Arzt und habe nur noch maximal zwei Jahre zu leben. Ich weiß gar nicht mehr, was ich machen soll. Ich komme heute zu Ihnen, weil Sie mir gesagt haben, Sie würden mich in jeder Lebensphase beraten."
Werner Lang weiß um die werblichen Aussagen seiner Bank. An den Schaufenstern, in Flyern und im Internet steht etwas von maßgeschneidertem Finanzkonzept, lebensphasenorientierter Finanzplanung sowie verlässlicher Partner und Begleiter in jeder Lebenssituation. Auf Antwort wartend hört Siglinde Krüger nur ein: „Das tut mir leid." Stammelnd und wortkarg sitzt der sonst so aufgeschlossene Werner Lang vor ihr.
Diese oder ähnliche Situationen erlebt die Mehrheit der durchschnittlich 840.000[1] im Jahr versterbenden Menschen in Deutschland, wenn sie vor dem Tod zu ihrer Bank kommen. Bis zu 55 Prozent der Menschen versterben einen mittelschnellen Tod. Das heißt, es gibt einen zwei bis drei Jahre dauernden Krankheitsverlauf bei klarem Verstand[2]. Das ist die Lebensphase, in der Banker beweisen können, ob die individuellen Konzepte, die speziell auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmte Finanzplanung und der ganzheitliche Beratungsansatz funktionieren. Es gilt, angemessen mit der Situation umzugehen, damit die Finanzen des Kunden nicht dem Zufall überlassen werden.
Sprachlosigkeit und die Angst in der Situation etwas Falsches zu sagen, ist der größte Hemmschuh im Kundendialog. Selbiges trifft auch zu, wenn Kunden versterben und die Todesfallmeldung auf dem Tisch des Bankers liegt.

Stärkster Stress für alle Betroffenen

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 Kundenberatung von Banken wider. Sehr oft fühlt sich der Berater in der Beratungssituation hilflos, gehemmt und unbehaglich.

Betreuung ohne emotionale Verbindung

Abwicklungstechnische oder finanzielle Fragen sind die eine Seite der Herausforderung[3]. Der persönliche Kontakt mit trauernden Angehörigen ist die andere Seite und die größere Herausforderung für den Banker. Empathie, wertschätzende Kommunikation und Authentizität sind der Schlüssel, um das Vertrauen der Angehörigen zu gewinnen. Die Antwort der trauernden Angehörigen? Dank und Loyalität. Trauernde

[1] Statistisches Bundesamt 2011 [2] Deutsche Gesellschaft für Palliativmedizin
[3] Gesteuerte Vermögensübertragung, Beitrag Welzel/Fischbacher Seite 363–376

Wie gehen wir mit trauernden Kunden um?

Trainingsangebote an der BWGV-Akademie

Angeregt durch den Kontakt zum Trainer und Hospizbegleiter Ulrich Welzel hat die BWGV-Akademie in Zusammenarbeit mit ihm ein Gesprächstraining entwickelt, das das Ziel hat, die Unsicherheit und Befangenheit von Kundenberatern abzubauen und eine mitfühlende Gesprächsführungskompetenz zu vermitteln, die wertschätzend und echt ist. Für Kurzentschlossene hält das Training „Mir fehlen die Worte – wertschätzender Umgang mit trauernden Angehörigen", 28. bis 29.11.2012, noch freie Plätze bereit.

Gern können auch individuelle Tagesworkshops mit entsprechenden Schwerpunkten gestaltet werden.

Fachtagung am 14. März 2013

Eine auf das Thema ausgerichtete Fachtagung am Donnerstag, 14. März 2013 an der BWGV-Akademie, Standort Stuttgart-Hohenheim, geht auf die unterschiedlichen Facetten dieser anspruchsvollen, weil gleichermaßen emotionalen und fachlichen Thematik ein. Es erwarten Sie interessante Redner aus der Bankpraxis und u.a. Vorträge zu den Themen

- Estate Planning
- Nachlassplanung in der Bankpraxis
- Steuern und Erbrecht

Ihre Ansprechpartnerin:

Martina Vincon

Fon 0711 45 81 – 32 18, E-Mail: martina.vincon@bwgv-akademie.de

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 Fehltritte und kommunikative Unstimmigkeiten können problemlos gut verlaufende Beratungen torpedieren.

Zu den Megatrends wie gesellschaftlicher Wandel, Wissensgesellschaft oder Nachhaltigkeit ist auch der demografische Wandel zu rechnen. Sehen wir uns die demografische Entwicklung an, wissen wir, dass es in den nächsten 20 Jahren zu einer massiven Überalterung der Gesellschaft kommt. Auf der Produktseite halten Banken umfangreiche Lösungen für ihre Kunden bereit, um die Auswirkungen der Demografie zu mildern. „Welche Auswirkung aber hat die demografische Entwicklung auf unseren Kundenstamm, auf unsere Berater und auf unser jährliches Ergebnis?" ist eine der wichtigen Fragen von Bankvorständen.

Obwohl jedes Jahr durchschnittlich 840.000 Menschen in Deutschland versterben, wird das Thema Sterben, Tod und Trauer in unserer Gesellschaft oftmals tabuisiert. Tabuisiert, weil wir unsicher sind im Umgang mit Sterben und Tod. Die Erfahrungen zeigen, dass nur wenige Volksbanken Raiffeisenbanken diese für sie überlebenswichtigen Kennzahlen ihrer Bank ermitteln, auswerten und Maßnahmen einleiten. Um sich ein erstes Bild zu machen, ist es ratsam, eine Altersstrukturanalyse des Kundenstamms (für jedes Geburtsjahr) zu erstellen. Liegt diese Analyse vor, haben Bankverantwortliche die Chance, die Beratungsprozesse (zum Beispiel Einführung von Generationenmanagement), die Produktlösungen und das Marketing perfekt auf die heterogene Zielgruppe abzustimmen. Zum jetzigen Zeitpunkt beläuft sich der Anteil der über 60-jährigen Kunden oftmals schon auf 30 Prozent. Viele Volksbanken Raiffeisenbanken haben bereits einen bis zu 35-prozentigen Anteil von „Alten". Sprich, in den nächsten 20 bis 23 Jahren versterben diesen Instituten bis zu 35 Prozent der Kunden. Kunden, die den Volksbanken Raiffeisenbanken zum Teil große Vermögen anvertraut haben. Glaubt man Erhebungen in deutschen Banken, besitzen die über 50jährigen Kunden 80 Prozent der Bankeinlagen.

Bis zum Jahr 2020 prognostiziert das DIA[4] ein zu vererbendes Vermögen von 2,6 Billionen Euro. Die Hälfte ist Geldvermögen. Auf ein Jahr heruntergebrochen bedeutet das 130 Mrd. Euro Geldvermögen, welches den Besitzer wechselt. Nur ein verschwindend geringer Anteil der kommenden Erbfälle berührt das Private Banking.

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

Wer den richtigen Ton verfehlt, hat verloren

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 jeweilige Banker in der Lage, in dieser extremen Situation die richtigen Worte zu finden, den richtigen Ton einzuschlagen und den trauernden Angehörigen angemessen emphatisch 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 sind. Verkehrter Ton – kein Einfühlungsvermögen. Die Angehörigen werden die Bank wechseln." Das ist die Kundenreaktion, wenn Banker 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 (im ländlichen Bereich, wo sich jeder kennt) werden in 50 Sekunden eliminiert.

Aus vielen Interviews mit ehemals trauernden Bankkunden wissen wir, dass sie sich sehr oft emotional falsch oder gar nicht angesprochen fühlen. Nach unserer Erfahrung nehmen 95 Prozent der Banker keinen Kontakt mit trauenden Angehörigen auf. Wird Kontakt aufgenommen und kommt es zum Beratungsgespräch, erleben Trauernde immer wieder, dass der Berater nach einem floskelhaften „Herzliches Beileid" zur Tagesordnung übergeht. 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.". All die Aussagen spiegeln eines wider: die Unsicherheit des Beraters.

In der Folge bedeutet das für alle Banken einen vorsichtig geschätzten Mittelabfluss von mehr als 40 Mrd. Euro. Für eine

[4] Deutsches Institut für Altersvorsorge 2011

kleine Volksbank Raiffeisenbank kann das Mittelabflüsse im einstelligen Millionen-Bereich bedeuten. Bei mittleren und großen Volksbanken Raiffeisenbanken reden wir schnell von zweistelligen Millionensummen. Jährlich! Bei Großbanken ist es keine Seltenheit, wenn im Jahr mehrere 100 Mio. Euro an Sichteinlagen abfließen. Spricht man mit Bankentscheidern, werden die Zahlen sehr oft bestätigt beziehungsweise oftmals nach oben korrigiert.

Jeder Mensch trauert anders

Im Allgemeinen sprechen wir von vier Trauerphasen, die der Trauernde durchläuft[5].

- 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. Wenn der Banker nicht erkennt, in welchem emotionalen Stress sich die trauernden Angehörigen befinden, fehlen ihm in dieser Situation die Worte und das Einfühlungsvermögen. Achtung: Die Trauerphasen verlaufen nicht stufen-, sondern oftmals spiralförmig. Das heißt: Auch wenn der Trauernde beim letzten Gespräch emotional stabil wirkte, ist er heute vielleicht wieder instabil. Deshalb ist es für den Banker wichtig, keinerlei Bewertungen vorzunehmen. Jeder Mensch trauert anders. Jeder Mensch braucht seine Zeit.

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 hellsichtiger 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 Banker gilt es, den Spagat zwischen Berater und Begleiter professionell zu gestalten. Neben der Beachtung der Etikette gilt es, die Aspekte der verbalen und nonverbalen Kommunikation ganz besonders zu berücksichtigen.
Die selbstverständlichsten Fragen sind oft nicht einfach zu beantworten:

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 für den Umgang mit trauernden Angehörigen sensibilisieren

- Wie gehe ich am besten auf einen trauernden Angehörigen zu?
- Wie kondoliere ich richtig?
- Wie viel Anteilnahme ist in einem Bankgespräch angebracht, ohne gefühlskalt 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. Schriftliche Anteilnahme und Kondolenz ist sehr wichtig. Gerne wird das Kondolenzschreiben an die Sekretärin gegeben. „Schreib mal was, Du weißt schon wie es geht!“ Nein, Banker sollten spätestens 24 Stunden nach Kenntnis des Todesfalls das Kondolenzschreiben selber schreiben. Zu beachten ist, dass es eine klare Gliederung geben und pro Punkt (2–6) nur einen Satz beinhalten sollte.

1. Angemessene Anrede
2. Beginn und Einleitung
3. Tröstende Worte
4. Würdigung
5. Beileid
6. Hilfe
7. Abschied

Es gilt, einen in einfachen und authentischen Worten handschriftlich verfassten Brief zu schreiben. Der Briefbogen sollte neutral gehalten sein, keine Bankdaten enthalten sowie nicht Schwarz umrandet sein.

Generationenberatung als Chance zur langfristigen Kundensicherung

Da nur durchschnittlich zehn Prozent der deutschen Banken ausgebildete Generationenberater haben, ist das die Chance einer jeden Volksbank Raiffeisenbank, sich in dem Bereich als professioneller Partner zu positionieren. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass es sinnvoll ist, wenn der Generationenberater das Alter von 50 Jahren überschritten hat. Wenn es gelingt, 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. Die situativ richtige und empathische Kommunikation kann dazu führen, dass Erben, die vor dem Todesfall noch keine Kunden der Bank waren, Kunden werden. Das führt in bekannten Fällen zu sehr ordentlichen Mittelzuflüssen.

Autor

Ulrich Welzel
ist Banker, Hospizbegleiter, Fachbuchautor und Trainer. Er ist Inhaber der Unternehmensberatung BRAIN | ACTIVE® Unternehmerberatung in Taufkirchen bei München.

[5] Verena Kast in „Trauern“