

## Wie Allfinanz in der Praxis erfolgreich funktioniert

Unter dem Begriff „Allfinanz“ wird heute alles Mögliche verstanden und diverse Konzepte meist ohne Erfolg umgesetzt. Gerade vor wenigen Wochen haben wir alle vernennen können, dass die „Allfinanz-Ehe“ zwischen UBS und Rentenanstalt/Swiss Life geschieden wurde. Die Rentenanstalt hat nun einen neuen Partner gefunden - die UBS sich von der Allfinanz verabschiedet. Die CS/Winterthur sowie die ZÜRICH Finanz-Service arbeiten an der erfolgreichen Umsetzung dieser Vertriebsstrategie. Die Zahl der unabhängigen Finanzplaner steigt fast wöchentlich an. Welche Chancen hat Allfinanz überhaupt im Markt? Was sind die Merkmale einer erfolgreichen Umsetzung?

Aufgrund meiner Erfahrung in verschiedenen europäischen Ländern mit der praktischen Implementierung von Allfinanz habe ich immer wieder festgestellt, dass die Unternehmen mit dieser Strategie scheiterten, die ihre produktorientierte Einstellung nicht ablegen konnten. An dem Begriff ‚Cross-Selling‘ drückt sich das für mich immer recht gut aus. Natürlich ist es das Ziel, seine Produkte abzusetzen! Aber was kommt zuerst? Das Ei oder die Henne? Das Produkt oder der Kundenbedarf? Allfinanz führt automatisch zum Absatz einer Vielzahl von Produkten.

Ein Angler hat mir einmal erzählt, es wäre für ihn sehr wichtig zu lernen, wie sich in seinem Teich die Fische zu unterschiedlichen Zeiten verhalten. Und - nur weil jemand sich in den verschiedensten Fischdelikatessen auskennt, muss er jemals einen einzigen Fisch gefangen haben.

Bei den Unternehmen, bei denen es offensichtlich und direkt immer nur um den Verkauf der Produkte dreht, darf man sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter an der Kundenfront genau in der gleichen Weise versuchen zu handeln. Und natürlich nicht mit Erfolg! Da nützt auch kein Jammern, dass man mehr ‚Verkäufer‘ braucht. Auch die gut gemeinten Bonifikationen verändern kein Verhalten. Die beste Chance haben die Finanzinstitute, die den Allfinanzberater oder Finanzplaner als kundenorientierten Verkäufer ausbilden. Nur das ich sicherlich nicht mit dem herkömmlichen Verkaufstraining zu machen.

Zum einen muss die Ausbildung wie auch die Beratung es erfordert **ganzheitlich** und vor allem glaubwürdig sein. Der klassische Trainer tut sich häufig schon schwer bei der Frage: „Wieso machen Sie es nicht selbst, wenn Sie es so gut können?“ Deshalb sollte sie vorwiegend von Ausbildern durchgeführt werden, die als Vorbilder akzeptiert werden und das, was sie lehren auch selbst erfolgreich erprobt haben. Die wesentlichen Komponenten einer derartigen ganzheitlichen Ausbildung stellt die Entwicklung eines **sozialen Kapitals** in den Vordergrund:

- Persönlichkeit des Beraters
- Kommunikation und Rhetorik
- Verkaufsmethodik – und Technik
- Fachwissen

Mancherorts wird leider auf die ersten zwei Punkte zu wenig wert gelegt oder isoliert als ‚moderne Technik‘ trainiert wie ‚Persönlichkeitsanalyse‘ oder ‚NLP‘. Aber es gibt aus den Human Ressource Bereichen Argumente wie ‚Das sind doch zu viele Themen‘ oder ‚Wer soll das alles können?‘. Diese angebliche Überfrachtung von Themen wurde mir früher auch

schon zum Thema Allfinanz als Einwände entgegengebracht.

Hierzu möchte ich nur am Rande dazu bemerken, dass es Menschen gibt, die ihre Welt um sich herum durch viele Details wahrnehmen. Es gibt aber auch solche, die durch Intuition die Dinge als Ganzes betrachten können. Beide Begabungen sind von Vorteil, nur ist es manchmal schwer, dass der eine den anderen versteht. Wenn wir von einem Paradigmenwechsel in der Allfinanz sprechen, dann betrifft er neben der ganzheitliche Beratung vor allem die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Berater – und Kreativität in Verbindung mit der Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden ist hierzu wieder gefragt.

Zur Zeit finden wir öfters Stelleninserate einzelner Finanzinstitute, die einen „Relationship-Manager“ oder noch schöner „Relationship-Officer“ suchen. Hierbei handelt es sich nicht um die Funktion eines Diplomaten in Übersee, sondern es werden Verkäufer gesucht, die den ganz normalen Privatkunden im Glarus, am Zürichsee oder an der Reuss beraten sollen. Derartige englische Bezeichnungen, wie sie zur Zeit in der Finanzbranche Brauch sind, werden sicherlich im internationalen Geschäft, wie z.B. im Handel oder in der Direktion einer Bank, benötigt. Aber im Breitengeschäft, dem „Retail-Business“, hat man es vor allem mit dem Schweizer Privatkunden zu tun. Wenn es schon der Kunde nicht versteht, will man mit diesen Massnahmen unter Umständen einem Mitarbeiter seinen Job interessanter darstellen? Da gibt es ganz bestimmt bessere und erfolgreichere Möglichkeiten als diese.

Ganz gleich wie im Detail auch die Umsetzung einer Finanzplanung aussieht, ich bin davon überzeugt, dass auf Dauer nur das Konzept erfolgreich sein wird, welches den Kunden echte Vorteile bringt. **Allfinanz ist eine Philosophie und Strategie**; sie sollte somit den Kunden etwas mehr von dem bringen, was sie möchten und weniger von dem, was sie nicht möchten. Natürlich auch zu einem Ertragswachstum des Dienstleisters in der Sparte „Retail“ beitragen. Diese Strategie findet nicht in den hinteren Stuben des Geschäftes bei Mathematiker, Finanzexperten und Produktentwickler statt, sondern vorne am Tresen, beim Kunden. Nur dann ist dieses Konzept auch erfolgreich und ermöglicht bedeutende Marktchancen.

Der Kunde möchte sich nicht mit noch komplizierteren „Allfinanz-Produkten“ beschäftigen; denn er hat meist die alten noch nicht verstanden. Der Beweis sind die zahlreichen Versuche von Banken und Versicherungen in Europa durch ein gemeinsames Produkt besonderen Erfolg zu haben. Oder auch das Scheitern des Verkaufs von Investmentprodukten über einen Versicherungsvertrieb, ohne eine entsprechende ganzheitliche Beratung.

**Der Kunde möchte ein Konzept**, eine Beratung, Lösungen für bestimmte Probleme, die sich natürlich auf die Produkte von Banken, Versicherungen und anderen Finanzinstituten gründen werden. Das Konzept ist aber ein Mosaik aus verschiedenen Steinen und auf die Bedürfnisse des Kunden sowie seiner besonderen rechtlichen und steuerlichen Situation bezogen.

Die Chance für Allfinanzunternehmen besteht doch darin, diese besondere Dienstleistung auch „unterhalb“ der Private Banking-Zielgruppe anzubieten oder dafür eigens spezialisierte Tochterunternehmen zu gründen. Spezialisten also, die als Generalisten und Finanzplaner beim Kunden die Vorzüge der einzelnen Unternehmen im Allfinanzkonzern mittels eines ganzheitlichen Konzeptes im Markt umsetzen. Die Grundlage bildet eine Ausbildung mit der Entwicklung des sozialen Kapitals der Berater zur Förderung der Beratungskompetenz.

Allfinanz hat unbedingt etwas mit Finanzvertrieb zu tun und erfordert nicht eine kapitalmässige Verflechtung verschiedener Finanzinstitute. Ich bin davon überzeugt, dass aber derjenige, der die Masse der Kunden in Europa in dieser Weise zufrieden stellen kann, das Potential zu einer besonderen Grösse in sich trägt.

*Gerd Lehner ist Dozent am Finanzplaner-Lehrgang in Baden und Inhaber der DELTA Coaching AG, Walchwil. Er gilt aufgrund seiner jahrelangen internationalen Erfahrung als einer der profiliertesten Experten auf dem Gebiet der Allfinanzberatung.*