



# DER WEG ZUM ERFOLGREICHEN BERATUNGSGESCHÄFT

Nur für professionelle Anleger (nach den Kriterien der MiFID II-Richtlinie), die auf eigene Rechnung investieren (einschließlich Verwaltungsgesellschaften (Dachfonds) und professionelle Kunden, die im Namen ihrer diskretionären Kunden investieren).  
Nicht für die öffentliche Verbreitung bestimmt.

# INHALT



<b>Einleitung: Der Weg zum erfolgreichen Beratungsgeschäft</b>	<b>01</b>
► Das Beratungsgeschäft unterstützen	01
► Fünf Bausteine für den Aufbau eines hochwertigen Unternehmens	02
► Profitabel wachsen	03
► Kunden binden	04
► Ein überzeugendes Kundenversprechen definieren	05
► Ihr Versprechen einhalten	06
► Die richtigen Partner	07
► Der nächste Schritt	08
<b>Profitabel wachsen</b>	<b>09</b>
► Profitables Wachstum durch wiederkehrende Umsätze	09
► Den Kundenwert verstehen	10
► Kunden segmentieren	12
► Der Wert von Kundentreue	14
► Der nächste Schritt	17

<b>Kunden binden</b>	<b>18</b>	<b>Ihr Versprechen einhalten</b>	<b>42</b>
► Profitabilität erfordert Kundenbindung	18	► Warum Versprechen einhalten?	42
► Verstehen, was Kunden schätzen	19	► Ihr Versprechen einwandfrei erfüllen	43
► Die Kundenbindung mit Feedback stärken	20	► Positive Veränderungen schaffen	45
► Schritt 1: Warum Feedback einholen?	22	► Entscheiden, was geändert werden soll	47
► Schritt 2: Einen Ansatz wählen	25	► Entscheiden, wie Änderungen umgesetzt werden	51
► Schritt 3: Feedback einholen	26	► Verbesserungen messen	54
► Schritt 4: Ergebnisse analysieren	30	► Der nächste Schritt	55
► Schritt 5: Ergebnisse zur Umsetzung von Verbesserungen nutzen	32	<b>Die richtigen Partner</b>	<b>56</b>
► Schritt 6: Verbesserungen messen	33	► Ganz wichtig: Mitarbeiter und Stakeholder auf Ihre Seite bringen	56
► Der nächste Schritt	34	► Interessen der Stakeholder abstimmen	57
<b>Ein überzeugendes Kundenversprechen definieren</b>	<b>35</b>	► Leistung ausrichten	58
► Ihr Kundenversprechen definieren	35	► Wirkungsvolle Anreize	59
► Welche Leistungen bieten Sie an? Vertrauen aufbauen	36	► Leistungsmanagement	61
► Der nächste Schritt	41	► Richtige Leute, richtige Rollen	62
		► Erfolgreiche Veränderungen	64
		► Der nächste Schritt	67
		► Anhang 1 – Leistungsplan	69
		► Anhang 2 – Rollenprofil	73



## Einleitung: Der Weg zum erfolgreichen Beratungsgeschäft

*So meistern Sie die Herausforderungen eines sich fortlaufend wandelnden Branchenumfelds*

### Das Beratungsgeschäft unterstützen

Erfolgreiche Finanzberatungsfirmen rund um die Welt zeichnen sich durch einige gemeinsame Themen und Merkmale aus, die unmittelbar zu kontinuierlichem nachhaltigem Erfolg führen. Dieser Abschnitt erläutert diese gemeinsamen Erfolgsfaktoren und will Sie dabei unterstützen, die mit dem Wandel der Unternehmenslandschaft verbundenen Herausforderungen zu meistern.

### Eine Unternehmenslandschaft im Wandel

Berater sehen sich ständig mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert — von Marktbewegungen über regulatorische Änderungen und veränderte Anlegerbedürfnissen bis hin zu Änderungen in der Wettbewerbslandschaft aufgrund der zunehmenden Digitalisierung. Zwar entwickeln sich diese Faktoren auch in Zukunft weiter, doch die Grundlagen für den Aufbau eines erfolgreichen Beratungsgeschäfts bleiben gleich.

## Fünf Bausteine für den Aufbau eines hochwertigen Unternehmens

Diese fünf zusammengehörigen, sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren zeichnen ein erfolgreiches Beratungsgeschäft aus. Sie sind aufeinander angewiesen, um effektiv funktionieren zu können.



### Fünf sich gegenseitig beeinflussende Faktoren

Diese fünf zusammengehörigen, sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren sind für jedes erfolgreiche Unternehmen gleich. Für Finanzberater haben sie jedoch einige besondere Anwendungen. Erfolgreiche Berater setzen alle ein, nicht nur ein oder zwei davon. Denn gute Berater sagen, dass jeder der fünf Faktoren auf die anderen angewiesen ist. Nur alle fünf zusammen führen zum Erfolg. Fällt ein Faktor weg, bricht das ganze Konzept zusammen.

Wir werden uns jedem Faktor im Einzelnen widmen, aber zunächst müssen wir definieren, was wir unter einem „wertvollem Beratungsgeschäft“ verstehen.

#### Was ist wahrer Wert?

Finanzberater wissen, dass sie Mehrwert schaffen. Allerdings muss in einem auf Wettbewerb und Honoraren basierenden Geschäftsumfeld dieser Wert bewusst gemacht und kommuniziert werden. Sie müssen Ihren Kunden vor Augen führen, dass Ihr Wert sich nicht nur auf die Wertentwicklung von Anlagen beschränkt, sondern eine Fülle von langfristigen Vorteilen und Leistungen aus einer starken Berater-Kunden-Beziehung umfasst.

#### Wert für den Kunden

An einem Beratungsgeschäft schätzen Kunden unter anderem:

**Verständnis:** Der Berater versteht wirklich, was der Kunde von seinen Anlagen wie auch von seinem Leben erwartet.

**Einsatz für die Interessen des Kunden:** Der Berater vertritt entschlossen und getreu die Interessen des Kunden.

**Aufrichtigkeit:** Der Kunde darf zu Recht eine ehrliche, transparente und verständliche Beratung erwarten.

**Konsequentes Handeln:** Der Kunde schätzt Berater, die immer das tun, was sie versprechen.

#### Wert für Sie als Unternehmenseigentümer

Viele Beratungsgeschäfte haben sich neu orientiert und konzentrieren sich darauf, bessere Ergebnisse für Ihre Kunden zu erzielen. Aber was wollen sie für sich selbst erreichen? Es ist vollkommen in Ordnung, bei der Festlegung Ihrer eigenen Lebensziele „egoistisch“ zu sein, denn so konzentrieren Sie sich auf die Gründe, aus denen Sie im Beratungsgeschäft sind. Je früher Sie diese Gründe verstehen, desto schneller können Sie Ihr Unternehmen auf das gewünschte Ziel hin strukturieren. Ganz gleich, ob Sie Ihren Ruhestand finanzieren, Ihrer Familie ein Erbe hinterlassen, der Gesellschaft einen Dienst erweisen oder einfach Spaß haben wollen, das Verstehen des „Warum“ leitet Sie und verleiht Ihnen die Energie für das „Wie“.

## Profitabel wachsen

Viele Unternehmen konzentrieren sich einzig und allein darauf, ihren Umsatz zu steigern, mehr Kunden zu gewinnen, mehr Personal einzustellen und größere Büros zu mieten. Doch Wachstum allein gewährleistet noch keinen Gewinn – und letztlich schafft nur profitables Wachstum die Voraussetzungen für ein wertvolles Beratungsgeschäft. Um profitables Wachstum erzielen zu können, müssen Sie wissen, womit genau Sie in Ihrem Unternehmen Gewinn erwirtschaften und wie Sie ihn steigern können.

### Kein Wachstum um des Wachstums willens

Erfolgreiche Berater erwirtschaften den Löwenanteil ihres Einkommens durch wiederkehrende Transaktionen von loyalen Kunden als durch einzelne Transaktionen von „neuen“ Kunden, die sie anschließend nicht mehr wiedersehen. Sie tappen nicht in die Falle, ihre ganze Zeit und ihre Ressourcen dafür aufzuwenden, Wachstum um des Wachstums willens zu generieren. Vielmehr setzen sie ihre Energie vorwiegend dafür ein, den bestehenden Kundenkreis profitabler zu gestalten. Groß heißt nicht unbedingt profitabel. Wer profitabel werden will, muss wiederkehrende, kosteneffiziente Einkommensquellen erschließen.

### Wiederkehrende Umsätze

Zur Sicherung zukünftiger Gewinne müssen Sie herausfinden, wie Sie Ihre Kunden davon überzeugen können, Ihre Dienstleistungen nicht nur einmal, sondern laufend in Anspruch zu nehmen. Das gelingt Ihnen nur, indem Sie ihnen Dienstleistungen bieten, die sie zu schätzen wissen und die Ihnen gefallen.

Profitables Wachstum kommt davon, dass Sie neue Kunden gewinnen, die Sie effektiv zum vereinbarten Preis bedienen können. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie der Versuchung widerstehen, jeden Kunden, der Ihnen über den Weg läuft, anzunehmen. Vor allem verzichten sie auf Kunden, die Versprechen verlangen, die sie nicht erfüllen können oder nur zu Kosten, die ihre Profitabilität zunichten machen. In bestimmten Situationen ist es ratsam, Dienstleistungen für Kunden einzustellen, die ein von Ihnen nicht erfüllbares Versprechen verlangen.

Wachstum kann auch von Bestandskunden kommen, die bereit sind, mehr für zusätzliche oder neue Leistungen zu bezahlen, die Sie ihnen vorschlagen. Das gelingt Ihnen aber nur, wenn Sie von Anfang an selektiv vorgehen und nur Kunden annehmen, die Sie effektiv bedienen können.

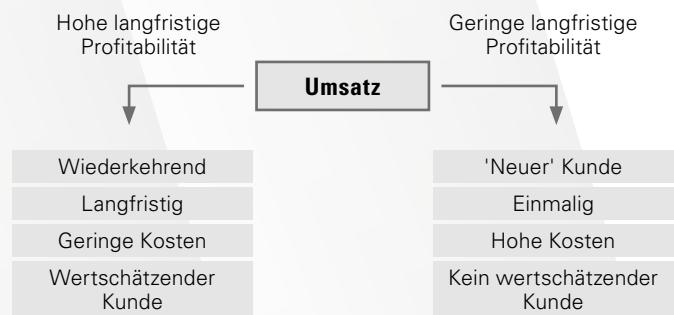
### Kostengünstige Einkommensquellen

Wiederkehrend und kostengünstig gehen Hand in Hand. Häufige wiederkehrende Aufgaben können automatisiert werden, um Kosteneffizienz und gleichbleibende Ergebnisse für Kunden zu erzielen.

Effizienz steigert die Profitabilität, und Beständigkeit führt zu besserer Qualität und besseren Kundenerfahrungen. Die Kunst besteht darin, das bestmögliche „Versprechen“ (Angebot) auszuarbeiten, das Sie zu den geringsten vertretbaren Kosten ohne Beeinträchtigung der Qualität erfüllen können.

Kundenbindung ist der Grundstein für den Aufbau eines profitablen Unternehmens. Im nächsten Abschnitt wird erläutert, wie Sie erfolgreich Kunden binden können.

### Hohe und geringe langfristige Profitabilität im Vergleich



## Kunden binden

*Es kostet wesentlich weniger Zeit und Aufwand, einen Bestandskunden zu halten als einen neuen Kunden zu gewinnen. Wie bereits erläutert, beruht Profitabilität auf wiederkehrenden, kosten-effizienten Umsätzen. Daher sollten Sie sich gleichermaßen darauf konzentrieren, Bestandskunden zu halten wie neue Kunden zu gewinnen. Und das bedeutet: Halten Sie immer Ihre Versprechen ein.*

### Zufriedenheit als Fundament der Kundentreue

Erfolgreiche Unternehmen verwenden nach eigener Aussage erhebliche Zeit darauf, zu verstehen, ob ihre Kunden wirklich zufrieden sind. Sie wissen, dass Apathie und Untätigkeit leicht als Zufriedenheit ausgelegt werden können. Dass der Kunde nicht zur Konkurrenz gewechselt ist, bedeutet nicht, dass er auch wirklich zufrieden ist.

Jemand, der einmal etwas von Ihnen gekauft hat, unterscheidet sich wesentlich von einem Kunden, der bereit ist, Ihnen über viele Jahre ein Honorar zu zahlen. Wie viele Ihrer Kunden würden Sie weiterempfehlen bzw. haben Sie weiterempfohlen? Die Antwort auf diese Frage sagt vielleicht am meisten über die Kundenzufriedenheit aus.

### Vertrauen und Verlässlichkeit

Wenn Sie andere Menschen denken, die Sie als treu betrachten bzw. denen Sie treu ergeben sind, so beruhen diese Beziehungen wahrscheinlich auf dem sicheren Fundament des Vertrauens. Für die Treue Ihrer Kunden müssen Sie sich einfach ihr Vertrauen sichern.

Am besten gelingt dies Beratern, die ihre LeistungsmodeLL verständlich erläutern und ihre Kostenstruktur vollkommen transparent darstellen. Außerdem müssen Sie Ihre Kunden darüber aufklären, dass Sie allein in ihrem Interesse und nicht im Interesse anderer Personen handeln. Sie sind da, um Leistungen für sie zu erbringen.

Zahlreiche Studien belegen, dass der Hauptgrund für Unzufriedenheit in der mangelnden Erfüllung des Leistungsversprechens besteht. Oder anders gesagt: Implizite Versprechen gegenüber dem Kunden werden nicht eingehalten. Warum geschieht dies? In manchen Fällen liegt es an mangelhaft abgestimmten Anreizen. Der Vertrieb ist da, um Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen und nicht um sie zu erbringen. Deshalb wird der versprochene hervorragende Kundendienst oft nicht in die Tat umgesetzt. Manchmal wird das implizite Versprechen mangelhaft vermittelt.

Die „Wertentwicklung von Fonds“ ist vielleicht das am häufigsten gebrochene Versprechen. In der Finanzberatungsbranche wimmelt es nur so von Werbeslogans, die eine überdurchschnittliche Wertentwicklung versprechen, aber nur wenigen Beratern gelingt dies wirklich, insbesondere auf lange Sicht.

Wie kann man die Realität und die wahrgenommene Verlässlichkeit miteinander in Einklang bringen?

- ▶ Leisten Sie das von Ihren Kunden gewünschte Versprechen.
- ▶ Stellen Sie aber sicher, dass Sie nur Versprechen leisten, die Sie auch einhalten können.

### Ihr „Versprechen“

Treue Kunden zu gewinnen, bedeutet auch, klar zu vermitteln, was Ihr Unternehmen für sie tun kann.

Der Begriff „Beratung“ wird von verschiedenen Kunden und Beratern unterschiedlich interpretiert. Vielleicht wissen Ihre Kunden nicht, welche Art von Beratung sie benötigen – oder aber, dass Ihr Unternehmen mehr als nur eine Art von Beratung bieten kann.

Wenn Sie klar definieren, welche Art von Leistungen Sie anbieten heben Sie sich von der Masse ab. Damit unterstreichen Sie auch Ihren Wert. Zum Beispiel könnte Ihr Fachgebiet „Life Coaching“, Finanzplanung oder Vermögensverwaltung sein. Die Schwerpunkte dieser Gebiete sind recht unterschiedlich.

	„Life Coaching“	Finanzplanung	Vermögensverwaltung
Schwerpunkt	Gemeinsam mit dem Kunden herausfinden, was er sich wirklich vom Leben erwartet, zu diesem Zweck klare Ziele definieren, diszipliniert sein und einen klaren Finanzplan aufstellen	Dem Kunden helfen, die Grundlagen von Anlagen zu verstehen, einen Finanzplan zu erstellen, mit dem er seine Ziele erreichen kann, und gegebenenfalls Vermögen in steuerlich effizienten Produkten anzulegen	Ein maßgeschneidertes Portfolio aufbauen, das den Anforderungen des Kunden, einschließlich Risikotoleranz und Renditeerwartung entspricht

**“ Im Grunde geht es um die Erfüllung von Versprechen. Erfolgreiche Unternehmen überlassen die Erfüllung von Versprechen nicht dem Zufall, sondern entwickeln Systeme ein und verankern hervorragende Servicequalität im gesamten Unternehmen. ”**

## Ein überzeugendes Kundenversprechen definieren

*Der erste Schritt zu hervorragender Servicequalität besteht darin, klar zu verstehen, was Sie versprechen – unabhängig davon, ob Sie ein direktes oder implizites Versprechen abgeben. Anschließend konzentrieren Sie sich darauf, dass Sie dieses Versprechen auch wirklich einhalten.*

### Auf kontrollierte Weise zum gewünschten Ergebnis

Viele Berater geben „Kundenversprechen“ ab, die implizit auf einem Ergebnis beruhen, das sie nicht kontrollieren können, etwa die Wertentwicklung der gewählten Anlageklasse und -vehikel. Doch in turbulenten Jahren hat sich gezeigt, dass auf der „Wertentwicklung“ beruhende Versprechen schnell die Glaubwürdigkeit zunichtemachen können.

Erfolgreiche Berater knüpfen ihr Leistungsversprechen nur an Ergebnisse, die sie tatsächlich und mit Überzeugung vorhersagen und kontrollieren können.

### Orientierung an Kundenbedürfnissen

Ihr Leistungsversprechen sollte stets auf die Ziele des Kunden ausgerichtet sein. Ihr gesamtes Handeln sollte als Mittel zum Zweck des Kunden dienen.

Dies können Sie Ihrem Kunden demonstrieren, indem Sie Ihr Handeln explizit und verständlich auf Ihr Versprechen beziehen: „Hier ist wie versprochen Ihre Quartalsübersicht. Ich kann sie Ihnen gern erläutern, insbesondere unter dem Gesichtspunkt, dass Sie fünf Jahre früher in Ruhestand gehen möchten.“

Denken Sie daran, dass Wahrnehmungen auf wiederholten Erfahrungen beruhen. Wenn Sie durch die wiederholte Erfüllung Ihrer Versprechen laufend die Leistungserwartung übertreffen, werden Ihre Kunden Ihnen dies durch ihre Treue danken.

### Ein vertrauenswürdiges Unternehmen

In einem wirklich wertvollen Beratungsgeschäft müssen Ihre Kunden der gesamten Organisation vertrauen und nicht nur Ihnen persönlich. Nur so bleibt der Kundenwert erhalten, wenn Sie Ihr Unternehmen veräußern oder einen internen Nachfolger heranziehen möchten. Bei erfolgreichen Beratungsgeschäften merkt der Kunde nicht, dass der Eigentümer nicht mehr da ist. Das erfordert eine einwandfreie systematische Ausführung, um das Leistungsversprechen zu erfüllen.

### Nicht zu viel versprechen

Der Gedanke, dass man mehr versprechen und bieten soll, je mehr der Kunde zahlt, ist verführerisch. Die besten Berater beschränken ihre Versprechen jedoch im Allgemeinen auf ein glaubwürdiges Minimum. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass ihre Glaubwürdigkeit sinkt, je länger die Liste ihrer Versprechen ist. Denn Kunden werden daran zweifeln, dass ein Unternehmen wirklich all diese Versprechen einhalten kann. Geben Sie lieber ein kurzes, aber umsetzbares Versprechen ab und übertreffen Sie es – anstatt eines komplizierten, unglaublichigen Versprechens, das nicht eingehalten wird. Das Vertrauen Ihres Kunden in Ihre Marke resultiert aus der Summe Ihrer Erfolge und nicht Ihrer Misserfolge.

## Ihr Versprechen einhalten

*Wenn Sie gegenüber Ihrem Kunden ein bewusstes Versprechen abgegeben haben, dann müssen Sie es einhalten. Wenn der Kunde nicht das erhält, was er erwartet, wird jedes noch so kleine, nicht erfüllte Versprechen sein Vertrauen untergraben.*

### Planen Sie die Umsetzung

Sie können Ihr Versprechen nur umsetzen, wenn Sie wissen, was dafür erforderlich ist. Jeder Schritt dabei muss genau verstanden werden, geplant und mit Ressourcen ausgestattet sein. Sie müssen vollkommen mit den Kompetenzen Ihres Unternehmens vertraut sein. Dieses Wissen sollte als Grundlage für das Versprechen dienen, das Sie ihren Kunden gegenüber leisten.

### Beginnen Sie mit dem Ergebnis

Fangen Sie beim versprochenen Ergebnis an und stellen Sie sich folgende Frage: „Was brauche ich, um das Versprechen für meinen Kunden umzusetzen?“ Arbeiten Sie rückwärts, um die Abhängigkeiten für die Verwirklichung jedes Schritts zu erkennen. Diese „Prozessabbildung“ wird sich als unschätzbar wertvoll erweisen, um Lücken bei der Verwirklichung notwendiger Schritte aufzudecken oder Ergebnisse zu identifizieren, die Sie nicht kontrollieren können und daher ein Risiko für die Erfüllung des Kundenversprechens darstellen.

### Automatisieren Sie häufig wiederholte Aufgaben

Bei der Identifizierung der wichtigsten Schritte tritt auch zutage, welche Aufgaben häufiger auszuführen sind. Damit können Sie identifizieren, wo sich eine Automatisierung am meisten lohnt. Der Einsatz von Hilfsmitteln und Systemen, die hochwertige wiederkehrende Ergebnisse gewährleisten, stellt den Schlüssel für eine gleichbleibende Bereitstellung und Leistung dar. Ihre wertvolleren Ressourcen, wie Ihre talentierten Mitarbeiter, sollten sich stattdessen auf komplexe persönliche Interaktionen konzentrieren, die die Kundenbeziehung aufwerten.

### Behalten Sie die Kosten im Auge

Wie bereits erwähnt, verdanken erfolgreiche Unternehmen ihr profitables Geschäft teilweise einer guten Kostenkontrolle. Indem Sie die Schlüsselprozesse für die Erfüllung Ihres Kundenversprechens identifizieren, können Sie auch die Kosten für die Leistung berechnen.

Einer der Prozesse, die sich häufig wiederholen, ist beispielsweise die regelmäßige Bestandsaufnahme der Kundenbeziehung und der Leistungen, die Sie für den Kunden erbringen. Sie können ermitteln, was zur Durchführung der versprochenen Bestandsaufnahme erforderlich ist, und anschließend die Kosten für jede Bestandsaufnahme schätzen. Dieser Prozess sollte ein paar Fragen aufwerfen. Zum Beispiel:

- ▶ Wie kann ich diesen Teil des Versprechens effizienter erfüllen, ohne Abstriche zu machen?
- ▶ Entspricht meine Gebührenstruktur den Erwartungen meines Kunden?
- ▶ Tue ich immer das, was ich verspreche, und zwar jedes Mal und pünktlich?
- ▶ Verstehe ich die Ist-Kosten meines Versprechens vollständig?

Die Treue des Kunden hängt von Ihren Antworten auf diese Fragen ab.

### Wahrnehmung und Wirklichkeit

Ganz gleich, wie Ihre Marke aussehen soll und was in Ihrem Prospekt oder auf Ihrer Website steht, Ihr Kunde wird Sie nach Ihrem Handeln beurteilen, nicht nach Ihren Worten.

Das von Ihnen dargestellte Image und die tatsächliche Erfahrung Ihrer Kunden müssen sich decken. Ausschlaggebend für die Kundenbindung ist, dass Sie genau das tun, was Sie zusagen – und zwar jedes Mal und pünktlich.

Eine gleichbleibende, einwandfreie Umsetzung Ihres Versprechens ist nicht nur von der Digitalisierung abhängig, sondern vor allem von der Leistung der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, deren Arbeit auf Sie und die Ziele Ihrer Kunden ausgerichtet sein muss. Fahren wir mit dem menschlichen Aspekt beim Aufbau eines hochwertigen Unternehmens fort.

## Die richtigen Partner

*Kunden werden nur dann immer wieder einwandfreie Leistungen geboten, wenn diese von kompetenten und motivierten Leuten erbracht werden.*

### Zu hohen Leistungen motivieren

Woran erkennen Sie, ob Ihre Mitarbeiter motiviert sind?

Der wichtigste Faktor für Motivation besteht darin, dass die Mitarbeiter Art und Zweck des Unternehmens verstehen, also die Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Dieses Gesamtbild scheint wichtiger zu sein als das Verständnis einzelner Aufgaben oder Rollen. Mit anderen Worten: Die Mitarbeiter müssen verstehen, warum sie das tun, was sie tun, und nicht nur, was und wie sie es tun.

Sie arbeiten kundenorientiert und sind stolz auf erfolgreich erbrachte Leistungen. Dabei verstehen sie die Wechselbeziehungen zwischen der Erbringung der Leistung und ihrer Rolle in diesem Prozess.

### Anreize auf Ergebnisse abstimmen

Die Abstimmung von Anreizprogrammen auf die Kundenzufriedenheit spielt eine Schlüsselrolle. Vertriebsmitarbeiter, die zu viel versprechen, sollten ebenso wenig belohnt werden wie „Leistungen“, die nicht zur Erfüllung Ihrer gegenüber Kunden abgegebenen Versprechen beitragen.

Die erfolgreichsten Beratungsgeschäfte messen und belohnen ihre Mitarbeitenden für das, was wirklich wichtig ist. Ihnen ist bewusst, dass sie die Leistungen erfüllen werden, die gemessen und belohnt werden können. Sie stellen sicher, dass die Kennzahlen und Belohnungen genau mit den entscheidenden Aufgaben abgestimmt sind, die für die Erfüllung des Kundenversprechens erforderlich sind.

### Schulung und Weiterentwicklung

Erfolgreiche Beratungsgeschäfte sparen nicht bei Ausgaben für Schulungen und Weiterentwicklung und stellen sicher, dass alle Mitarbeiter über ausreichende Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben auszuführen.

Sie etablieren Prozesse, die gewährleisten, dass alle Mitarbeiter einen gewissen Mindeststandard erfüllen. Ebenso unterstützen sie alle Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die zur Erfüllung des Kundenversprechens erforderlich sind.

### Die Rolle von Führungskräften

#### Auf den Aufbau des Unternehmens fokussieren

Wir haben festgestellt, dass Führungskräfte in erfolgreichen Beratungsgeschäften „am“ Unternehmen und nicht nur „im“ Unternehmen arbeiten. Das optimale Gleichgewicht zwischen diesen beiden Aspekten zu finden, stellt für Unternehmenseigentümer eine übliche, aber entscheidende Herausforderung dar.

Doch ihnen ist bewusst, dass Erfolg auf einer Vision, auf Stolz, Zielen und auf der Festsetzung von Erfolgskriterien beruht. Gleichzeitig ziehen sie sich aus dem Tagesgeschäft zurück.

#### Wandel begrüßen und steuern

Zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft zählt es, sich proaktiv mit Anliegen von Mitarbeitern aus-einanderzusetzen. Naturgemäß fürchten die meisten Menschen Änderungen, und der richtige Umgang mit ihren Befürchtungen bedarf gemeinsamer Anstrengungen.

Erfolgreiche Führungskräfte in erfolgreichen Beratungsgeschäften gehen schwierigen Entscheidungen nicht aus dem Weg. Ihnen ist bewusst, dass bei der Umsetzung des Leistungsversprechens gegenüber dem Kunden unter Umständen Änderungen am Prozess oder auch bei den Mitarbeitern vorgenommen werden müssen.

---

## DER NÄCHSTE SCHRITT

Im ersten Abschnitt dieses Leitfadens wurden die fünf Bausteine für den Aufbau eines hochwertigen Unternehmens kurz vorgestellt. Nachfolgend erfahren Sie mehr über jeden der fünf Bausteine, die für erfolgreiche Beratungsgeschäft in der ganzen Welt charakteristisch sind.

---



## Profitables Wachstum durch wiederkehrende Umsätze

*Profitables Wachstum kommt davon, dass Sie neue Kunden haben, die Sie effektiv zum versprochenen Preis bedienen können. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie der Versuchung widerstehen, jeden Kunden, der ihnen über den Weg läuft, anzunehmen. Vor allem verzichten sie auf Kunden, die Versprechen verlangen, die sie nicht erfüllen können oder nur zu Kosten, die ihre Profitabilität zunichtemachen. Ein erster Schritt in diese Richtung besteht darin, genau zu verstehen, warum ein bestimmter Kunde profitabel ist.*

### Kein Wachstum um des Wachstums willens

Einige Unternehmen konzentrieren sich einzig und allein darauf, ihren Umsatz zu steigern, mehr Kunden zu gewinnen, mehr Personal einzustellen und größere Büros zu mieten. Doch Wachstum allein gewährleistet noch keinen Gewinn – und letztlich schafft nur profitables Wachstum die Voraussetzungen für ein wertvolles Beratungsgeschäft. Um profitables Wachstum erzielen zu können, müssen Sie wissen, womit genau Sie in Ihrem Unternehmen Gewinn erwirtschaften und wie Sie ihn steigern können.

Erfolgreiche Berater erwirtschaften den Löwenanteil ihres Einkommens durch wiederkehrende Transaktionen von loyalen Kunden als durch einzelne Transaktionen von „neuen“ Kunden, die sie anschließend nicht mehr wiedersehen. Sie tappen nicht in die Falle, ihre ganze Zeit und ihre Ressourcen dafür aufzuwenden, Wachstum um des Wachstums willens zu generieren. Vielmehr setzen sie ihre Energie vorwiegend dafür ein, den bestehenden Kundenkreis profitabler zu gestalten. Groß heißt nicht unbedingt profitabel. Profitabel zu werden, bedeutet, wiederkehrende Umsätze bei geringen Betriebskosten zu generieren.

### Wiederkehrende Umsätze

Zur Sicherung zukünftiger Gewinne müssen Sie herausfinden, wie Sie Ihre Kunden davon überzeugen können, Ihre Dienstleistungen nicht nur einmal, sondern laufend in Anspruch zu nehmen. Das gelingt Ihnen nur, indem Sie ihnen Dienstleistungen bieten, die sie zu schätzen wissen und die ihnen gefallen.

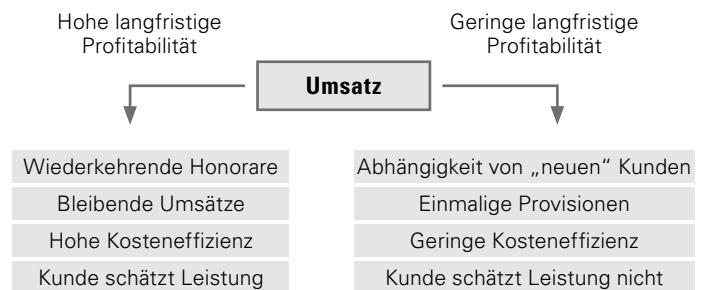
Profitables Wachstum kommt davon, dass Sie neue Kunden gewinnen, die Sie effektiv zu der vereinbarten Vergütung bedienen können. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie der Versuchung widerstehen, jeden Kunden, der ihnen über den Weg läuft, anzunehmen. Vor allem verzichten sie auf Kunden, die Versprechen verlangen, die sie nicht erfüllen können oder nur zu Kosten, die ihre Profitabilität zunichtemachen. In bestimmten Situationen ist es ratsam, Dienstleistungen für Kunden einzustellen, die ein von Ihnen nicht erfüllbares Versprechen verlangen.

Wachstum kann auch von Bestandskunden kommen, die bereit sind, mehr für zusätzliche oder neue Leistungen zu bezahlen, die Sie ihnen vorschlagen. Das gelingt Ihnen aber nur, wenn Sie von Anfang an selektiv vorgehen und nur Kunden annehmen, die profitabel sind und die Sie effektiv bedienen können.

### So erkennen Sie profitable Kunden

Der richtige Weg zu hoher langfristiger Wertschöpfung besteht in der Segmentierung Ihrer bestehenden und potenziellen Kunden und in der Identifizierung derjenigen, die eine hohe langfristige Profitabilität generieren. Dieser Prozess könnte gleichzeitig dazu führen, dass Sie Kunden identifizieren, die hohe Kosten verursachen, aber wenig profitabel sind. Sie könnten ein Hindernis für profitables langfristiges Wachstum darstellen. Es lohnt sich also, abzuwägen, ob Sie an diesen Kunden festhalten sollten.

### Langfristige Profitabilitätsquellen im Vergleich



**“Der richtige Weg zu hoher langfristiger Wertschöpfung besteht in der Segmentierung Ihrer bestehenden und potenziellen Kunden und in der Identifizierung derjenigen, die eine hohe langfristige Profitabilität generieren.”**



## Den Kundenwert verstehen

*Den höchsten Wert scheinen Beratungsgeschäft zu erzielen, die die bestmöglichen Leistungen zu den geringsten vertretbaren Kosten so anbieten, dass sie eine erhebliche Kundenbindung generieren.*

*Sie wenden große Sorgfalt an, um ihren Markt zu segmentieren. Dadurch stellen sie sicher, dass sie nur erfüllbare Versprechen abgeben, für die ihre Kunde immer wieder gern bezahlen.*

*Das gelingt nur, wenn sie die Kundenbedürfnisse gründlich analysieren und genau verstehen, eine hervorragende Lösung anbieten und sie die Auswahl ihrer Mitarbeiter auf die Anforderungen ihrer Kunden abstimmen. Und zufriedene Kunden bedeuten natürlich langfristigen Geschäftserfolg.*

### Fokussieren Sie sich auf Kunden, die Sie wirklich zufriedenstellen können

#### Zu viel versprechen funktioniert nicht

In der Wachstumsphase Ihres Unternehmens könnten Sie in Versuchung geraten, jeden neuen Kunden in der Hoffnung anzunehmen, dass er profitabel wird oder andere potenziell profitable Kunden empfehlen kann. Allen Kunden die Erfüllung aller möglichen Wünsche zu versprechen, führt jedoch schnell zu Enttäuschung und trägt nicht zum Aufbau langfristiger profitabler Kundenbeziehungen bei.

Um treue und profitable Kunden zu gewinnen, könnten Sie sich stattdessen auf diejenigen konzentrieren, die Sie mit Ihren Leistungen mit hoher Wahrscheinlichkeit zufriedenstellen können. Bei älteren Unternehmen erscheint es vielleicht treulos, nicht mehr den gesamten Kundenkreis zu bedienen – unabhängig davon, ob der Kunde profitabel ist oder nicht, oder zufrieden oder nicht. Mit dem Thema „Zufriedene Kunden“ beschäftigen wir uns ausführlicher im nächsten Abschnitt, „Kunden binden“.

#### Welche Kunden tragen zu einem profitablen Wachstum bei?

Das Geschäft wird immer wettbewerbsintensiver, und die Margen verengen sich. Daher ist es entscheidend, dass Sie Ihre wertvollen Ressourcen zur Erfüllung Ihrer Versprechen gegenüber den Kunden einsetzen, die profitables Wachstum gewährleisten. Ein treuer Kunde bezahlt regelmäßig Ihre Honorare und empfiehlt Sie weiter.

Wenn Sie ermitteln, für welche Kundengruppe Sie am besten profitable Leistungen können, können Sie Ihre Ressourcen optimal einsetzen und eine höhere Kundenzufriedenheit erreichen. Darüber hinaus schaffen Sie damit einen klaren Entwicklungspfad für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter – beides wichtige Faktoren für mehr Profitabilität und höheren Unternehmenswert.

#### Client Lifetime Value – der Wert eines Kunden über die Dauer der Geschäftsbeziehung

Ein qualitativ hochwertiges Leistungsangebot reicht nicht mehr unbedingt aus, um Aufträge von Kunden zu gewinnen. Gut informierte Unternehmen aus verbraucherorientierten Branchen setzen häufig hochentwickelte Techniken ein, um zu verstehen, wie Leistungen auf eine Weise bereitgestellt werden sollen, die Kunden am meisten schätzen.

Unternehmen wissen, dass es profitabler ist, Kunden zufriedenzustellen und langfristige Beziehungen aufrechtzuerhalten (was kostengünstiger ist), als ständig verlorene Kunden durch neue zu ersetzen. Das ergibt unternehmerisch Sinn und kann sich außerdem in erheblichem Maße auf Gewinn und somit den Wert Ihres Unternehmens auswirken. Eine Messgröße für den Kundenwert im Verlauf der Zeit ist der Lifetime Value (LTV) von Kunden.

#### LTV = die Summe des Barwerts aller erwarteten zukünftigen Zahlungsströme (Umsatz - Kosten) eines einzelnen Kunden.

Die Ermittlung dieses Werts kann sich als problematisch erweisen, da viele Systeme im Rechnungswesen nur eingegangene Umsatzerlöse erfassen und nicht die Kosten für die Leistungen, die für den betreffenden Kunden erbracht wurden. Die erfolgreichsten Beratungsgeschäfte verstehen und nutzen dies jedoch mittlerweile. Neben der Erfassung der prognostizierten Umsätze und Kosten bewerten manche Unternehmen auch andere Attribute wie:

- ▶ Empfehlung an neue Kunden
- ▶ «Botschafter» für Ihr Unternehmen
- ▶ Unterstützung bei der Leistungs- oder Angebotsentwicklung

Ebenso bewerten manche Unternehmen ihre Kunden auf der Kostenseite mit Kennzahlen, die über die normalen Leistungskosten hinausgehen. Zum Beispiel:

- ▶ Negative Botschafter für Ihr Unternehmen, negative Mundpropaganda
- ▶ Kosten der für diesen Kunden erforderlichen Rabatte
- ▶ überdurchschnittlich hohe Leistungskosten.

### Der Wert der Kundenbindung

Der LTV zeigt jedoch nur eine Seite des Kundenwerts. Die Berechnung der von Ihren Kunden erwarteten Umsätze geht davon aus, dass sie Ihre Kunden bleiben. Daher müssen Sie bei der Ermittlung des wahren Werts auch die Kundenbindung berücksichtigen. Dafür gibt es eine weitere Messgröße, den Customer Loyalty Value (CLV).

### Customer Loyalty Value (CLV) = Bindungsquote x LTV

Der Customer Loyalty Value ist der mit der Bindungsquote gewichtete Lifetime Value. Ein Kunde mit einer „Bindungsquote“ von 100 % wird niemals zur Konkurrenz wechseln. Ihr Unternehmen erhält den gesamten LTV dieses Kunden. Bei einem Kunden mit einer „Bindungsquote“ von 50 % stehen die Chancen, den Kunden zu halten, 50/50. Daher können Sie nur den halben LTV zählen.

Der CLV misst daher die Stabilität Ihrer zukünftigen Umsätze und nicht nur den Betrag.

### Warum ist der CLV wichtig?

Die meisten Unternehmen wollen Gewinn erzielen und Wert schaffen. Natürlich möchten sie auch Leistungen für Kunden erbringen und sie bei Kapitalbildung und -schutz sowie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen.

Aber Unternehmenseigentümer – unabhängig davon, ob unternehmerisch denken oder nicht denken möglicherweise irgendwann über einen Rückzug aus dem Unternehmen und die Weitergabe an neue Eigentümer nach. Der CLV-Wert des Unternehmens sollte den Wert, den ein Eigentümer für sein Unternehmen erwarten darf, erheblich beeinflussen.

Vielen Unternehmen wird bewusst, dass potenzielle Käufer Umsätze für Unternehmen, die hohe dauerhafte wiederkehrende nachweisen können, mehr zahlen werden als für solche mit unsicheren zukünftigen Umsätzen. Wenn Sie ein Unternehmen mit zufriedenen Kunden aufbauen, von denen Sie langfristig Honorare erwarten können und die Sie an neue Kunden weiterempfehlen, dann werden Sie handfesten realisierbaren Wert schaffen.

### Den CLV zur Verbesserung des Unternehmens nutzen

Wenn Sie den CLV verstehen, können Sie auch die Verbesserungen in Ihrem Unternehmen messen und strukturieren. Wie heißt es so schön: „Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern.“ Aber verwechseln Sie Kundenzufriedenheit nicht mit Kundentreue.

Umfragen zur Kundenzufriedenheit bewerten im Allgemeinen die Meinung der Kunden über Aspekte wie Ihre Produkte, Leistungen, Mitarbeiter, Schnelligkeit und Qualität der Leistungserbringung. Daraus erfahren Sie vielleicht, wie zufrieden (oder unzufrieden) Ihre Kunden aktuell sind, es sagt aber nichts über die Wahrscheinlichkeit aus, dass der Kunde sich irgendwann für ein besseres oder anderes Angebot eines Konkurrenten entscheidet und Sie ihn verlieren.

CLV-Werte bieten Ihnen eine andere Sichtweise durch einen Fokus auf die Motivationen und Tendenzen zu bestimmten Verhaltensweisen der Kunden. Zum Beispiel können Sie ermitteln, ob der Kunde bereit wäre, für andere Leistungen von Ihnen zu zahlen, mehr oder bessere Leistungen von Ihnen zu verlangen oder wie wichtig ihm die Honorare und Gebühren sind. Anhand von Erkenntnissen aus dem Kundenfeedback können Sie Ihre Kunden nach deren Treue segmentieren und Ihre Bemühungen in bestimmten Bereichen zielgerichtet verstärken, um den CLV zu steigern. Eine durchdachte Nutzung von qualitativen und quantitativen Erkenntnissen zusammen mit Untersuchungen über Absichten und Reaktionen zu Alternativen kann Ihnen helfen:

- ▶ Leistungen auf bestimmte Segmente zuzuschneiden, um deren Kundenbindung zu steigern
- ▶ Probleme zu identifizieren, die sich auf die Kundenbindung in bestimmten Segmenten auswirken
- ▶ das richtige Gleichgewicht von Wert und Vergütung in bestimmten Segmenten zu verstehen
- ▶ anhand fundierter Erkenntnisse Ihren Marketingstil und -ansatz anzupassen
- ▶ grundlegende Erkenntnisse über Kundenakquise und -bindung sowie die Aufgabe von Kundenbeziehungen zu gewinnen

Der CLV ist ein nützliches Instrument, das Ihnen Einblicke in Ihre Kundensegmente verschafft und damit den Aufbau besserer Beziehungen und letztlich von Geschäftswert ermöglicht. Um den CLV zu verstehen, müssen Sie im ersten Schritt Ihre Kunden nach ihrem Wert segmentieren.



## Kunden segmentieren

*Der Wettbewerb um Kunden ist intensiv. Sie müssen eine Strategie ausarbeiten, um Ihre Kräfte zum Aufbau des Geschäfts optimal einzusetzen. Mit einer Marktsegmentierung können Sie Ihre Akquise und Ihr Leistungsangebot entsprechend fokussieren. Segmentierung kann Ihnen helfen, die richtigen Kunden für Ihr Beratungsgeschäft und deren Merkmale zu definieren und eine Strategie für die Akquise festzulegen.*

### Drei Ansätze bei der Segmentierung

Die Segmentierung der Kunden kann auf unterschiedlichste Weise erfolgen. Es gibt zahlreiche kommerzielle Pakete, die auf Datenmodellen beruhen und eine Erstellung von Kundenprofilen ermöglichen. Aber bevor Sie sich mit den Daten auseinandersetzen, sollten Sie genau überlegen, welche Frage Sie damit beantworten möchten, denn sie wird sich auf Ihren Segmentierungsansatz auswirken.

Unter Umständen haben Sie verschiedene Fragen im Kopf:

- ▶ Über die Jahre hinweg ist mein Geschäft gewachsen, da ich jeden Kunden angenommen habe. Wie kann ich nun das Profil meines Unternehmens schärfen? Wie kann ich die Richtung meines Geschäfts ändern und mich auf Kunden konzentrieren, die Vermögensverwaltungsdienstleistungen wünschen?
- ▶ Warum erzielle ich trotz eines großen Kundenkreises und eines hohen Volumens nur wenig Gewinn?
- ▶ Um das gewünschte Ergebnis zu erreichen, müssen Sie Ihren Ausgangspunkt verstehen. Neue Unternehmen haben die einmalige Gelegenheit, es von Anfang an richtig zu machen.

Ältere Unternehmen müssen möglicherweise einige schwierige Entscheidungen treffen, insbesondere wenn sie vielleicht Kunden abgeben müssen, die nicht mehr in Ihr Modell passen.

Bei der Kundensegmentierung können Sie zwischen drei verschiedenen Ansätzen wählen:

- ▶ Bottom-up
- ▶ Top-down
- ▶ Bewertung des Wertbeitrags zum Unternehmen

### Der Bottom-up-Ansatz

Diese Methode eignet sich am besten für die Analyse eines bestehenden Kundenkreises. Aus einer Analyse detaillierter Variablen der verfügbaren Daten können Trends oder Themen im Kundenstamm abgeleitet werden. Dazu müssen unter Umständen wichtige Datenfelder identifiziert werden, wie Alter des Kunden, verwaltetes Vermögen, Anlage- oder Produktbestände, Umsatz pro Kunde und Leistungsbedarf.

Durch die Erstellung einer Liste gemeinsamer Themen können die Daten Kundengruppen aufzeigen und Hinweise darauf geben, welche Kundenkategorien wertvoller sind.

### Der Top-down-Ansatz

Diese Methode eignet sich am besten, wenn Sie das Kundensegment kennen, das Sie identifizieren und auf das Sie sich konzentrieren möchten. Zum Beispiel könnten Sie Ihren Schwerpunkt auf ein bestimmtes Fachgebiet legen, etwa die Beratung von Kunden, die in den Ruhestand gehen möchten. Oder vielleicht liegt Ihr Schwerpunkt eher auf der Beratung von Kunden mit komplexen Anforderungen in der Nachlassplanung.

Wenn Sie die Merkmale Ihres Leistungsangebots kennen, können Sie Ihren Kundenkreis einfach von oben nach unten analysieren und die Kunden identifizieren, die Ihrem gewünschten Profil entsprechen.

Aus der Analyse könnte hervorgehen, dass Sie eine hohe Anzahl von Kunden haben, die zu Ihrem Modell passen, vielleicht aber auch, dass Ihr Unternehmen in der Vergangenheit nicht die richtige Art von Kunden angeworben hat.

### **Bewertung des Wertbeitrags zum Unternehmen**

Eine Analyse Ihrer Kunden von unten nach oben kann Ihnen realistische Einblicke in Ihren Kundenkreis verschaffen, aber unter Umständen können Sie daraus keine wirklich verwertbaren Schlüsse ziehen. Bei einer Analyse Ihres Kundenkreises von oben nach unten, um spezifische Merkmale zu identifizieren, könnten sich bestimmte Antworten ergeben, aber unter Umständen entgehen Ihnen andere interessante Einblicke.

Eine Methode, Ihren gesamten Kundenkreis zu bewerten und zugleich die Aufgabe in einem überschaubaren Rahmen zu halten, besteht darin, einen Schwerpunkt zu setzen. Da der Gewinn für den Wert des Unternehmens von zentraler Bedeutung ist, könnten Sie einen Schwerpunkt auf dem Wert des Kunden für Ihr Unternehmen setzen. Durch die Segmentierung Ihrer Kunden nach Geschäftswert, legen Sie die Bedeutung bestimmter Kunden oder Kundenarten offen. Damit können Sie interessante Erkenntnisse darüber gewinnen, warum diese Kunden sich als wertvoller erweisen.

“

**Durch die Segmentierung Ihrer Kunden nach Geschäftswert, legen Sie die Bedeutung bestimmter Kunden oder Kundenarten offen. Damit können Sie interessante Erkenntnisse darüber gewinnen, warum diese Kunden sich als wertvoller erweisen.** „



## Nach Kundenbindungswert (CLV) segmentieren

Durch die Segmentierung Ihrer Kunden nach Geschäftswert legen Sie die Bedeutung bestimmter Kunden oder Kundenarten offen. Damit können Sie auch interessante Erkenntnisse darüber gewinnen, warum diese Kunden sich als wertvoller erweisen. So können Sie sich auf die Kundengruppen fokussieren, die profitables Geschäftswachstum gewährleisten.

### Fokus auf Umsatz

Durch eine Segmentierung nach CLV kann ein Unternehmen ermitteln, wie bestimmte Kunden oder Kundengruppen zum Wert beitragen und andere eher weniger. Dazu sollte man sich auf einen Wert fokussieren: den Kundenumumsatz. Anhand dieser Messgröße können die Ergebnisse weiter ausgewertet werden, um anschließend wesentliche Geschäftsentscheidungen darüber zu treffen, auf welches Segment sich das Unternehmen konzentrieren sollte.

Mit diesem Ansatz verstehen Sie nicht nur den Wert bestimmter Kunden, sondern auch die Attribute dieses Werts, die einen positiven oder negativen Beitrag leisten.

- ▶ Daten erfassen
- ▶ Segmente verstehen
- ▶ Ergebnisse in Kategorien einordnen
- ▶ Fokus festlegen

### SCHRITT 1 – DATEN ERFASSEN

Die meisten Unternehmen verfügen über Aufzeichnungen der für Kunden erbrachten Beratungsleistungen. Idealerweise haben Sie diese Daten im digitalen Format verfügbar; falls nicht, müssen Sie Zeit dafür aufwenden, sie zusammenzustellen. Auf der nächsten Seite folgt ein Beispiel für die Art der Daten, die möglicherweise notwendig sind.

Da der Schwerpunkt der anfänglichen Segmentierung auf dem Kundenwert liegt, ist der Umsatz, den der Kunde dem Unternehmen einbringt, ein Schlüsselwert. Zum Beispiel:

Wie viel zahlt jeder Kunde an laufenden Honoraren und Gebühren oder wie viel Provision oder vermögenswertbasierten Umsatz generiert jeder Kunde? Wie treu ist jeder Kunde?

Nach der Erfassung der Daten gliedern Sie diese in Quartile oder Zehntel-Segmente in einer Tabelle wie dieser.



### Umsatzquartil

		Quartil 1	Quartil 2	Quartil 3	Quartil 4
	Oberste 25 % des Unternehmens umsatzes	Zweithöchste 25 % des Unternehmens umsatzes	Dritthöchste 25 % des Unternehmens umsatzes	Unterste 25 % des Unternehmens umsatzes	
<b>Kunden</b>	Wie viele Kunden fallen in dieses Quartil?				
	% aller Kunden				
<b>Kundenwert</b>	Was ist der Lifetime Value dieser Kunden? (LTV)				
	Wie hoch ist die Kundenloyalität dieses Quartils?				
	Wie hoch ist der Customer Loyalty Value dieses Quartils? (CLV)				
<b>Vermögens-werte</b>	Höchster Vermögenswert				
	Niedrigster Vermögenswert				
	Durchschnittlicher Vermögenswert				

Aus dieser Analyse ergibt sich eine Übersicht über die Gliederung der Umsätze und die proportionalen Anteile dieser Umsätze sowie der Customer Loyalty Value für jedes Segment. Häufig erwirtschaftet ein Unternehmen mit einem geringen Anteil von Kunden den größten Teil des Umsatzes (80/20-Regel). Ebenso kann sich dabei herausstellen, dass eine erhebliche Anzahl von Kunden einen ähnlichen oder geringeren Anteil des Umsatzes generiert.

Ein Unternehmen sollte es vermeiden, sich auf einige wenige Kunden zu verlassen, aber ebenso wenig sollte es Ressourcen für Kunden mit geringem Umsatz und daher geringem Wert für das Unternehmen verschwenden.

## SCHRITT 2 – SEGMENTE VERSTEHEN

Jetzt haben Sie eine ungefähre Vorstellung vom Umsatz, den jedes Segment generiert und möchten herausfinden, wie die Merkmale der Kunden in jedem Segment die Profitabilität des jeweiligen Segments beeinflussen. Insbesondere müssen Sie die Kosten der Leistungserbringung für diese Kunden ermitteln. Es könnte sein, dass das zweite Segment profitabler werden könnte, wenn die Leistungen für dieses Segment verhältnismäßig weniger kosten würden als für das Segment der Kunden, die Ihnen den höchsten Umsatz einbringen.

Nun können Sie Fragen ausarbeiten, um ein Gefühl für die Merkmale jedes Segments zu erhalten. Sie können einen Datenanbieter damit beauftragen, Ihnen basierend auf Marktdaten und Postleitzahlen, Einblicke in Ihre Kundenprofile zu geben.

### Demografien

*Beschreiben Sie das demografische Profil dieses Segments.*

Gibt es gemeinsame Merkmale wie Alter, Geschlecht, Ort, Beruf?

*Gibt es Untersegmente, denen Sie diese Kunden zuordnen würden? Zum Beispiel:*

- Vermögende Ruheständler
- Personen kurz vor dem Ruhestand
- Schnell spartende Personen

*Beschreiben Sie ein typisches Mitglied jedes Untersegments.*

Zum Beispiel:

- Welche Interessen hat Er/Sie?
- Wie sehen die Einkommens- und Ausgabenverhaltensmuster aus?
- Um welche Art von Anleger handelt es sich?

### Kundenverhalten

*Welche Produkte oder Leistungen benötigt jedes Untersegment normalerweise?*

*Wie interagiert jedes Untersegment mit uns?*

*Sind die Kosten für die Erbringung von Leistungen für dieses Untersegment hoch, mittelmäßig oder niedrig?*

*Wie viel Zeit widmet Ihr Personal dem Untersegment schätzungsweise (in Prozent)?*

*Entstehen durch das Untersegment bestimmte Anforderungen an das Unternehmen?*

*Entstehen durch das Untersegment Segmente in Ihrer Kundenliste, die möglicherweise ein besonderes Risiko für das Unternehmen darstellen?*

*Wie würden wir auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten, inwiefern wir die Bedürfnisse der Kunden innerhalb eines Segments abdecken?*

### Chance

*Wächst oder schrumpft das Untersegment?*

*Werden die von dieser Kundenart generierten Umsätze in Zukunft voraussichtlich steigen oder sinken?*

*Welche Konkurrenz wird es in Zukunft für uns in diesem Untersegment geben?*

*Wie würden wir unsere Fähigkeit zur Verbesserung unseres Angebots für jedes Untersegment auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten?*

Durch ein eingehenderes Verständnis der verschiedenen Untersegmente kann das Unternehmen sich ein Gefühl für den Beitrag jedes Segments zu seinem Geschäft verschaffen. Ebenso könnte sich zeigen, dass das Unternehmen einige Kunden basierend auf ihrem Wertbeitrag über- oder unterbedient.

Bevor diese neuen Erkenntnisse näher erläutert werden, sollten Sie Ihre Ergebnisse zusammenfassen. Die Segmenteierung könnte sich als einfach erwiesen haben, oder vielleicht haben sich daraus mehr Fragen für Sie ergeben. Wenn Sie sich noch immer unklar sind könnte es sich lohnen, professionelle Unterstützung von Marketingunternehmen einzuholen, die helfen können Strategien zu entwickeln. In manchen Fällen, können Kundenanalysen sehr aufschlussreiche Einblicke liefern.

### SCHRITT 3 – ERGEBNISSE IN KATEGORIEN EINORDNEN

Als Grundlage für Entscheidungen über Ihre laufenden Prioritäten und Diskussionen überlegen Sie, ob Sie Ihre Kunden anhand einer einfachen Matrix wie der hier abgebildeten in Kategorien einordnen können.

	Hoch ↑	<b>Hoher Wert – gefährdet</b> Derzeit besteht die Gefahr, den Kunden an die Konkurrenz zu verlieren.	<b>Hohe Priorität – Hauptschwerpunkt</b> Am wichtigsten für das Unternehmen. Generiert hohen Anteil am Umsatz, mit unseren Leistungen zufrieden.
Customer Loyalty Value (CLV)	Hoch	<b>Maßnahme:</b> Abhängigkeit von diesen Kunden verringern oder Fähigkeit verbessern, Leistungen zu akzeptablen Kosten zu erbringen.	<b>Maßnahme:</b> Weiter hervorragende Servicequalität garantieren und zugleich um Kostensenkung bemühen.
Niedrig ↓	Geringer Wert – geringe Priorität	Generiert geringen Anteil am Umsatz, aber die Leistungserbringung ist teuer.	<b>Geringer Wert – Pflege der Kundenbeziehung notwendig</b> Leistungen leicht zu akzeptablen Kosten zu erbringen, aber kein hoher Umsatzwert.
Niedrig	Hohe Leistungsqualität zu akzeptablen Kosten möglich	<b>Hoch</b>	

### SCHRITT 4 – FOKUS FESTLEGEN

Vor dem Hintergrund von Marktentwicklungen, Regulierung und Demografie kann die genaue Kenntnis Ihrer Kundensegmente Ihnen Orientierungshilfen für Entscheidungen bezüglich Ihres geschäftlichen Schwerpunkts bieten.

Ihr zukünftiger Geschäftserfolg könnte darauf beruhen, die richtigen Kunden zu gewinnen und ans Unternehmen zu binden, ein überzeugendes Leistungsversprechen anzubieten und Honorare in Rechnung zu stellen, die der Kunde als angemessen betrachtet.

Als Grundlage für solche Entscheidungen überlegen Sie sich die wesentlichen Fragen, die Sie sich über jede Kundenkategorie stellen sollten. Zum Beispiel:

#### Hohe Priorität – Hauptschwerpunkt

- ▶ Wie stellen wir sicher, dass jeder im Unternehmen die Bedeutung dieser Kunden versteht?
- ▶ Wie stellen wir sicher, dass diese Kunden die Leistungen, die sie erhalten, weiterhin voll und ganz schätzen?
- ▶ Wie können wir gewährleisten, dass die Kunden alle von uns angebotenen Leistungen kennen?
- ▶ Wie können wir sicherstellen, dass diese Kunden sich besonders aufmerksam behandelt fühlen?
- ▶ Wie können wir die Kosten für die Erbringung von Leistungen für diese Kunden senken, ohne das Serviceerlebnis zu beeinträchtigen?
- ▶ Wie können wir mehr Kunden dieser Art gewinnen?
- ▶ Wie können wir diese Kunden zu positiven Botschaftern für unser Unternehmen machen?

### **Hoher Wert – gefährdet**

- ▶ Wissen wir, warum es schwierig ist, Leistungen für diese Kunden zu erbringen?
- ▶ Wissen wir, was diese Kunden von unseren Leistungen halten?
- ▶ Wissen wir, was diese Kunden über uns sagen?
- ▶ Sollten wir für das Honorar, das der Kunde zahlt, bessere Leistungen erbringen?
- ▶ Was würde es bedeuten, wenn wir den Kunden an die Konkurrenz verlieren?
- ▶ Wie können wir die Erbringung von Leistungen für diesen Kunden erleichtern, ohne die Kosten zu erhöhen?
- ▶ Können wir die Erwartungen des Kunden an die Leistungen, die er für das Honorar erhält, ändern?

### **Pflege der Kundenbeziehung notwendig**

- ▶ Wie können wir von diesen Kunden mehr Wert erhalten?
- ▶ Gibt es weitere Leistungen, die wir diesen Kunden anbieten könnten?

- ▶ Sind diese Kunden ein positiver Botschafter für unser Unternehmen?
- ▶ Wie könnten wir Mehrkosten vermeiden, wenn wir mehr Leistungen für diese Kunden erbringen?
- ▶ Kann ich die derzeitigen Leistungen zu niedrigeren Kosten anbieten?

### **Geringer Wert – geringe Priorität**

- ▶ Sind wir uns sicher, dass diese Kunden wenig oder keinen finanziellen Wert für das Unternehmen bieten?
- ▶ Sind wir vertraglich dazu verpflichtet, die Leistungen für einen bestimmten Zeitraum zu erbringen?
- ▶ Wäre der Kunde bereit, für die Leistung ein Mindesthonorar zu bezahlen?
- ▶ Bietet der Kunde anderweitig Wert, z.B. Hinweise auf potenzielle Kunden, positiver Botschafter für unser Unternehmen?
- ▶ Welche Folgen hätte es, wenn wir für diesen Kunden keine Leistungen mehr erbringen würden?

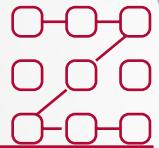
---

## **DER NÄCHSTE SCHRITT**

Nachdem Sie ermittelt haben, welche Kunden den meisten Wert für Ihr Unternehmen schaffen, können Sie sich auf das nächste wichtige Element im Aufbau Ihres erfolgreichen Beratungsgeschäfts konzentrieren: Binden Sie die Kunden an Ihr Unternehmen. Treue ist unmittelbar an gleichmäßig gute Ergebnisse im Einklang mit Ihrem Kundenversprechen geknüpft.

Es kostet wesentlich weniger Zeit und Aufwand, einen Bestandskunden zu halten als einen neuen Kunden zu gewinnen. Wie bereits erläutert, beruht Profitabilität auf wiederkehrenden, kosteneffizienten Umsätzen. Daher sollten Sie sich gleichermaßen darauf konzentrieren, Bestandskunden zu halten wie neue Kunden zu gewinnen. Und das bedeutet: Halten Sie immer Ihre Versprechen ein.

---



## Kunden binden

*Ganz gleich, ob Sie Ihr Unternehmen gerade erst aufbauen oder schon seit Jahren führen – Sie müssen sich folgende Frage stellen: Wie können Sie sicher sein, dass Ihr Kunde Ihre Leistungen schätzt und Ihrem Unternehmen treu bleibt?*

### Profitabilität erfordert Kundenbindung

Es kostet wesentlich weniger Zeit und Aufwand, einen Bestandskunden zu halten als einen neuen Kunden zu gewinnen. Wie bereits erläutert, beruht Profitabilität auf wiederkehrenden, kosteneffizienten Umsätzen. Daher sollten Sie sich gleichermaßen darauf konzentrieren, Bestandskunden zu halten wie neue Kunden zu gewinnen. Und das bedeutet: Halten Sie immer Ihre Versprechen ein.

### Auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen

Der Aufbau eines profitablen Beratungsgeschäfts erfordert mehr als nur die Steigerung des von Ihnen verwalteten Vermögens oder der Anzahl an Kunden, die Sie beraten. Wirklich erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich darauf, Ihre Kunden bei der Suche nach der richtigen Lösung für ihre persönlichen Umstände und ihre Ziele zu unterstützen und ihnen zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Mit anderen Worten: Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse den Bedürfnissen der Kunden an, damit sie das geleistete Kundenversprechen erfüllen können.

Ganz gleich, ob Sie Ihr Unternehmen gerade erst aufbauen oder schon seit Jahren führen – Sie müssen sich folgende Frage stellen:

*Wie können Sie sicher sein, dass Ihr Kunde Ihre Leistungen schätzt und Ihrem Unternehmen treu bleibt?*

### Ein Marktumfeld im Wandel

Durch die immer strengere Regulierung und den verstärkten Wettbewerb sehen sich viele Berater zunehmender Konkurrenz um ihre besten Kunden ausgesetzt. Diese Konkurrenz könnte von Berufskollegen oder neuen Arten von Mitbewerbern mit erheblichen Marketingressourcen und Kundeneinblicken kommen.

Die Kunden sind zunehmend besser informiert und sich der Auswahlmöglichkeiten im Markt bewusst. Mehr als je zuvor müssen Beratungsgeschäfte den Kunden ihren Mehrwert vermitteln und beweisen, dass ihre Honorare gerechtfertigt sind. Kunden haben heutzutage eine längere Lebenserwartung und müssen daher bis in die hohen Jahre hinsichtlich ihrer Finanzplanung beraten werden. Viele ältere Kunden machen sich über ihr Vermögen ebenso viele Sorgen wie über ihre Gesundheit.

Zunehmendes Verbraucherbewusstsein, mehr Auswahlmöglichkeiten und Konkurrenz können Abwärtsdruck auf die Honorare verursachen, selbst wenn Kunden mehr und bessere Leistungen verlangen. Wie können Berater sicherstellen, dass sie sich die Einhaltung ihres Leistungsversprechens überhaupt leisten können, wenn sie Kunden immer mehr versprechen müssen?

## Verstehen, was Kunden schätzen



*Kundenbindung reicht nicht mehr aus, damit Ihr Beratungsgeschäft gedeiht. Untersuchungen haben ergeben, dass aktiv engagierte Kunden Unternehmen mehr Umsatz und Gewinn einbringen als bloß zufriedene Kunden.*

### Treue auf Basis von Vertrauen

Manche Kunden wenden sich mit einem konkreten, gut definierten Bedarf an Sie, wie Beratung hinsichtlich ihrer Rente oder einer Lebensversicherung für den Fall eines frühen Ablebens. Andere wiederum wissen vielleicht noch gar nicht, was sie brauchen, machen sich aber Sorgen um ihre Finanzen.

Eines ist aber in jede Fall sicher: Sie hoffen, dass Sie in Ihnen einen Berater finden, dem sie vertrauen können.

Der Schlüssel zum Aufbau eines hochwertigen Unternehmens ist ein profitables Geschäft. Das wiederum hängt von der Treue von Kunden ab, die bereit sind, auf lange Sicht für Leistungen zu zahlen. Ihre Bereitschaft dazu beruht auf dem Wert, den sie den erbrachten Leistungen beimessen, und der Fähigkeit des Beraters, seine Versprechen zu halten. Dass die Ziele der Kunden erfüllt werden, ist ein wesentliches Versprechen – unabhängig davon, ob sie ihre Ziele kennen oder nicht.

### Versprechen einhalten

Sie geben Ihren Kunden – absichtlich oder unbeabsichtigt – ständig Versprechen ab. In Ihren Marketingmaterialien, bei Ihrem Einführungsgespräch und anderweitig sind in Interaktionen mit dem Kunden sowohl explizite als auch implizite Versprechen enthalten.

Natürlich sollten Sie im Gespräch mit Ihren Kunden nicht das Wort „Versprechen“ benutzen, da es irreführend sein könnte. Dennoch werden Ihre Kunden aus Ihrem Gespräch eine Zusage entnehmen, dass Sie das tun werden, was Sie sagen. Schauen Sie sich folgende Aussage an:

„Bei ABC Vermögensverwaltung setzen wir unsere umfassenden Erfahrungen im Bereich der Anlageverwaltung und Nachlassplanung ein, um ein geeignetes Portfolio für Sie zu erstellen, mit dem Sie Ihre Ziele verwirklichen können.“

Die Menschen neigen dazu, das Gute zu hören und das Negative zu überhören. In dieser Aussage hört ein Kunde, der das Positive an der sehr ausgewogenem Angebotsaussage sucht, sehr wahrscheinlich „Ziele verwirklichen“.

**„Die erfolgreichsten Finanzplanungsunternehmen geben Kunden gegenüber bewusste statt implizite oder unbeabsichtigte Versprechen ab. Sie wissen, dass Kunden sie für das Versprechen verantwortlich machen, ganz gleich, ob es bewusst oder unabsichtlich erfolgte.“**

### Ein bewusstes Versprechen abgeben

Die erfolgreichsten Finanzplanungsunternehmen geben Kunden gegenüber bewusste statt implizite oder unbeabsichtigte Versprechen ab. Sie wissen, dass Kunden sie für das Versprechen verantwortlich machen, ganz gleich, ob es bewusst oder unabsichtlich erfolgte. Solche Unternehmen überlassen ihr Versprechen nicht dem Zufall und gehen nicht davon aus, dass Kunden sie verstehen. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass sie langfristige Beziehungen mit zufriedenen, treuen und regelmäßig zahlenden Kunden vor allem der Einhaltung ihrer Versprechen verdanken.

Sie konzentrieren sich auf das gegenüber dem Kunden abgegebene Versprechen und das gewünschte Ergebnis, nicht auf die wahrgenommenen Fähigkeiten des Unternehmens. Wie viele Broschüren haben Sie gesehen, die die Anlageerfahrungen eines Unternehmens überschwänglich anpreisen? Das ist zwar vielleicht ein wichtiger Bestandteil der Leistung, die der Kunde letztlich benötigt, aber das Unternehmen verspricht dem Kunden ein bestimmtes Ergebnis. Wenn Sie Ihre Kunden fragen, was Sie versprochen haben, was werden sie antworten? Glauben sie, dass Sie ihnen eine überdurchschnittliche Wertentwicklung versprochen haben, also ein Ergebnis, das Sie eigentlich nicht kontrollieren können?

Zufällige Versprechen, die gutgläubig abgegeben wurden, jedoch schlecht erfüllt werden, können das Vertrauen zwischen Kunden und Berater untergraben, sodass die gute Kundenbindung nicht garantiert werden kann. Dies wiederum wirkt sich auf die Treue und Profitabilität und letztlich auf den Geschäftswert aus. Mehr zu diesem Thema lesen Sie im vorhergehenden Abschnitt *Profitabel wachsen*.

Um das Vertrauen Ihrer Kunden in Sie zu stärken, geben Sie nur bewusste Versprechen, ab die Sie auch so meinen, und die Sie erfüllen können. Eine ausführliche Beschreibung dazu, wie man Versprechen gegenüber Kunden macht, finden Sie im nächsten Abschnitt. Ein *überzeugendes Kundenversprechen definieren*.



## Die Kundenbindung mit Feedback stärken

*Die Treue Ihrer Kunden ist davon abhängig, dass Sie gut definierte Versprechen formulieren, die von engagierten Mitarbeitern durch eine hervorragende Leistungsqualität erfüllt werden.*

*Wie erfahren Sie, ob Ihre Kunden in den Genuss der Vorteile kommen, die Sie versprochen haben und für die sie bezahlt haben? Das können Sie nur erfahren, indem Sie sie fragen.*

### Ohne Fragen kein Wissen

Kundentreue ist für die zukünftigen Umsätze und daher für die Profitabilität und den Wert Ihres Unternehmens ausschlaggebend. Die Treue Ihrer Kunden ist davon abhängig, dass Sie gut definierte Versprechen formulieren, die von engagierten Mitarbeitenden durch eine hervorragende Leistungsqualität erfüllt werden.

Wie erfahren Sie, ob Ihre Kunden in den Genuss der Vorteile kommen, die Sie versprochen haben? Sie könnten annehmen, dass es so ist, doch die Tatsache, dass ein Kunde nicht zur Konkurrenz gewechselt ist, bedeutet nicht, dass er Ihre Leistungen schätzt. Könnten Sie die Beziehung mit diesem Kunden vielleicht sogar noch vertiefen? Schätzen Ihre Kunden Sie genug, um Sie anderen zu empfehlen?

Das können Sie nur erfahren, indem Sie sie fragen.

### Der Nutzen von Feedback

Kundenfeedback kann ein leistungsstarkes Instrument sein, um in Ihrem Unternehmen Verbesserungen zu erzielen und damit wiederum die Kundenbeziehungen zu verbessern. Es bietet Orientierungshilfen für Ihr Unternehmen und Informationen darüber, wie es Wettbewerbsvorteile erzielen kann.

Kundenfeedback kann:

- ▶ Ihnen helfen, zu verstehen, was Ihre Kunden in den verschiedenen Segmenten wirklich schätzen und von Ihnen erwarten.
- ▶ Sie über das erwartete Leistungs niveau informieren, das Ihre Kunden zufrieden stellt und zugleich innerhalb Ihres Budgets liegt.

- ▶ Ihnen die Möglichkeit geben, neue Leistungsangebote entweder bei Bestandskunden oder in neuen Kundensegmenten zu testen.
- ▶ Aufzeigen, ob Verbesserungen an Ihren Leistungen die Kundenbindung erhöht haben.

Die Kunden von Unternehmen, die erfolgreich Kundenfeedback einholen und es wirksam einsetzen, haben im Allgemeinen eine stärkere Bindung ans Unternehmen, zahlen höhere Honorare und empfehlen sie weiter. Diese Faktoren steigern den langfristigem Wert für das Unternehmen.

### Feedback zur Steigerung des Geschäftswerts nutzen

Einholung und Nutzung von Kundenfeedback umfassen sechs wichtige Schritte:

1. Warum Feedback einholen?
2. Einen Ansatz wählen
3. Das Feedback einholen
4. Die Ergebnisse analysieren
5. Die Ergebnisse zur Verbesserung Ihres Leistungsangebots nutzen
6. Verbesserungen messen



*Im folgenden Abschnitt werden einige Möglichkeiten zur Umsetzung der einzelnen Schritte mit Beispielen oder Vorschlägen beleuchtet. Die Abläufe rund um das Kundenfeedback sollten entsprechend Ihrem Leistungsangebot auf Ihre spezifischen Kundensegmente abgestimmt sein. Ein allgemeiner Ansatz liefert unter Umständen nicht die konkreten Ergebnisse, die Ihr Unternehmen eigentlich braucht.*

## SCHRITT 1: WARUM FEEDBACK EINHOLEN?

Bevor Sie den Feedbackprozess in die Wege leiten, sollten Sie sich fragen, warum Sie überhaupt Feedback einholen wollen. Wie bei so vielen Dingen ernten Sie das, was Sie säen. Je mehr Zeit Sie sich nehmen, um zu verstehen, welche Ziele Ihr Feedback erfüllen soll, wer daran beteiligt sein soll und wie der Prozess ablaufen soll, desto mehr werden Sie aus dem Feedback herausholen können.

### Feedback kann weh tun

Bereiten Sie sich zunächst auf das gute, das schlechte oder das schmerzliche Feedback vor. Viele Unternehmen können bestätigen, welche Verbesserungen auf Basis von gutem Feedback vorgenommen werden konnten.

Feedback ist schwer zu akzeptieren, insbesondere wenn es sich auf einen einzigen Aspekt des Geschäfts fokussiert. Mitunter ist das schmerzlichste Feedback das nützlichste, aber das Unternehmen muss für ehrliches Feedback offen sein.

Wenn Kunden sich die Mühe machen, Ihnen Feedback zu geben, das zur Verbesserung Ihrer Leistungen und Beziehungen beiträgt, sollten Sie sicherstellen, dass Sie wirklich zuhören wollen, bevor Sie hinausgehen und Ihre Kunden fragen.

### Prüfen Sie Ihre Motivation und Bereitschaft

Bevor Sie loslegen, stellen Sie sich einige grundsätzliche Fragen, um festzustellen, ob Sie für den nächsten Schritt bereit sind. Bewerten Sie sich selbst auf der folgenden Checkliste mit ja, nein oder vielleicht.

Frage	Ja	Nein	Vielleicht
Sind Sie sich über das konkrete Ziel im Klaren, das Sie mit dem Feedback erreichen wollen?			
Haben Sie früher schon einmal Feedback eingeholt?			
Haben Sie die Kosten und den Nutzen des Feedbackprozesses abgewogen?			
Sind Sie sich im Klaren über die Kundensegmente, von denen Sie Feedback einholen wollen?			
Haben Sie verschiedene Methoden zur Einholung von Kundenfeedback in Betracht gezogen?			
Verfügen Sie in Ihrem Unternehmen über das Wissen und die Fähigkeiten, um den Feedbackprozess durchzuführen?			
Sind Sie bereit, im Anschluss an die Auswertung der Ergebnisse Änderungen vorzunehmen?			
Haben Sie überlegt, wie Sie die Ergebnisse erfassen und analysieren wollen?			
Haben Sie sich überlegt, wie Ihre Kunden auf Ihre Frage nach Feedback reagieren werden?			
Haben Sie sich überlegt, wie Ihre Mitarbeiter auf das Feedback reagieren werden?			
Haben Sie einen Kommunikationsplan ausgearbeitet?			

Wenn Sie die meisten Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, können Sie loslegen. Wenn Sie oft mit „Vielleicht“ oder „Nein“ geantwortet haben, dann sollten Sie inhaltlich und Ihren Ansatz noch einmal überdenken. Sie haben möglicherweise nur eine Chance, Ihre Kunden und Ihre Mitarbeitenden dazu zu überreden. Sich für die Vorbereitung ausreichend Zeit zu nehmen, ist daher unerlässlich.

## Konzentrieren Sie sich auf Ihr Versprechen

Denken Sie daran: Sie leisten Ihren Kunden gegenüber ein Versprechen. Ganz gleich, ob das Versprechen beabsichtigt war oder nicht, ob es implizit ist oder nicht, Ihre Kunden erwarten, dass Sie Ihr Versprechen als Gegenleistung für das an Sie gezahlte Honorar einhalten. Wenn Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden und das Ausmaß ihrer Treue wirklich verstehen wollen, müssen Sie Ihre Bemühungen um Feedback darauf konzentrieren, zu erfahren, ob Sie die Erwartungen der Kunden erfüllen.

Die Versprechen, die Sie gegenüber Ihren Kunden abgeben, dienen als anfänglicher Schwerpunkt für den Feedbackprozess. Im nächsten Abschnitt, Ihre Versprechen einhalten, gehen wir näher darauf ein, wie Sie Ihre Versprechen bei jeder Interaktion mit Ihren Kunden mit hervorragender Leistungsqualität umsetzen können. Zum Beispiel:

- ▶ Akquise
- ▶ Anfängliche Kundenbeziehung
- ▶ Anforderungen verstehen

Zum Beispiel:

Stakeholder	Anliegen	Vorteile/Nutzen
Kunden mit hohem Wert	Denken Sie darüber nach, Ihre Leistungen zu reduzieren? Werden die Honorare steigen?	Wir möchten sicherstellen, dass wir das bereitstellen, was wir Ihnen versprochen haben. Wir möchten gewährleisten, dass Sie das gesamte von uns angebotene Leistungsspektrum kennen.
Kunden mit mittlerem Wert	Versuchen Sie nur, mir mehr zu verkaufen?	Wir möchten sicherstellen, dass Sie für Ihr Geld auch Mehrwert bekommen und das gesamte Leistungsspektrum kennen, das wir Ihnen anbieten können.
Kunden mit niedrigem Wert	Denken Sie darüber nach, Ihre Dienste einzustellen?	Wir möchten wissen, warum Sie unsere Leistungen nicht mehr in Anspruch nehmen. Wir möchten verstehen, warum Sie einige Ihrer Anlagen abgezogen haben.
Potenzielle Kunden	Wollen Sie uns mit diesem plumpen Ansatz dazu bringen, Ihre Kunden zu werden?	Wir möchten gern erfahren, wie unser Leistungsangebot sich ändern muss, um Sie als Kunden zu gewinnen. Wir möchten sicherstellen, dass wir versprechen können, Ihre Anforderungen zu erfüllen.
Ehemalige Kunden	Versuchen Sie, uns zurückzugewinnen?	Wir bedauern es immer, wenn Kunden uns verlassen, und möchten vermeiden, dass das wieder passiert. Wir möchten wissen, was wir tun hätten müssen, um Sie als Kunde zu halten – auch wenn Ihre Antwort für uns bedauerlich ausfällt.
Mitarbeiter	Wollen Sie uns damit eine Falle stellen, damit Sie unsere Bonuszahlungen einbehalten können?	Wir möchten sicherstellen, dass das, was wir tun, Wert für den Kunden schafft und geschätzt wird. Dadurch werden wir alle Aufgaben ausführen, die uns mehr erfüllen.
Externe Dienstleister	Denken Sie darüber nach, unseren Vertrag zu kündigen?	Wir müssen sicherstellen, dass unser Kundenversprechen von allen, die am Prozess beteiligt sind, erfüllt wird. Das kommt uns allen zugute.

- ▶ Lösungen vorschlagen

- ▶ Kundenonboarding
- ▶ Finanz- und Lebensplanung
- ▶ Bestandsaufnahme

Denken Sie daran: Ihre Marke ist nicht das, was Sie über sich selbst sagen, sie ist das, was Ihre Kunden erleben. Jeder dieser Schritte oder ein vergleichbarer Prozess in Ihrem Unternehmen muss systematisch geplant werden, damit er beständig die Maßstäbe erfüllt, die Sie sich selbst gesetzt und Ihrem Kunden versprochen haben. Der Schlüssel zu hervorragender Leistungsqualität besteht darin, zu wissen, wer für jeden Schritt verantwortlich ist und welcher Standard erfüllt werden soll.

Beginnen Sie damit, die einzelnen Prozesse zu skizzieren, und führen Sie dabei alle wichtigen Schnittstellen und die Vorteile auf, die sie für den Kunden bringen sollen. Anschließend können Sie Ihr Feedback darauf fokussieren, herauszufinden, ob der Kunde die Vorteile und den Nutzen jedes Prozesses wahrnimmt und versteht.

## Die Auswirkung von Feedback auf Stakeholder

Durch die Einholung von Feedback verschaffen Sie sich die Gelegenheit, Ihren verschiedenen Stakeholdern, wie Kunden, Mitarbeitern und Dienstleistern, zu beweisen, dass Ihnen Ihr Unternehmen und die Erfüllung Ihres Versprechens am Herzen liegen.

Aber Sie müssen in Erwägung ziehen, dass manche Ihrer Stakeholder Ihre Absichten anders auslegen könnten. Zum Beispiel: Könnten Mitarbeitende das Feedback als potenzielle Bedrohung sehen? Könnten Kunden es als eine zynische Verkaufsmethode interpretieren?

Nehmen Sie sich Zeit, um mögliche Bedenken und Vorteile für alle Ihre Stakeholder-Gruppen zu überlegen. So können Sie einen Kommunikationsplan ausarbeiten, der sämtliche Bedenken aus dem Weg räumt und den Nutzen Ihres Feedbackprozesses betont.

Nachdem Sie die möglichen Bedenken und Fragen der verschiedenen Stakeholder abgewogen haben, erstellen Sie einen Plan, um zu vermitteln, welche Ziele Sie mit dem Feedbackprozess verfolgen und wie eine Teilnahme den Stakeholdern helfen wird, ihre eigenen Ziele zu erreichen.

## Welches Problem möchten Sie lösen?

Noch bevor Sie voller Tatendrang mit einem Maßnahmenplan loslegen, sollten Sie überlegen, welches Problem Sie zu lösen versuchen.

Versuchen Sie konkrete Probleme im Unternehmen anzugehen, wie das Kundenvermögen zu halten? Suchen Sie nach der eigentlichen Ursache dieses Problems? Oder möchten Sie eher im Allgemeinen verstehen, wie gut die Beziehung mit Ihren Kunden ist?

Alle an ihrem Geschäftswert interessierten Berater sollten, wie im Abschnitt „Profitables Wachstum“ beschrieben, den Faktor Kundenbindung verstehen, der die Bewertung des Unternehmens bestimmt.

Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden zusammen und besprechen Sie, was Sie durch den Feedbackprozess herausfinden möchten. Schreiben Sie einige konkrete Ziele auf, die Sie bei der Bewertung des Feedbacks verwenden könnten.

Zum Beispiel:

F. Haben wir konkrete Probleme, die wir zu lösen versuchen?

F. Wollen wir spezifische Kundensegmente untersuchen?  
Wenn ja, warum?

F. Haben wir besondere Trends in unserem Geschäft bemerkt, die uns Sorge bereiten?

F. Bestehen Chancen, die wir besser verstehen möchten?

F. Wissen wir, in welchen Bereichen wir Mehrwert bieten und in welchen nicht?

F. Wissen wir, was unsere Kunden schätzen und was nicht?

F. Wissen wir, warum unsere Kunden zu einem anderen Anbieter wechseln?

F. Wissen wir, was unsere Kunden hinter unserem Rücken über uns sagen?

Dokumentieren Sie diesen „Zweck“. Das wird Ihnen bei der Auswahl der Methode für die Einholung von Feedback helfen.

“

**Durch die Einholung von Feedback verschaffen Sie sich die Gelegenheit, Ihren verschiedenen Stakeholdern, wie Kunden, Mitarbeitern und Dienstleistern, zu beweisen, dass Ihnen Ihr Unternehmen und die Erfüllung Ihres Versprechens am Herzen liegen.** ”

## SCHRITT 2: EINEN ANSATZ WÄHLEN

Wenn Sie wissen, was Sie von Ihrem Kundenfeedback erwarten, können Sie den Ansatz wählen, mit dem sie es einholen wollen.

Es gibt verschiedene Ansätze, jeder hat Vor- und Nachteile. Die Qualität des Feedbacks hängt unter Umständen von dem gewählten Ansatz ab, daher lohnt es sich, über den Ansatz nachzudenken, der sich am besten für die Situation Ihres Unternehmens eignet.

### Einen Ansatz wählen

Bei Auswahl des Ansatzes für die Einholung des Feedbacks müssen Sie mehrere Faktoren berücksichtigen:

F. Was kostet dieser Ansatz?

F. Wie wird die Qualität der Informationen aussehen?

F. Wie viel Zeit wird dieser Ansatz in Anspruch nehmen?

F. Welche Fähigkeiten werden für die Anwendung dieses Ansatzes benötigt?

Welcher Ansatz wird Ihnen die Ergebnisse liefern, die am:

F. genauesten sind?

F. aktuellsten sind?

F. detailliertesten sind?

F. relevantesten sind?

### Unterschiedliche Ansätze, unterschiedliche Überlegungen

Im Folgenden sind einige Ansätze mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt.

Ansatz	Vorteil	Nachteil	Kosten	Qualität
Persönliches Gespräch, strukturiert oder nicht strukturiert	Erfasst tatsächliche Erfahrungen und ermöglicht die Identifizierung von konkreten Problemen	Zeitaufwändig, und manche Kunden möchten vielleicht keine Einzelpersonen kritisieren Erfahrene Interviewer erforderlich	Hoch	Hoch
Umfrage per E-Mail oder Post – strukturierter Fragebogen an ausgewähltes Zielpublikum	Kann auf bestimmte Themen oder Zielgruppen zugeschnitten und laufend durchgeführt werden	Könnte unpersönlich wirken, schwierig, sich ergebende Punkte zu hinterfragen Potenziell geringe Antwortquote	Niedrig	Niedrig
Telefonumfrage – Eins-zu-Eins-Gespräch	Kann auf Gesprächspartner zugeschnitten werden, mit strukturierten tiefgreifenderen Fragen bei bestimmten Antworten	Erfahrene Interviewer erforderlich, die einem Verfahren folgen können, aber auch geschickt nachfragen	Mittel	Hoch
Kundenbeirat – Diskussion einer ausgewählten Kundengruppe über bestimmte Themenbereiche	Gruppendiskussion kann Punkte beleuchten, die zu erwägen sind	Kunden müssen sich dabei wohl-fühlen, Meinungen in einer Gruppe zu äußern, benötigt sorgfältige Steuerung	Mittel	Hoch
Fokusgruppen – Kunden-potenzielle Kunden oder allgemeine Gruppen	Nützlich zum Austesten von Ideen und bestehenden oder vorgeschlagenen Ansätzen Sie erhalten eine Vielzahl interessanter Antworten	Teilnehmern könnte das Wissen über Ihr Unternehmen/Ihren Ansatz fehlen, muss sorgfältig koordiniert werden Vielredner könnten andere Teilnehmer dominieren oder übertönen	Mittel – hoch	Hoch

### Einsatz einer Kombination von Ansätzen

Teurere Ansätze sollten für die besten Kunden gewählt werden und umgekehrt. Eine Kombination verschiedener Ansätze sollte stets abgewägt und dann definiert werden.

### SCHRITT 3: FEEDBACK EINHOLEN

Wie wir gesehen haben, können Sie Kundenfeedback auf unterschiedliche Weise einholen. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, wie Sie sich am besten auf den Feedbackprozess vorbereiten, um das gewünschte Feedback zu erhalten. Auf jeden Ansatz muss man sich anders vorbereiten.

#### Ausarbeitung eines Fragebogens

Die Gestaltung des Fragebogens hängt davon ab, welche Ziele Sie damit verfolgen und wie er eingesetzt wird. Es gibt drei Möglichkeiten:

- ▶ strukturierte Fragebögen
- ▶ semi-strukturierte Fragebögen
- ▶ unstrukturierte Fragebögen

#### Strukturierte Fragebögen

Mit einem strukturierten Ansatz erhalten Sie quantitative Daten über eine Reihe von Themen und Befragten, ohne in größerem Umfang persönliche Gespräche führen zu müssen.

- ▶ Kann telefonisch erfolgen
- ▶ Kann kostengünstig sein
- ▶ Ergebnisse können leicht gegliedert und analysiert werden
- ▶ Keine Hinterfragen möglich, falls erforderlich

#### Unstrukturierte Interviews

Unstrukturierte Interviews sollten am besten von geschulten Interviewern durchgeführt werden, die eine tiefgreifende Diskussion über das jeweilige Thema lenken können.

- ▶ Kann eine Reihe von sachlichen und emotionellen Reaktionen aufdecken
- ▶ Eignen sich ausgezeichnet für wirkliche Einblicke in Ihr Unternehmen
- ▶ Benötigen viel Geschick
- ▶ Ergebnisse können schwer zu analysieren sein

### Beispielfragen

#### Frage 1:

Wie häufig hat Ihr Kundenberater mit Ihnen im vergangenen Jahr eine Bestandsaufnahme durchgeführt?

- A. Wöchentlich
- B. Monatlich
- C. Vierteljährlich
- D. Jährlich
- E. Nie

#### Frage 2:

Wie würden Sie Ihre jährliche Bestandsaufnahme bewerten?

- A. Ich habe alle Informationen bekommen, die ich benötige, und bin sicher, dass ich meine Ziele erreichen werde.
- B. Ich hatte danach ein gutes Gefühl bezüglich meiner Anlagen, aber ich weiß nicht, ob ich meine Ziele erreichen werde.
- C. Mir war nicht klar, was die Bestandsaufnahme erreichen soll.
- D. Ich war danach verwirrt oder besorgt.
- E. Ich habe kein Bestandsaufnahmepaket erhalten

#### Frage 3:

Können Sie uns Ihre Meinung über die Qualität von Finanzberatern mitteilen?  
(Interviewer: Ruf, Marke, Preis, Qualifikationen, Leistungsangebot, Zugang hinterfragen).

## Semi-strukturierte Fragebögen

Ein semi-strukturierter Ansatz ermöglicht eine Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen.

- ▶ Kann für Befragungen per Post/E-Mail, Telefon und im persönlichen Gespräch eingesetzt werden
- ▶ Bietet mehr Gelegenheiten, bestimmte Antworten zu hinterfragen
- ▶ Kann mehr Informationen über Verhaltensweisen aufdecken
- ▶ Qualitative Antworten auf offene Fragen erschweren jedoch die Analyse

## Beispielfragen

### Frage 1:

Was ist Ihrer Meinung nach bei der Auswahl eines Anlageberaters am wichtigsten?

(Hinweis für den Interviewer: Wenn „Erfahrung“ erwähnt wird, fragen: Wie beurteilt man die Erfahrung eines Beraters?)

### Frage 2:

Welche Aspekte unseres Leistungsangebots sind für Sie am wertvollsten?

## So wichtig ist der Rahmen

Ihr Fragebogen muss Ihren Ansatz ergänzen und vor allem Ergebnisse liefern. Im Folgenden sind einige Elemente aufgeführt, die Sie bei der Gestaltung Ihres eigenen Fragebogens in Betracht ziehen sollten. Denken Sie daran, dass die Art des von Ihnen eingesetzten Fragebogens sich wesentlich darauf auswirken wird, wie Sie Ihre Daten analysieren.

Im Allgemeinen gilt:

- ▶ Bitten Sie die Befragten nicht, etwas zu tun oder sich an etwas erinnern, was nicht möglich ist.
- ▶ Drücken Sie sich nicht kompliziert bzw. irreführend aus.
- ▶ Stellen Sie Befragten keine Fangfragen oder einseitigen Fragen.
- ▶ Verwenden Sie kein verwirrendes oder unlogisches Format, das die Befragten von der Teilnahme abhalten könnte

Telefonumfragen:

- ▶ Formulieren Sie einfache Fragen.
- ▶ Halten Sie das Interview kurz.
- ▶ Beschreiben Sie einleitend den Zweck der Umfrage.
- ▶ Drücken Sie sich klar, genau und ohne Jargon aus.

Persönliche Umfragen mit physischer Präsenz (Einzelpersonen oder Gruppen):

- ▶ Gestalten Sie das Gespräch interessant, um sich die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu sichern.
- ▶ Ziehen Sie visuelle Hilfsmittel in Betracht.
- ▶ Beschreiben Sie einleitend den Zweck der Umfrage.
- ▶ Kombinieren Sie offene und geschlossene Fragen.
- ▶ Hinterfragen Sie laufend mit „Wie“ und „Warum“.
- ▶ Gestalten Sie die Befragung flexibel, verwenden Sie sie als Leitfaden.

Fragebögen zur Selbstbeantwortung (E-Mail, Online):

- ▶ Gestalten Sie die Fragebögen einfach.
- ▶ Vereinfachen Sie Fragen und formulieren Sie sie unmissverständlich.
- ▶ Stellen Sie „geschlossene“ Fragen, die nur ein Ankreuzen erfordern.
- ▶ Erläutern Sie den Befragten den Zweck der Umfrage.
- ▶ Erklären Sie in einem Begleitschreiben den Zweck der Umfrage.

## Die besten Tipps für verschiedene Ansätze

Stellen Sie sicher, dass der Ansatz Ihrem Unternehmen und der Zielgruppe entspricht. Denken Sie daran: Unter Umständen eignet sich eine Kombination von Techniken am besten für Ihre Bedürfnisse.

### Fokusgruppen

Fokusgruppen müssen gut gesteuert werden und benötigen einen kompetenten Interviewer. Der Interviewer muss Diskussionen stimulieren, dann sich ergebende Themen identifizieren, um sie weiter zu hinterfragen und detailliertere Erkenntnisse zu gewinnen. Haben Sie keine Angst, das Gespräch abgleiten zu lassen, seien Sie aber bereit, es gegebenenfalls wieder auf Kurs zu bringen.

Ein kompetenter Interviewer kann sicherstellen, dass sich die Diskussion sowohl Gefühle als auch Fakten hervorbringt. Die Befragung einer Fokusgruppe gliedert sich in Beginn, Mitte und Ende. Sie müssen sich vorab auf jede Phase vorbereiten und Ihr Vorgehen planen.

### Beginn: Stellen Sie die Weichen.

- ▶ Erklären Sie den Zweck der Sitzung.
- ▶ Besprechen Sie die grundlegenden Regeln.
- ▶ Erläutern Sie den vertraulichen Charakter und Verwendung der Antworten.
- ▶ Erklären Sie, warum sie die Einladung erhalten haben (z.B. am meisten geschätzter Kunde und Feedback ist wichtig für die Verbesserung der Leistungen).
- ▶ Erklären Sie, warum Sie sich Notizen machen.
- ▶ Überlegen Sie sich einen Eisbrecher, der Teilnehmer engagiert und motiviert.

### Mitte: Sammeln Sie Informationen.

- ▶ Arbeiten Sie offene und gut konzipierte Fragen aus, bevor Sie beginnen.
- ▶ Haken Sie mit Fragen nach, etwa: Wie kommen Sie darauf?
- ▶ Halten Sie die Teilnehmer auf Kurs und fokussiert auf die wichtigen Gesprächsthemen.
- ▶ Erfassen Sie Punkte klar und genau. Wahrscheinlich benötigen Sie Hilfe, um das effektiv tun zu können.
- ▶ Versuchen Sie, einzelne Teilnehmer davon abzuhalten, die Diskussion zu dominieren, und stellen Sie sicher, dass alle zu Wort kommen.

### Ende: Fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen.

- ▶ Bitten Sie jeden Teilnehmer, kurz den ihm wichtigsten Punkt oder das wichtigste Anliegen der Sitzung zu äußern.
- ▶ Fassen Sie Ihren Eindruck zusammen, um sicherzustellen, dass Sie die Ansichten richtig darstellen.
- ▶ Danken Sie der Gruppe für die Teilnahme und erklären Sie, wie Sie die Daten nutzen werden.
- ▶ Bedanken Sie sich mit einem kleinen Geschenk.

### Kundenbeirat

Kundenbeiräte können eine ähnliche Funktion wie Fokusgruppen übernehmen. Dabei kommt ein Ansatz mit unstrukturierten Fragen unter der Kontrolle eines guten Moderators zum Einsatz. Bei einem Beirat trifft sich dieselbe Gruppe häufiger zur Besprechung ausgewählter Themen.

Sie müssen entscheiden, welche Kunden aus Ihren verschiedenen Segmenten dazu eingeladen werden sollten, oder Sie richten verschiedene Kundenbeiräte ein. Zum Beispiel könnten Sie Kunden einladen, die sich ehrlich und unverblümmt äußern und deren Meinung Sie wirklich schätzen.

Achten Sie darauf, dass die Meinung von ein paar Personen nicht die gesamte Gruppe überstimmt. Manche Teilnehmer könnten schüchtern sein. Ziehen Sie eine Mischung von treuen, unterstützenden Kunden mit eher schwierigen, kritischen Kunden in Betracht. Daraus könnte sich eine nützliche Diskussion ergeben.

Vermeiden Sie, dass Ihr Kundenbeirat zu einem zwecklosen Schwatz wird. Seien Sie bei der Planung konkret und strukturiert.

- ▶ Geben Sie den eingeladenen Personen die Struktur des Beirats bekannt. Informieren Sie sie darüber, wie viele Personen im Beirat sind, wer eingeladen wurde, wie oft der Beirat zusammentritt und welches Ergebnis Sie sich von dem Treffen erwarten
- ▶ Denken Sie darüber nach, an die Mitglieder der Gruppe eine besondere Mitteilung zu den Gesprächspunkten zu schicken. So haben sie Zeit, sie zu durchdenken.
- ▶ Fokussieren Sie sich auf den Nutzen für die Gruppenmitglieder. Warum sollten sie Zeit als Gruppenmitglied aufwenden? Bieten Sie bei den Treffen Getränke und dergleichen an?
- ▶ Stellen Sie sicher, dass Sie nach jedem Treffen des Beirats eine Übersicht der wichtigsten Punkte senden, die sich ergeben haben. Die Mitglieder möchten wissen, ob sich die Gespräche gelohnt haben und von Bedeutung waren.

## Persönliche Interviews mit physischer Präsenz

Vergewissern Sie sich, dass Sie vor Beginn des Kundeninterviews komplett vorbereitet sind.

- ▶ Sie sollten sich über den Zweck der Befragung im Klaren sein und ihn dem Befragten gegebenenfalls erklären können.
- ▶ Bestätigen Sie die Vertraulichkeit der Befragung oder ersuchen Sie um Erlaubnis, das Feedback zitieren zu dürfen.
- ▶ Sie sollten erklären können, warum Sie den Gesprächspartner befragen möchten.
- ▶ Planen Sie die verfügbare Zeit sorgfältig, damit Sie ausreichend Zeit für alle Fragen haben.
- ▶ Bei einem semi-strukturierten Interview sollten Sie daran denken, Einstellungen und Meinungen zu hinterfragen, da Sie damit mehr Tiefe bei Ihrer Untersuchung erhalten.
- ▶ Bedanken Sie sich am Ende bei Ihrem Gesprächspartner und fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen.
- ▶ Erinnern Sie den Gesprächspartner an den Nutzen des Feedbacks für ihn.

## Umfragen per Post oder E-Mail

Umfragen per Post oder E-Mail können eine kostengünstige Methode zur Einholung von Feedback von einer großen Anzahl an Befragten sein. Der Prozess lässt sich einfach von einem Ihrer Mitarbeiter organisieren, daher benötigen Sie keinen kompetenten Moderator.

Allerdings beruht die Qualität des Feedbacks darauf, wie gut Sie die Fragen ausarbeiten. Je genauer und gründlicher der Fragebogen ist, desto konkreter werden Antworten und Analyse ausfallen. Umfragen per Post oder E-Mail bieten nicht die Möglichkeit, Meinungen oder Antworten der Befragten zu hinterfragen, daher müssen Fragen in so vielen Bereichen gestellt werden, wie Sie es für erforderlich halten.

- ▶ Stellen Sie sicher, dass Sie das Zielpublikum ansprechen, dessen Meinung Sie einholen wollen.
- ▶ Befragen Sie eine große Gruppe von Kunden, da viele unter Umständen nicht antworten.
- ▶ Erwähnen Sie den Nutzen der Teilnahme an der Umfrage, etwa verbesserte Leistungsqualität. Oder setzen Sie einen kleinen Anreiz ein, wie eine Spende an eine wohltätige Organisation.

- ▶ Gestalten Sie die Umfrage einfach und nicht zu lang.
- ▶ Kündigen Sie die Umfrage mit einem Schreiben/einer E-Mail an Ihre Kunden an und informieren Sie sie darüber, dass sie eine Umfrage erhalten werden und Sie sich über eine Beantwortung freuen würden.
- ▶ Erinnern Sie Ihre Kunden daran, dass die Umfrage vertraulich ist und Sie Ihr ehrliches Feedback erhalten möchten.
- ▶ Die Umfrage sollte einfach zurückzusenden sein. Legen Sie vielleicht einen frankierten, an Sie adressierten Rückumschlag bei.
- ▶ Prüfen Sie regelmäßig die Antwortquote und verschicken Sie eine dezente Erinnerung.
- ▶ Schicken Sie ein Dankeschön an diejenigen, die den Fragebogen beantwortet haben.

## Telefonumfragen

Telefonumfragen müssen genauso gut überlegt werden wie Umfragen per Post oder ein persönliches Gespräch, was das Zielpublikum, die Länge, den Umfang und den Nutzen für den Befragten betrifft. Es lohnt sich, ein paar Tipps zu beachten.

- ▶ Rufen Sie Kunden nicht ohne Vorwarnung an, sondern informieren Sie sie vorab über die Telefonumfrage.
- ▶ Rufen Sie zu einer passenden Zeit an, am besten vereinbaren Sie vorab den Termin. Wenn Sie anrufen, fragen Sie nach, ob der Anruf gelegen kommt.
- ▶ Stellen Sie sich immer vor und erklären Sie den Zweck des Gesprächs.
- ▶ Stellen Sie sicher, dass der Interviewer am Telefon klar und verständlich sprechen kann.
- ▶ Verkaufen Sie sich nicht, das Telefonat ist nicht der Zeitpunkt für ein schnelles Verkaufsgespräch.

## SCHRITT 4: ERGEBNISSE ANALYSIEREN

Jetzt ernten Sie die Früchte Ihrer harten Arbeit und Planung. Sie können nun beginnen, Ihre Ergebnisse in einem Format zusammenzustellen, das Ihnen die Auswertung im Hinblick auf die wichtigsten Bereiche ermöglicht. Hoffentlich erhalten Sie nützliche Antworten auf die eingangs gestellten Fragen.

### Quantitative Daten analysieren

Wenn Sie strukturierte Fragen eingesetzt haben, wird es Ihnen relativ leicht fallen, die Antworten zusammenzufassen. Gliedern Sie die Anzahl der Antworten auf jede Frage zusammen mit den Punktzahlen. Auf diese Weise können Sie jeweils den Prozentsatz der Befragten für jede Frage ablesen.

Vielleicht wollen Sie die Unterschiede zwischen Kundensegmenten oder -profilen analysieren. Zum Beispiel: Haben verschiedene Altersgruppen eine unterschiedliche Meinung? Erhalten verschiedene Berater unterschiedliche Ergebnisse?

Wenn diese Umfrage sich an frühere Befragungen anschließt, können Sie die Ergebnisse grafisch über den Zeitverlauf darstellen und sehen, ob Sie Verbesserungen erzielt haben (siehe Schritt 6). Mit Grafiken oder Abbildungen veranschaulichen Sie die Daten besser.

### Qualitative Daten analysieren

Die Analyse qualitativer Daten aus unstrukturierten Fragen stellt sich schwieriger dar. Dazu braucht es ein geübtes Auge, um aus den Ergebnissen Themen oder Trends daraus abzuleiten.

### Schlussfolgerungen

Zu Beginn des Feedbackprozesses wollten Sie sich vermutlich auf einige konkrete Punkte konzentrieren. Vielleicht wollten Sie ein neues Angebot testen oder Informationen darüber erhalten, wie wichtig Kunden die Honorare und Gebühren im Vergleich zu den erhaltenen Leistungen sind. Ist das der Fall, sollten die Ergebnisse den eher konkreten Charakter der Fragen widerspiegeln und die Schlussfolgerungen sollten ziemlich offensichtlich sein – auch wenn das bedeutet, dass Sie sich nur über die Unsicherheit des Kunden sicher sind.

Wenn Ihre Befragung umfassender war, um zum Beispiel das allgemeine Engagement und die Bindung Ihres Kunden an Ihr Unternehmen herauszufinden, müssen Sie die Schlüsselbotschaften und -themen herausfiltern und interpretieren, was sie für Ihr Unternehmen bedeuten.

Analyseinstrument	Maßnahme
Gruppendiskussion	Stellen Sie eine Gruppe zusammen, um zu diskutieren, was das Feedback wirklich bedeutet. Ermutigen Sie die Gruppe, das Positive herauszuarbeiten, aber befragen Sie sie auch zu negativen Aspekten.
Kategorie	Ordnen Sie das Feedback nach Kategorien wie Qualität, Quantität, Kosten und Zeit, und fassen Sie es zusammen. Untersuchen Sie anschließend jede Kategorie auf Trends.
Auswirkung auf Versprechen	<p>Ein Großteil Ihrer Umfrage konzentrierte sich auf die Erfahrungen Ihres Kunden in Bezug auf Ihr Versprechen. Es lohnt sich, einen Teil des Feedback der Erfüllung des Versprechens (wie einen individuellen Prozess) zu widmen.</p> <p>Zum Beispiel kann Feedback in Bezug auf die Bestandsaufnahme der Kundenbeziehung und Leistungen auf gute und schlechte Punkte hinsichtlich dieses Teils Ihres Versprechens zusammengefasst und analysiert werden.</p>

Es könnte sich lohnen, die Schlüsselthemen im Vergleich zu den wichtigsten Leistungskennzahlen grafisch darzustellen. In anderen Abschnitten dieses Leitfadens haben wir die Notwendigkeit der Automatisierung und Systematisierung der Elemente erwähnt, die bei der Erbringung von Leistungen für Ihre Kunden ausschlaggebend sind. Wenn Sie das tun, können Sie dieses Feedback nutzen, um zu bewerten, wie Ihr Unternehmen in Bezug auf jedes dieser entscheidenden Elemente abschneidet.

Zum Beispiel:

### Wichtige Prozessergebnisse

Mit unserem Kundeninformationspaket informieren wir Kunden darüber, was wir tun und was wir nicht tun.

Unsere Mitarbeiter sind höflich und treten professionell auf.

Wir erläutern alle Honorare und Gebühren.

Wir müssen mit allen Kunden eine jährliche Bestandsaufnahme der Anforderungen und Leistungen durchführen.

### Feedback

Der Großteil der Kunden ist der Ansicht, dass wir gute Leistungen anbieten, sie verstehen jedoch nicht, was „Lebensplanung“ bedeutet.

72 % der Befragten bewerten uns als ausgezeichnet, doch ein Business Development Manager erhielt eine schlechte Beurteilung mit „zu verkaufsorientiert“.

90 % der Kunden verstehen unsere Honorare und Gebühren, aber 35 % halten sie für zu hoch.

Mit der Mehrheit der Kunden wurde eine solche Bestandsaufnahme durchgeführt, doch hielten 28 % die Information für irrelevant, und 43 % betrachteten sie einfach als eine Übersicht über ihre Anlagen.

### Auswirkung

Kunden verstehen nicht, dass wir die Finanzplanung auf ihre Ziele abstimmen und lehnen unseren Prozess vielleicht ab.

Das ist zwar gut, aber wir müssen die Wirkung verstärken, die wir bei den anfänglichen Kundengesprächen erzielen. Einige Mitarbeitende müssen noch einmal geschult werden.

Wir müssen den Preisansatz unserer Honorare für manche Kunden überdenken, ansonsten verlieren wir sie.

Kunden verstehen die Bedeutung der jährlichen Bestandsaufnahme nicht. Wir müssen unsere Business Development Manager wieder hinsichtlich der Bedeutung und Durchführung der Bestandsaufnahme schulen.

“

**Vielleicht wollen Sie die Unterschiede zwischen Kundensegmenten oder -profilen analysieren. Zum Beispiel: Haben verschiedene Altersgruppen eine unterschiedliche Meinung?**

**Erhalten verschiedene Berater unterschiedliche Ergebnisse? ”**

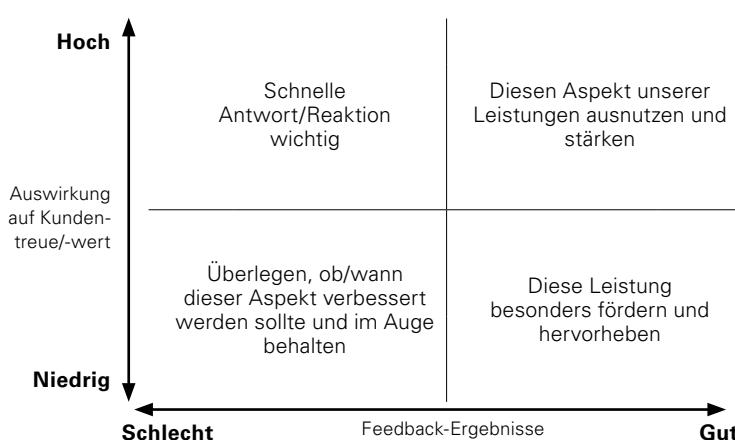
## SCHRITT 5: ERGEBNISSE ZUR UMSETZUNG VON VERBESSERUNGEN NUTZEN

Vielleicht ignorieren Sie so manches Feedback, aber der eigentliche Zweck besteht ja darin, Ihr Unternehmen zu verbessern, damit Sie die Kundenbindung und in der Folge auch die Profitabilität steigern. Wenn Sie das Feedback wirksam nutzen wollen, müssen Sie Prioritäten setzen und einen Maßnahmenplan aufstellen.

### Prioritäten bei der Umsetzung von Verbesserungen setzen

Wenn Sie viel Feedback erhalten haben, müssen Sie Prioritäten setzen und mit Ihren Mitarbeitern zusammen so viele Verbesserungen wie möglich umsetzen.

Vielleicht sollten Sie eine einfache Übersicht erstellen, in der Sie Auswirkung und Qualität gegenüberstellen. Eine solche Übersicht zeigt Ihnen, über welches Feedback Sie sich freuen dürfen und wo Verbesserungspotenzial besteht.



### Mitteilung der Ergebnisse

Als Teil Ihres laufenden Kommunikationsplans sollten Sie überlegen, wie Sie Ihren wichtigsten Stakeholdern die Ergebnisse mitteilen.

Sie sollten sich bei Kunden, die am Feedbackprozess teilgenommen haben, bedanken. Sofern möglich, sollten Sie ihnen auch Einzelheiten zu den Erkenntnissen und zu geplanten Maßnahmen mitteilen. Das unterstreicht die Bedeutung ihres Beitrags und fördert die Bereitschaft, auch in Zukunft wertvolles Feedback zu geben.

Ebenso wichtig ist es, das Feedback mit Ihren Mitarbeitenden zu besprechen. Gute Beratungsgeschäft setzen Feedback niemals als Waffe ein, sondern als Instrument, um Mitarbeiter zur Verbesserung Ihrer Prozesse zu motivieren. Niemand möchte, dass sein Beitrag verschwendet wird oder wertlos ist. Daher werden sie mehr darüber wissen wollen, wie sie die Ergebnisse für Kunden verbessern können. In den meisten Fällen wissen sie auch am besten, was man tun kann. Nicht immer hat der Chef die besten Ideen.

Aber selbstverständlich sollte man bei schlechtem Feedback nicht viel darum herumreden. Gute Unternehmen halten die brutalen Fakten nicht zurück, insbesondere wenn sie die Kundenbindung und daher den Unternehmenswert schwächen.

### Einbindung Ihrer Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbinden, steigern Sie ihr Engagement. Hören Sie sich ihre Ideen für Verbesserungen an, dann ist die Chance größer, dass sie umgesetzt werden.

Nachdem Sie sich auf eine Reihe von Verbesserungen geeinigt haben, stellen Sie sicher, dass diese in die Unternehmensplanung einfließen. Weisen Sie jeder Verbesserung einen Verantwortlichen zu und geben Sie ihm Anreize, die Verbesserung in die Tat umzusetzen.



**Aber selbstverständlich sollte man bei schlechtem Feedback nicht viel darum herumreden. Gute Unternehmen halten die brutalen Fakten nicht zurück, insbesondere wenn sie die Kundenbindung und daher den Unternehmenswert schwächen.**

## SCHRITT 6: VERBESSERUNGEN MESSEN

Jetzt müssen Sie die vorgenommenen Änderungen überwachen, um zu prüfen, ob sie wirksam sind. Vielleicht haben Sie ein konkretes Ergebnis vor Augen, wie die Verbesserung eines bestimmten Teils Ihres Kundenprogramms. In diesem Fall können Sie die Auswirkungen der Änderungen womöglich leicht erkennen.

Wenn es sich um umfassendere Änderungen handelt, müssen Sie den Fortschritt möglicherweise anhand verschiedener Kriterien überwachen. Vielleicht sind auch Stichproben von Kunden mit Zwischen-Feedback sinnvoll.

### Laufende Verbesserung

Wenn Sie Ihr Unternehmen verbessern, werden Ihre Konkurrenten nachziehen. Infolgedessen erwartet auch der Kunde mehr. Um erfolgreich zu bleiben, müssen Sie die Kundenerfahrung verbessern, indem Sie die Erfüllung Ihres Versprechens kontinuierlich überwachen.

Zwar kann Feedback auch nur hier und da eingesetzt werden. Wenn Sie es aber kontinuierlich verwenden, können Sie über die Zeit hinweg Verbesserungen messen und umsetzen. Kunden gefällt die Vorstellung, dass Unternehmen sich verbessern möchten, und dabei helfen sie gern.

Wenn Sie ein und dieselben Themen im Verlauf der Zeit wiederholt untersuchen, verschaffen Sie sich detaillierte

Erkenntnisse, wie sich diese Änderungen auswirken. Vielleicht wirken sie sich nicht kurzfristig aus, aber sie werden sich im Laufe der Zeit zeigen. Vielleicht ist eine große Zahl von Kunden notwendig, um einen kompletten Geschäftszyklus zu durchlaufen, wie ein komplettes Jahr von Bestandsaufnahmen oder ausreichend Kunden für ein neues Leistungsangebot, etwa Nachlassplanung, damit Sie statistisch bedeutende Ergebnisse erkennen können.

### Zu guter Letzt

Die Bedeutung der Kundenbindung kann nicht genug betont werden. In einer Welt, wo „Honorar für Leistung“ gilt, müssen sowohl Kunden als auch Unternehmen den Wertaustausch, der damit stattfindet, verstehen.

Berater können wählen, ob sie einen Kunden annehmen oder nicht. Natürlich steht diese Wahl auch dem Kunden offen. Bei einer Vielzahl gleich qualifizierter, fachlich kompetenter und wettbewerbsfähiger Berater liegt es an Ihren Kompetenzen, ob Sie die Erwartungen „wie versprochen“ erfüllen können, was wiederum die Kundenbindung beeinflusst.

Kundenbindung bedeutet zukünftige Honorare – und letztlich den Wert Ihres Unternehmens. Deswegen sollten Sie sich auf Versprechen konzentrieren, die Sie einhalten können, und sicherstellen, dass dem Kunden Ihre Zuverlässigkeit bewusst ist.

---

## DER NÄCHSTE SCHRITT

Jetzt wissen Sie, wie Sie sich treue Kunden sichern und wir können uns ausführlicher mit diesen Themen beschäftigen. Der nächste Abschnitt, *Ein überzeugendes Kundenversprechen definieren*, soll Ihnen dabei helfen, Ihre Versprechen gegenüber ihren Kunden weiter zu verfeinern und mit Ihren Unternehmenskompetenzen abzustimmen.

---



## Ein überzeugendes Kundenversprechen definieren

*Versprechen Sie nur, was Sie tatsächlich tun können und werden.*

### Ihr Kundenversprechen definieren

In den vorherigen Abschnitten haben wir hervorgehoben, wie wichtig es ist, Ihre Versprechen zu erfüllen und nur solche abzugeben, die Sie auch einhalten können. Nur so können Sie sich die entsprechende Kundenbindung für langfristiges profitables Wachstum sichern.

In diesem Abschnitt erläutern wir Ihnen, wie Sie ein überzeugendes Kundenversprechen definieren, das Ihr Kunde ausdrücklich versteht und für das er bereit ist zu zahlen.

### Auf kontrollierte Weise zum gewünschten Ergebnis

Erfolgreiche Berater knüpfen ihr Leistungsversprechen nur an Ergebnisse, die sie tatsächlich und mit Überzeugung vorhersagen und kontrollieren können. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass ein Kundenversprechen, das von Ergebnissen abhängig, die sie nicht kontrollieren können, etwa die Wertentwicklung der gewählten Anlageklassen und -verwalter, schnell und leicht die Glaubwürdigkeit zerstören können.

Ihr Versprechen an Kunden sollte zwei Elemente enthalten: implizite und explizite Versprechen.

### Implizite Versprechen

Ihr Verhaltenskodex enthält wie der aller anderen Fachberufe Elemente, die Ihre Kunden als selbstverständlich annehmen, wie:

- ▶ die Erwartung, dass Sie jederzeit in Ihrem besten Interesse handeln werden und Ihre Bedürfnisse über die eigenen stellen.
- ▶ die Erwartung, dass Ihre Kompetenzen und Kenntnisse stets auf dem neuesten Stand sind.
- ▶ die Erwartung, dass Sie auf vertrauenswürdige Weise mit disziplinierten und umsichtigen Verfahren handeln werden.

Zwar nimmt der Kunde diese Werte als gegeben an, doch wie sehr betonen Sie sie in Ihrem Angebot? Sie sollten nicht übertreiben, da diese Werte offensichtlich und vom Kunden verstanden sein sollten, doch sie bilden die Grundlage des Vertrauens, das der Kunde Ihnen schenkt. Ebenso sollten Sie nicht untertreiben.

Welche nachhaltigen Werte vertritt Ihr Unternehmen? Wofür steht es? Diese Elemente Ihres Versprechens sollten immer gelten, gleich welcher Mitarbeitende Ihres Unternehmens Kontakt mit dem Kunden hat und welche Marktbedingungen oder Investmenttrends herrschen.

### Explizite Versprechen

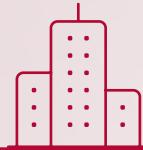
Hierbei geht es mehr um die Ergebnisse, die der Kunde infolge der Geschäftsbeziehung mit Ihnen oder Ihrem Unternehmen erwarten kann. Diese Versprechen erklären den Wert, den Sie dem Kunden durch Ihr Leistungsangebot bieten. Beachten Sie, dass wir „bieten“ sagen, und nicht zu bieten „hoffen“ oder „Ihr Bestes geben.“

Versprechen Sie nur, was Sie tun können und tun werden. Nur wenn Sie Ihr Versprechen jedes Mal rechtzeitig erfüllen, werden Sie das Vertrauen aufbauen, das langfristige Kundenbindungen und Wert schafft. Worin Ihr Mehrwert besteht, können Sie ermitteln, indem Sie die aktuellen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens bestimmen. Machen Sie eine Liste und denken Sie an Themen wie:

- ▶ aktuelle Wahrnehmung Ihres Unternehmens: Was sagen Ihre Kunden über Sie?
- ▶ die Qualität Ihres Marketings: Gewinnen Sie die Kunden, die Sie sich wünschen?
- ▶ die Kompetenzen und Kenntnisse Ihrer Mitarbeitenden: Sind sie führend im Markt?
- ▶ die Qualität der erbrachten Leistungen: Liefern Sie das versprochene Ergebnis?
- ▶ die Qualität Ihrer Systeme und Prozesse: Unterstützen sie Ihr Geschäft?

Beruhnen Ihre Antworten auf Ihren eigenen Wahrnehmungen oder auf dem, was die Kunden denken?

Nachdem Sie Ihre Position im Markt bestimmt haben, können Sie eine „Lückenanalyse“ durchführen, um fehlende Elemente im Leistungsangebot zu ermitteln, die Ihre Kunden erwarten. Dann können Sie beurteilen, ob Ihr Unternehmen ein Leistungsversprechen rund um diese Bedürfnisse abgeben kann.



## Welche Leistungen bieten Sie an?

Mit einer klaren *Definition dessen, was Sie anbieten und wie, können Sie sich von der Konkurrenz abheben*. Damit unterstreichen Sie auch Ihren Wert. Zum Beispiel könnte Ihr Fachgebiet **Lebensberatung, Finanzplanung oder Vermögensverwaltung sein**. Die Schwerpunkte dieser Gebiete sind recht unterschiedlich.

### Fokussieren Sie auf Kunden, die Sie wirklich zufriedenstellen können

#### Was ist „Beratung“?

Wenn ein potenzieller Kunde die Broschüre eines Beraters liest, sollte er sofort verstehen können, was der Berater anbietet und was er verspricht.

Üblicherweise tauchen Begriffe wie „Beratung“, „Anlage expertise“, „Steuer“, „Beratungsdienstleistungen“ und „Produkt“ in Marketingunterlagen der Branche auf.

Diese Begriffe geben jedoch wenig Aufschluss über das letzliche Ergebnis der Leistungen.

Sie müssen dem Kunden die Beratungsleistungen, die Sie anbieten, klar erläutern: was Sie mit jeder Leistung versprechen, wie viel die Leistung kostet und was der Kunde als Ergebnis erwarten kann. Häufig konzentrieren sich Marketingtexte darauf, Dienstleistungen zu erklären, anstatt die Vorteile hervorzuheben, die dem Kunden daraus entstehen.

Sehen Sie sich zum Beispiel folgende „Dienstleistung“ an:



Kunden könnten auf jeden Bestandteil dieser Dienstleistung nach ihrem Ermessen zugreifen oder als Teil eines Gesamtpakets zugreifen. Doch bei der Beschreibung jedes Elements sollte erläutert werden, warum jeder Bestandteil dem Kunden Mehrwert bietet und wie Sie oder die Unternehmen sicherstellen, dass Sie die versprochenen Leistungen erbringen:

### Beispiele

Lebensberatung	Wir finden gemeinsam mit Kunden heraus, was ihre Absichten sind und was sie im Leben wirklich erreichen möchten. Wenn diese Schwerpunkte ermittelt wurden, kann sich die weitere Finanzplanung darauf stützen und wir können sicherstellen, dass unsere anderen Leistungen den Lebenszielen des Kunden entsprechen. Diese Leistung hilft dem Kunden, die Bedeutung von Geld für seine Wünsche zu verstehen.
Finanzberatung	Wir vermitteln Kunden die Grundregeln des Anlegens. So klären wir sie über Zeithorizont, Kosten, Risiken und Emotionen bei ihren Anlageplänen auf. Wir helfen Kunden, die grundlegenden Anlageprinzipien zu verstehen, die das Fundament ihres Finanzplans darstellen.
Finanzplanung	Wir erstellen den Finanzplan eines Kunden, der auf seine Lebensziele ausgerichtet ist. Wir berücksichtigen die verfügbare Zeit, um das Ziel zu erreichen, die Auswirkungen der Kosten im Laufe der Zeit und die Risikotoleranz des Kunden. Gleichzeitig versuchen wir zu verhindern, dass sich der Kunde bei seinen Anlagen von Emotionen lenken lässt.
Vermögensverwaltung	Ausgehend vom Finanzplan unseres Kunden schlagen wir eine Vermögensallokation und eine Anlagestrategie unter Berücksichtigung von Anlagehorizont, Kosten, Risiko und emotionalen Budgets des Kunden vor. Damit wird sichergestellt, dass unser Kunde nachts gut schlafen kann und immer ein gutes Gefühl bezüglich unserer Fähigkeit hat, seine Ziele zu erreichen.
Vermögensallokation	Wir geben Empfehlungen dazu ab, wie Kunden ihr Vermögen steuerlich vorteilhaft anlegen und wie optimaler Schutz für das Vermögen der Kunden (oder ihrer Begünstigten) geboten werden kann.
Bestandsaufnahme	Wir vereinbaren regelmäßige Kundetermine, um sicherzustellen, dass ihre Zielvorstellungen und ihre Pläne auf Kurs bleiben. Dabei erläutern wir ihnen, wie wir ihre Anlagen gemäß dem vereinbarten Plan verwalten, und nehmen Anpassungen vor, wenn sich die Pläne des Kunden geändert haben.

## **So wichtig ist die Bestandsaufnahme**

Die Bestandsaufnahme sollte besonders erwähnt werden. Es ist kein Zufall, dass erfolgreiche Berater besonderen Wert darauf legen.

Gute Berater wissen, dass der Kunde nur dauerhaft ein Honorar bezahlen wird, wenn er eine gute Leistung erhält. Wenn der Kunde sicher ist, dass er sich seinem Ziel nähert, wird er dem Berater treu bleiben. Mittlerweile ist es zudem eine regulatorische Anforderung, dem Kunden nachzuweisen, dass Sie die Leistungen, die Sie im Rechnung stellen, ordnungsgemäß erbringen.

Erfolgreiche Beratungsgeschäfte bieten nicht nur eine Portfoliobestandsaufnahme, sondern eine Überprüfung der „Zielerreichung“ an. Infolgedessen ist die „Bestandsaufnahme“ nun mehr als nur ein Überblick des Anlageportfolios. Sie umfasst eine grundlegende Überprüfung der Ziele und Bestrebungen des Kunden mit gegebenenfalls entsprechender Anpassung des Finanzplans. Berater können die Bestandsaufnahme dazu nutzen, ihren Kunden zu versichern, dass sie sich bei der Erfüllung ihrer Ziele auf dem richtigen Kurs befinden.

## **Das Leistungsangebot definieren**

Denken Sie an jeden Bestandteil Ihres Leistungsangebots und stellen Sie sich folgende Fragen:

- ▶ Welche Tätigkeiten umfasst eigentlich jeder Bestandteil der Leistung?
- ▶ Welches Ergebnis versprechen wir dem Kunden?
- ▶ Weiß der Kunde, was wir nicht versprechen?
- ▶ In welchem Umfang kann ich das Kundenergebnis garantieren?
- ▶ Wie wichtig ist dem Kunden das versprochene Ergebnis?
- ▶ Was geschieht, wenn wir unser Versprechen nicht erfüllen?

Sehen Sie sich zum Beispiel im Modell gegenüber die „Anlageverwaltung“ an.

Vielleicht meinen Sie eigentlich:

*„Wir möchten eine Vermögensallokationsstrategie ausarbeiten, die den langfristigen Anforderungen des Kunden in Bezug auf Wachstum und Zeithorizont entspricht. Dann wählen wir die Anlageverwalter, von denen wir glauben, dass sie den Auftrag am besten erfüllen und die Wertentwicklung erreichen können, die für die gewünschte Rendite im verfügbaren Zeitrahmen machbar ist.“*

Ihr Kunde nimmt aber vielleicht an, dass Sie Folgendes versprochen haben:

*„Bessere Renditen als bei jedem anderen Berater.“*

Gute Beratungsgeschäft überprüfen regelmäßig ihre Kundendokumentation und Gespräche, um sicherzustellen, dass die Absicht mit dem Ergebnis übereinstimmt. Die Prüfung lässt sich recht einfach durchführen. Analysieren Sie alle Bestandteile Ihrer Kundenkommunikation, gliedern Sie sie und wenden Sie dann folgenden Test auf sie an.



Was sagen Ihre Marketingunterlagen?	Was meinen wir, wenn wir das sagen?	Was glauben unsere Kunden, was wir meinen?*

\*Siehe Abschnitt „Kunden binden“ zur Einholung von Kundenfeedback.

### Gibt es einen Einheitsansatz für alle?

Ihre Kernwerte sollten für jeden Ihrer Kunden offensichtlich sein. Ihre Werte definieren, wer Sie sind und was Sie symbolisieren. Aber das heißt nicht, dass Sie jedem Kunden dieselben Leistungen bieten müssen. Erfolgreiche Beratungsgeschäft bieten Kunden nur die Leistungen an, die sie schätzen und für die sie zu zahlen bereit sind.

Doch Unternehmen können leicht in eine Situation geraten, in der die Grenzen verschwimmen und alle Kunden dieselben Leistungen erhalten – unabhängig davon, ob sie zum Gewinn beitragen. Häufig nimmt ein Kunde, der für Sie von geringerem Wert ist, wertvolle Ressourcen in Anspruch. Die besten Beratungsgeschäft segmentieren ihre Kunden, um ihre Bedürfnisse zu verstehen, und entscheiden dann, ob ein „Leistungsversprechen“ auf kosteneffektive Weise erfüllt werden kann. Weitere Informationen zur Segmentierung sind dem Abschnitt „Profitabel wachsen“ zu entnehmen. Manche Beratungsgeschäft entscheiden sich für einen Einheitsansatz – sie sagen Kunden ganz klar: „Das ist unser Versprechen und unser Preis, die Entscheidung liegt bei Ihnen.“ Andere segmentieren ihr Angebot, vielleicht anhand eines Menü-Ansatzes. Ein anderer häufiger Ansatz besteht darin, mehrere Leistungsstufen anzubieten, wie Gold, Silber und Bronze.

### „Aktivität“ ist nicht gleich „Wert“

Lassen Sie sich nicht durch die Annahme in die Irre führen, dass Ihre Kunden Ihre Leistungen als umso wertvoller ansehen, je mehr Sie versprechen. Manche Unternehmen verwechseln Aktivität mit Wert. Sie versprechen „Gold-Kunden“ eine lange Liste von Ergebnissen und „Bronze-Kunden“ eine kürzere unter der Annahme, dass die Länge der Liste den Wert bestimmt. Denn eigentlich ist oft das Gegenteil der Fall. Je länger die Liste der Versprechen, desto weniger glaubwürdig wird sie. Was klingt glaubwürdiger – eine kurze Liste klar definierter Ergebnisse oder eine lange Liste an Möglichkeiten?

Das Ihrem Kunden gegenüber abgegebene Versprechen stellt das Fundament für Vertrauen dar. Jedes Mal, wenn Sie etwas versprechen, haben Sie die Chance, es zu halten oder es zu brechen. Jedes Mal, wenn Sie es erfüllen, stärken Sie das Vertrauen des Kunden. Jedes Mal, wenn Sie es brechen, höhlen Sie es aus. Sie bauen Ihre Marke auf, indem Sie Ihren Kunden durch wiederholte erfüllte Versprechen zu einem Ihnen vertrauenden Markenbotschafter machen. Die Kunst der Kundenbindung ist wirklich einfach:

Geben Sie ein einfaches Versprechen und halten Sie es – und zwar pünktlich und jedes Mal.



## Vertrauen aufbauen

*Der Schlüssel zu einer auf Vertrauen basierenden Beziehung besteht darin, dass Sie das tun, was Sie sagen, und zwar jedes Mal. Lücken zwischen Ihren Versprechen und dem, was Sie liefern, führen dazu, dass Ihr Geschäftsmodell langfristig nicht tragbar ist. Die Zukunftsfähigkeit Ihrer Marke beruht auf den Erfahrungen Ihrer Kunden und nicht auf dem, was Sie über sich selbst sagen.*

### Versprechen auf Kompetenz stützen

Beratungsgeschäft mit einer hohen Kundenbindung sind erfolgreich, weil sie Kunden nie Versprechen gemacht haben, die ihre Kompetenz überschreiten. Sie steuern das Verhältnis zwischen dem Versprechen gegenüber den Kunden und ihrer Fähigkeit, ihre Erfüllung zu gewährleisten.

Ist eine Aufgabe oder Kompetenz dem Kunden wichtig, wird aber vom Unternehmen kaum abgedeckt, kann eine Auslagerung der Dienstleistungen sinnvoll sein (Bspw. Beratung zu Immobilienfinanzierung etc.). Doch es ist ein großer Schritt, die Erfüllung Ihres Versprechens an Dritte auszulagern. Verfügt das Unternehmen über umfassende Kompetenz oder Kenntnisse, sollte dies im Kundenangebot genutzt werden, da dieser Faktor vom Unternehmen kontrolliert werden kann. Denken Sie an die wichtigsten Ergebnisse, die ihr Unternehmen erbringen muss, und ordnen Sie sie in diese Grafik ein.

**Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein**

Die Erfüllung Ihres Versprechens erfordert Mitarbeiter, die organisiert sind und denen Anreize geboten werden, um dieses Versprechen zu erfüllen. Dazu bedarf es motivierter, zielorientierter Mitarbeiter und eines systematischen Ansatzes, um konsistente Ergebnisse zu garantieren.

Dazu könnte es notwendig sein, die Mitarbeiter und ihre Aufgaben neu auszurichten, sodass sie die versprochenen Ergebnisse liefern. Teamarbeit ist wesentlich, und jeder muss seinen entscheidenden Beitrag zur Erfüllung des Versprechens verstehen. Anerkennung und Belohnungen sollten sich auf die Erfüllung des Kundenversprechens konzentrieren. Mehr über Anerkennung und Belohnungen erfahren Sie im Abschnitt „Mitarbeiter und Stakeholder auf Ihre Seite bringen“.

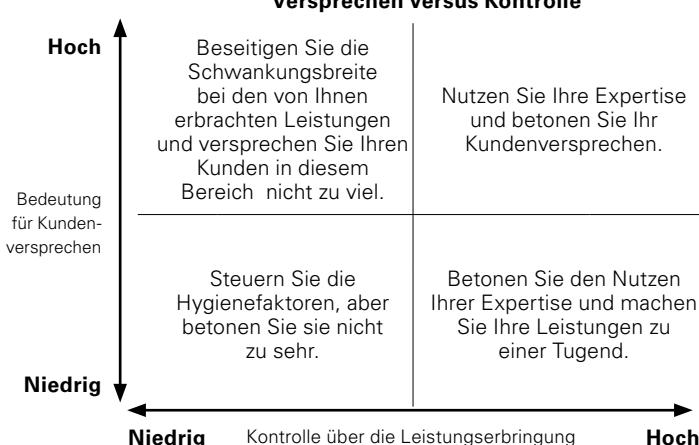
## Checkliste für das Kundenangebot

Die Entwicklung eines überzeugenden Kundenversprechens, für das der Kunde gern bezahlen wird, ist nicht einfach. Sie müssen Ihren Zielmarkt gut verstehen und auch klar erkennen, was Sie von der Konkurrenz abhebt. Warum sind Sie anders? Sie müssen authentisch und aufrichtig sein und Ihre Fähigkeiten und Ihr Angebot für Ihre Kunden ehrlich darstellen. Die besten Beratungsgeschäft geben offen zu, was sie nicht tun bzw. nicht tun können.

Ihr Ausgangspunkt ist immer die Sicht des Kunden. Warum sollte sich ein Kunde für Sie entscheiden? Welchen Vorteil bedeutet das für den Kunden?

Und gute Beratungsgeschäfte konzentrieren sich auf mehrere Kennzahlen, um ihren Wert zu beschreiben:

- ▶ **Qualität** – Was können wir für den Kunden besser machen? (besser als der Kunde selbst oder ein anderer Berater)
  - ▶ **Quantität** – In welcher Hinsicht können wir mehr (z. B. relevante Planupdates) oder weniger (z. B. unnötige Kundenmitteilungen) Leistungen erbringen?
  - ▶ **Kosten** – Wie können wir kosteneffizienter für den Kunden arbeiten?
  - ▶ **Zeit** – Wie können wir für den Kunden schneller oder effizienter arbeiten?



Wenn diese Vorteile für den Kunden herausgearbeitet wurden, müssen sie dem Kunden gezeigt und jedes Mal bekräftigt werden. Es sollten immer die gleichen Botschaften vermittelt werden bei:

- ▶ Kundenakquise
- ▶ Kundenkontakte
- ▶ Aufnahme neuer Kunden
- ▶ Bestandsaufnahme mit Kunden
- ▶ Kunden werden zu Botschaftern für Ihr Unternehmen.



#### Beispiel einer Checkliste für Leistungsversprechen gegenüber Kunden:

Haben Sie Ihre Zielkundensegmente identifiziert? Beschreiben Sie sie.	
Verstehen Sie bei jedem Segment jeweils, warum diese Kunden die Leistungen anderer in Anspruch nehmen?	
Verstehen Sie, warum diese Kunden Ihre Art von Leistungen nicht kaufen?	
Verstehen Sie, was Ihren Zielkunden nicht gefällt (Qualitäts-, Quantitäts-, Kosten- und Zeitprobleme)?	
Verstehen Sie, was sich der Kunde wünscht (Qualität, Quantität, Kosten und Zeit)?	
Verstehen Sie die Risiken, die sich bei einer Entscheidung für Sie für den Kunden ergeben?	
Haben Sie die Kernwerte Ihres Unternehmens klar erfasst und ausgedrückt? Wie lauten sie? Wie werden sie in der Praxis wahrgenommen?	
Haben Sie die Besonderheiten der Leistungen identifiziert, die Sie Ihren Kunden anbieten? Wie lauten sie?	
Wenn Sie ein Versprechen abgegeben haben, sind Sie sicher, dass Sie dessen Erfüllung kontrollieren können?	
Wenn nicht, wie sicher sind Sie sich hinsichtlich Ihrer Dienstleistungsunternehmen	
Haben Sie Ihr Leistungsangebot mit den Kundenbedürfnissen verknüpft? Was ist der Nutzen Ihrer Leistungen für den jeweiligen Kunden?	
Haben Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Angebots (Qualität, Quantität, Kosten, Zeit) im Markt geprüft?	
Können Sie den Erfolg Ihres Leistungsangebots belegen (z.B. Kundenempfehlungen, Auszeichnungen)?	
Haben Sie die Schlüsselbotschaften identifiziert, die Sie von der Konkurrenz abheben? Werden sie den Kunden vermittelt? Werden sie von allen Ihren Mitarbeitenden durchgängig verwendet?	
Haben Sie überprüft, ob das, was Ihr Kunde hören soll, dem entspricht, was er wirklich hört?	

---

## DER NÄCHSTE SCHRITT

Mit einem gut definierten überzeugenden Kundenversprechen können Sie im nächsten Schritt sicherstellen, dass Sie Ihre Versprechen durch Systematisierung und Automatisierung Ihrer Prozesse erfüllen.

Die besten Beratungsgeschäfte wissen, wie man einen persönlichen Ansatz automatisiert. Ebenso müssen Systeme und Prozesse des Unternehmens optimiert werden, um eine mühelose Erfüllung des Versprechens zu sichern. Menschen machen Fehler – sie sollten sich deshalb um den persönlichen, wertschöpfenden Aspekt der Beziehung kümmern. Häufig anfallende Aufgaben sollten automatisiert werden, sofern das möglich ist.

---



## Ihr Versprechen einhalten

In unserem wettbewerbsorientierten Umfeld müssen die von Ihnen erbrachten Leistungen einwandfrei sein, wenn Sie Ihr Versprechen an Ihre Kunden erfüllen, die Kundenbindung aufrecht erhalten und Ihr Unternehmen absichern wollen.

### Warum Versprechen einhalten?

Die Erfüllung Ihrer Versprechen ist der einfachste Weg, langfristiges Vertrauen bei Ihren Kunden aufzubauen. Damit wird wiederum gewährleistet, dass sie auch in Zukunft bereit sind, das Honorar für Ihre Leistungen zu zahlen – die Basis langfristiger Profitabilität. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Bedeutung von Prozessen, mit denen Sie die Erfüllung Ihrer Versprechen sicherstellen.

### Versprechen und Geschäftswert

In den vorhergehenden Abschnitten haben wir erläutert, warum der Aufbau eines erfolgreichen Beratungsgeschäfts auf überzeugenden erfüllbaren Kundenversprechen beruht. Damit bauen Sie Vertrauen und Treue auf, und daraus wiederum entsteht ein profitabler Kundenkreis, der die Grundlage Ihres Geschäftswerts darstellt.

### Einwandfreie Ergebnisse anstreben

Vor nicht allzu langer Zeit konnten Sie eine erfolgreiche Finanzberatung aufbauen, wenn Sie das meiste richtig machten. Aber in der vom Wettbewerb geprägten Welt von heute müssen die von Ihnen erbrachten Leistungen einwandfrei sein, wenn Sie Ihr Versprechen an Ihre Kunden erfüllen, die Kundenbindung aufrecht erhalten und Ihr Unternehmen absichern wollen. Denken Sie daran: Ihre Marke ist nicht das, was Sie in Ihrer Firmenbroschüre oder auf Ihrer Website sagen oder gar das, was Ihre Kunden hoffentlich über Sie denken. Ihre Marke beruht auf dem, was Ihre Kunden tatsächlich erleben. Ihre Taten sagen mehr als Worte. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Entwicklung und Umsetzung hochwertiger, robuster Prozesse, die für eine einwandfreie Kundenerfahrung erforderlich sind.

## Ihr Versprechen einwandfrei erfüllen



In einem dynamischen, auf Kunden ausgerichteten Umfeld werden Prozesse manchmal vergessen. Oft wird erst nach dem Verkaufsabschluss daran gedacht oder sie werden als notwendiges Übel betrachtet. So mancher Berater liebt den Kundenkontakt, hasst jedoch den Papierkram danach. Einwandfreie Ergebnisse erfordern jedoch robuste Prozesse.

### So wichtig sind Prozesse

In den vorhergehenden Abschnitten haben wir uns damit beschäftigt, wie wichtig konsistente wiederholbare Erfahrungen für jeden Kunden sind, unabhängig davon, welchen Berater sie in Anspruch nehmen. Damit gewährleisten Sie, dass Ihre Kunden die sichere Gewissheit haben, dass ihre Pläne und Bestrebungen Bestand haben, unabhängig von Mitarbeiterwechseln im Unternehmen. Die „Systematisierung“ dieser Erfahrung beruht auf robusten Prozessen, die sie unterstützen. Sie dürfen Ihr Kundenversprechen bzw. Ihre Kundenerfahrung nicht dem Zufall überlassen.

### Arbeiten Sie „an“ Ihrem Unternehmen

Wenn Sie Zeit aufwenden, nicht nur „in“ Ihrem Unternehmen, sondern „an“ Ihrem Unternehmen zu arbeiten, indem Sie solide Prozesse ausarbeiten, können Sie zahlreiche wesentliche Vorteile erzielen:

- ▶ Sie können die beste Methode ausarbeiten, um Ihre Ziele und die Ziele Ihrer Kunden zu erreichen.
- ▶ Sie dient als Maßstab oder „Best Practice“, an der Sie Ihr Ergebnis messen können.
- ▶ Sie können geschäftliche und regulatorische Risiken kontrollieren, indem das Risiko eines finanziellen Schadens oder Rufschadens gesenkt wird.
- ▶ Sie können unnötige Prozesse identifizieren und somit Kosten senken und die Profitabilität steigern.
- ▶ Ihre Mitarbeiter können ihre Rolle bei der Erfüllung Ihres Kundenversprechens verstehen.

### Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein

Bevor Sie mit der Änderung der Prozesse beginnen, müssen Sie sicherstellen, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen den Grund dafür verstehen und dass Sie sie einbeziehen. Im Abschnitt „Die richtigen Partner“ wird dieses Thema näher erläutert.

Sie sollten mit allen Ihren Mitarbeitern sprechen, um folgende Fragen zu beantworten:

- F. Was machen wir gut?
- F. Wo haben wir Schwächen?
- F. Was denken unsere Kunden über uns?
- F. Erfüllen wir unsere Versprechen gegenüber unseren Kunden?
- F. Was müssen wir ändern?

### Kundenergebnisse verbessern

Der Zweck besteht darin, laufend die Ergebnisse für Ihre Kunden zu verbessern. Für eine effektive Prozesssteuerung müssen alle Mitarbeiter im Unternehmen verstehen, dass konsistente und für den Kunden erfreuliche Ergebnisse von wesentlicher Bedeutung sind, und sie müssen wissen, wie man das erreicht. Wenn Sie mit allen Mitarbeitern sprechen, machen Sie sich deren Talente und Kenntnisse derjenigen zunutze, die mit der inneren Funktionsweise Ihres Unternehmens am meisten vertraut sind, und versetzen Sie diese in die Lage, positive Veränderungen zu bewirken.

## Nutzen Sie Checklisten

Erfolgreiche Unternehmen werden sich der Notwendigkeit von Prozess-Checklisten zunehmend bewusst, um Risiken zu senken und die Kundenerfahrung zu verbessern. Dieses Wissen stammt aus Büchern, in denen die Bedeutung von Checklisten für wichtige Aufgaben in verschiedenen Tätigkeitsbereichen mit hohem Risiko beschrieben wird, wie bei Operationen, in der Luftfahrt oder risikoreichen Bauprojekten.

Sie können den Nutzen in Situationen klar verstehen, in denen es um Leben oder Tod geht, aber Sie können dieselben Prinzipien ebenso gut auf geschäftskritische Situationen anwenden.

### Beispiel für eine Checkliste: Urlaubsvorbereitung

Der Prozess ist vermeintlich flexibel und wählbar, doch im Grunde folgt er einer ziemlich einfach zu erledigenden Checkliste, die ungefähr wie folgt aussieht.

1. Einen Urlaub online buchen
2. Online einchecken
3. Gepäck aufgeben und Sicherheitskontrolle passieren
4. Duty-free-Laden besuchen
5. Ins Flugzeug einsteigen
6. Am Zielort ankommen

Kennen Sie das?

Sehen wir uns genauer an, was passiert und warum.

1. Sie buchen Ihren Urlaub online, weil so die Kosten des Reiseveranstalters gesenkt werden und Sie für die korrekte Buchung verantwortlich sind. Es wird Ihnen als einfach, praktisch und kostengünstig verkauft.
2. Sie checken online ein, da dies die Kosten für Personal an den Check-in-Schaltern am Flughafen senkt.

Wahrscheinlich beschleunigt es den Ablauf für Sie und vielleicht können Sie Ihren Sitzplatz wählen.

3. Sie geben Ihr Gepäck auf und passieren die Sicherheitskontrolle. Sie haben in Bezug auf die Sicherheitskontrolle keine Wahl, denn das Risiko für Sie und andere wird durch diesen Teil des Prozesses kontrolliert.

4. Sie besuchen den Duty-free-Laden, und damit erhöht sich das Einkommen des Flughafens. Flughäfen sind nun Geschäfte, zu denen die Käufer per Flugzeug gelangen und wieder abreisen. Um ins Flugzeug einzusteigen, müssen Sie durch den Einkaufsbereich gehen. Für Sie ist es praktisch, und manchmal erwischen Sie ein Schnäppchen im Duty-free.

5. Sie steigen in Ihr zugewiesenes Flugzeug ein und nehmen auf Ihrem zugewiesenen Sitz Platz. Normalerweise haben Sie dabei keine Wahl, da das Gewicht im Flugzeug richtig verteilt werden muss.

6. Sie kommen an Ihrem Zielort an, nachdem der Pilot ein strenges Protokoll an Sicherheitschecks und Verfahren für einen sicheren Flug eingehalten hat.

Im Wesentlichen erfolgt der Ablauf auf kontrollierte Weise, wenn wir verreisen, ganz gleich ob geschäftlich oder privat. Die Fluggesellschaft und der Flughafen haben die sicherste und profitabelste Methode dafür entwickelt. Hat man die sicherste und profitabelste Methode ausgearbeitet, warum sollte man einen anderen Prozess befolgen? Das würde nur Risiko oder Ineffizienz bedeuten.

Natürlich sollte das Erlebnis so angenehm wie nur möglich sein, aber die Kunst besteht darin, einen Prozess zu schaffen, der im höchsten Maß effizient ist und maximale Risikokontrolle bietet.



**Erfolgreiche Unternehmen werden sich der Notwendigkeit von Prozess-Checklisten zunehmend bewusst, um Risiken zu senken und die Kundenerfahrung zu verbessern.**





## Positive Veränderungen schaffen

*Vor der Verbesserung Ihrer Prozesse müssen Sie ein Umfeld schaffen, in dem Ihre Mitarbeiter Sie positiv unterstützen und Veränderungen annehmen. Durch Veränderungen können sich Ihre Mitarbeiter bedroht oder kritisiert fühlen. Eine positive Atmosphäre beruht darauf, mit Ihren Mitarbeitenden als Stakeholdern in Ihrem Unternehmen zusammenzuarbeiten, um gemeinsam Veränderungen zu bewirken, und nicht, um sie zu anzuordnen.*

### Bitten Sie Mitarbeiter um Beiträge

Steigern Sie das Engagement, indem Sie Ihre Mitarbeitenden bitten, Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu identifizieren, und zeigen Sie sich aufrichtig an ihren Antworten interessiert. Ebenso sollten sie über Methoden befragt werden, mit denen solche Verbesserungen erreicht werden können.

### Veränderungen auf persönlicher Ebene

Bei organisatorischen Veränderungen müssen die Mitarbeiter Veränderungen auf persönlicher Ebene hinnehmen. Manche haben Angst vor Veränderungen, andere nehmen sie gern an. Manche werden sich Zeit nehmen, um ihre Beteiligung zu durchdenken. Viele werden sich mit einer Veränderung auf persönlicher Ebene bzw. auf recht einfachen Verhaltensebenen auseinandersetzen und entscheiden müssen, ob sie zu diesem Schritt bereit sind. Sie sollten sich zum Vorteil des Unternehmens bemühen, sie bei Veränderungen auf persönlicher Ebene zu unterstützen. Unter Umständen machen Sie auch die Erfahrung, dass sich das lohnt.

### Schaffen Sie ein „Leuchtfeuer“

Erfolgreiche Beratungsgeschäfte zeichnen sich durch ein gemeinsames Merkmal aus. Sie alle konzentrieren sich konsequent darauf, wie „hervorragend“ aussehen soll. Für sie ist ein „in Ordnung“ nicht genug. Stattdessen fragen sie sich:

F. Wie gestalten wir unser Unternehmen zu einem großartigen Ort für unsere Kunden?

F. Wie gestalten wir unser Unternehmen zu einem großartigen Ort für unsere Mitarbeiter?

Den Unternehmenseigentümern, die erfolgreich ihren Unternehmenswert gesteigert haben, ist das nicht rein zufällig gelungen, denn sie haben sich genau auf diese Fragen konzentriert. Sie erstellen eine Beschreibung ihrer Vorstellung eines perfekten Unternehmens – ein „Leuchtfeuer“, sodass Kunden und Mitarbeiter klar verstehen, wonach das Unternehmen strebt.

So wie sich Beratungsgeschäfte modernisiert haben, haben erfolgreiche Firmen gelernt, ihr „Unternehmen“ zu professionalisieren, damit ihre Kunden konsistente verlässliche Ergebnisse erhalten. Dazu mussten sie sich vom Modell der Beratungsgeschäft entfernen, die wie eine Reihe von „Mini-Franchise-Firmen“ funktionierten, in denen das Ergebnis für den Kunden davon abhing, wer im Unternehmen für den Kunden verantwortlich war. Eine solche Veränderung kann für manche bedrohlich wirken. Die besten Beratungsgeschäfte wissen jedoch, dass ihre Mitarbeiter am besten ihren eigenen Weg zu diesem Leuchtfeuer finden, wenn eine sinnvolle und überzeugende Beschreibung des Leuchtfeuers im Unternehmen erstellt wird.

## Zehn Tipps für erfolgreiche Veränderungen

1. Seien Sie sich bewusst, dass Veränderungen Zeit brauchen. Sie müssen die Vertrautheit und Abhängigkeit von etablierten Vorgangsweisen überwinden. Das kann Angst und Widerstand hervorrufen. Betrachten Sie das als natürlichen Teil des Veränderungsprozesses.
2. Denken Sie an die Mitarbeiter und an den Prozess. Um Ihre Prozesse zu realisieren, benötigen Sie entsprechend ausgerichtete und engagierte Mitarbeiter. Sie müssen eine Anzahl von Personen einbeziehen, damit Ihre geschäftlichen Veränderungen zum Erfolg führen.
3. Machen Sie sich auf Fehlstarts und Hürden gefasst. Diese sind natürlich, aber Sie müssen sich durchsetzungsfähig zeigen und sich über die bedeutenden Punkte der erforderlichen Veränderungen im Klaren sein. Widerstand ist ein positives Zeichen dafür, dass Menschen Veränderungen ernst nehmen. Setzen Sie sich damit auseinander und besprechen Sie Bedenken und wie diese überwunden werden können.
4. Machen Sie sich auf eine geringere Produktivität gefasst, wenn Mitarbeitende auf neue Arbeitsweisen umsteigen.
5. Fangen Sie mit kleinen Siegen an. Erwarten Sie nicht, das Ganze in einem Schritt zu erreichen. Setzen Sie sich machbare Meilensteine, erreichen Sie sie und bauen Sie auf der Dynamik auf.
6. Nicht jeder wird es sofort begreifen. Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Bestrebungen und Ihre Ziele zu erklären. Nur weil Sie es klar im Kopf haben, heißt das nicht, dass es auch den anderen klar ist. Ebenso kann die Dringlichkeit von anderen nicht unbedingt nachvollzogen werden. Weisen Sie immer wieder auf den „Leuchtturm“ hin, den Ort, den Sie erreichen möchten.
7. Machen Sie den Nutzen zu einer persönlichen Angelegenheit. Die Motivation für eine Veränderung kann auf der Wahrnehmung des Nutzens für den Einzelnen beruhen. Konzentrieren Sie sich auf den positiven Nutzen der Veränderung für Kunden und Mitarbeiter und nicht auf die negativen Folgen. Ihre Mitarbeiter wollen natürlich wissen, was der Vorteil für sie ist. Halten Sie eine positive Antwort parat.
8. Erfahrung kann oft der schlimmste Feind sein. Manchmal ist es schwer zu vergessen, wie es „immer schon“ gemacht wurde. Das kann zu Rückschlägen führen. Arbeiten Sie neuartige Methoden zur Erprobung von Neuem und zur Belohnung von Erfolg aus.
9. Legen Sie den richtigen Zeitpunkt für Ihre Veränderungen fest. Denken Sie über die Zeitpunkte für Veränderungen nach, die Sie vornehmen müssen, und für Extras. Zum Beispiel könnte es sein, dass sich das Unternehmen an regulatorische Änderungen anpassen muss. Wäre es klug, einem bereits stark belasteten Unternehmen noch mehr Veränderungen aufzuerlegen? Vielleicht ist das nicht der ideale Zeitpunkt für die Veränderung.
10. Seien Sie realistisch. Die gewünschte Veränderung wird sich schwieriger und vielschichtiger darstellen als Sie glauben; daher müssen Sie sich realistische Ziele setzen. Mehr über „erfolgreiche Veränderungen“ erfahren Sie im Abschnitt „die richtigen Partner“.

“

**Seien Sie realistisch. Die gewünschte Änderung könnte sich schwieriger und die gewünschte Veränderung wird sich schwieriger und vielschichtiger darstellen als Sie glauben, daher müssen Sie sich realistische Ziele setzen.** ”



## Entscheiden, was geändert werden soll

*In den meisten Unternehmen gibt es viele Prozesse, die sich einfach im Laufe der Zeit entwickelt haben. Bevor Sie auf den ersten Zug aufspringen, der kommt, überlegen Sie, welche Prozesse am wichtigsten für Sie sind, und denken Sie ernsthaft darüber nach, was Sie ändern müssen und warum.*

### „Hervorragend“ werden

Nun sollten Sie schon eine klarere Vorstellung von dem haben, wie „hervorragend“ aussieht. Das Leuchtfeuer legt fest, was Sie erreichen müssen, um ein sicheres und profitables Unternehmen aufzubauen, das Ihren Kunden gefällt. Jetzt sollten Sie auch eine klare Vorstellung von dem haben, was Sie Ihren Kunden versprechen, wie es im Abschnitt „Ein überzeugendes Kundenversprechen“ definiert beschrieben wurde. Mit diesen zwei Standards haben Sie einen Rahmen zur Bewertung Ihrer Prozesse und können entscheiden, was Sie ändern möchten bzw. müssen.

### Prozesse zuordnen

Es kann nützlich sein, Ihre Prozesse in drei typische Arten zu gliedern:

- ▶ Prozesse, die Sie dabei unterstützen, Ihre Versprechen gegenüber Ihren Kunden zu erfüllen
- ▶ Prozesse, die Sicherheit für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden bieten
- ▶ Prozesse, die die Effizienz und daher die Profitabilität steigern

Diese können dann in zwei weitere Kategorien untergliedert werden:

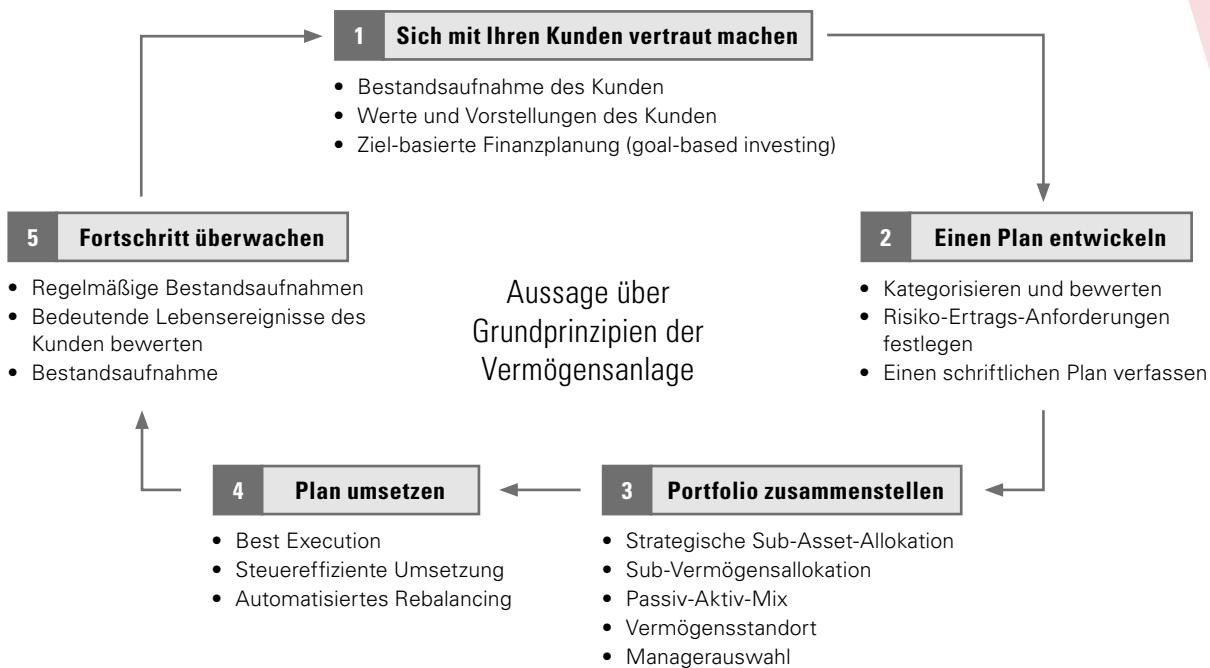
- ▶ Kundenorientierte Prozesse
- ▶ Unterstützungsprozesse

Um Ihre Kundenversprechen zu erfüllen, müssen Sie in beiden Prozess-Kategorien hervorragend abschneiden.

### Kundenorientierte Prozesse

Vielleicht haben Sie bereits Ihre kundenorientierten Prozesse im Allgemeinen skizziert. Falls nicht, nehmen Sie sich Zeit, sie zu verstehen. Sammeln Sie mit Ihrem Team die Tätigkeiten, die Sie für Ihre Kunden vornehmen, und fassen Sie in Themenbereichen zusammen. Zum Beispiel:

- ▶ Kundenakquise
- ▶ Erste Kontaktaufnahme mit Kunden
- ▶ Abgabe von Empfehlungen und Ratschlägen
- ▶ Aufnahme neuer Kunden
- ▶ Verwaltung von Kundenvermögen
- ▶ Überprüfung von Plänen der Kunden
- ▶ Kunden zu Botschaftern Ihres Unternehmens machen



### Unterstützungsprozesse

Ebenso müssen Sie die umfassenderen Prozesse identifizieren, die Ihrem Unternehmen zugrunde liegen. Zum Beispiel:

- ▶ Marketing
- ▶ Schulungen
- ▶ Personaleinstellungen
- ▶ Risikomanagement und Compliance
- ▶ Vermögensverwaltung
- ▶ Leistungsmanagement
- ▶ Strategische Planung
- ▶ Finanzen

Diese Liste ist nicht komplett. Es könnte sich lohnen, gemeinsam mit Ihrem Team all das zu sammeln, was Sie derzeit tun. Hängen Sie Post-it-Zettel an der Wand auf. Das kann später nützlich sein, wenn Sie Ihre Prozesse identifizieren und Themenbereichen zuordnen.

## Aufgaben im Detail identifizieren

Nun müssen Sie die wesentlichen Elemente aller Aufgaben identifizieren, die den Prozess bilden. Wiederum sollten Sie alle einbeziehen, die am Prozess beteiligt sind, da sie die erforderlichen Aufgaben am besten identifizieren können.

Sie müssen jede Aufgabe ziemlich gut beschreiben, aber noch nicht in Schritt für Schritt, das kommt später. In dieser Phase versuchen Sie, die Bereiche zu identifizieren, die Ihnen Aufschluss darüber geben, wo sich Verbesserungen ergeben könnten.

## Punkte für Prozesse vergeben

Die Problembereiche – falls vorhanden – könnten offensichtlich sein. Wenn Sie „Kundenfeedback“ eingeholt haben (siehe Abschnitt Kunden binden), könnte es Ihnen Aufschluss darüber geben, woran die Unzufriedenheit oder das Problem liegt. Wenn das der Fall ist, sollten Sie es notieren, aber handeln Sie noch nicht. Sie sollten eingehender nachforschen, um zu ermitteln,

ob es ernsthafte Probleme oder grundlegende Ursachen für offensichtliche verbessерungsbedürftige Bereiche gibt.

Wenn Sie wissen, wie jedes einzelne Element jedes Prozesses sich auf die Kundenerfahrung und die Unternehmensleistung auswirkt, können Sie sie in eine Punktematrix übertragen. Das ist zwar keine exakte Wissenschaft, doch könnte das Bereiche von besonderer Besorgnis oder von besonderem Risiko aufdecken. Setzen Sie sich mit Ihrem Team zusammen, um ehrlich einzuschätzen, welches Element welche Punktanzahl erhalten sollte.

Hier lohnen sich die Post-it-Zettel. Jedes Element jedes Prozesses kann separat durchgesehen werden und Punkte entsprechend der zuvor angeführten drei Kategorien erhalten. Daraus könnte erkennbar werden, wo die Hauptrisiken des Unternehmens liegen (aus der Gesamtsumme der Spalten) oder ob bestimmte Prozesse Probleme in allen Bereichen verursachen.

	Auswirkung auf Kundenversprechen	Auswirkung auf Kunden oder Geschäftsrisiko	Auswirkung auf Geschäftseffizienz
Prozess 1			
Element 1			
Element 2			
Element 3			
Prozess 2			
Element 1			
Element 2			
Element 3			

## Punktvergabe

Vergeben Sie für jeden Prozess und jede Aufgabe Punkte gemäß Auswirkung, positiv, neutral oder negativ.

### Positiv

Der Prozess funktioniert in jeder Phase gut und wirkt sich positiv aus.

### Neutral

Der Prozess funktioniert manchmal, entspricht aber manchmal nicht den Kundenerwartungen, birgt ein Risiko oder ist ineffizient.

### Negativ

Der Prozess schlägt in den meisten Fällen fehl und wirkt sich auf die Kundenerfahrung, das Risiko oder die Effizienz aus.

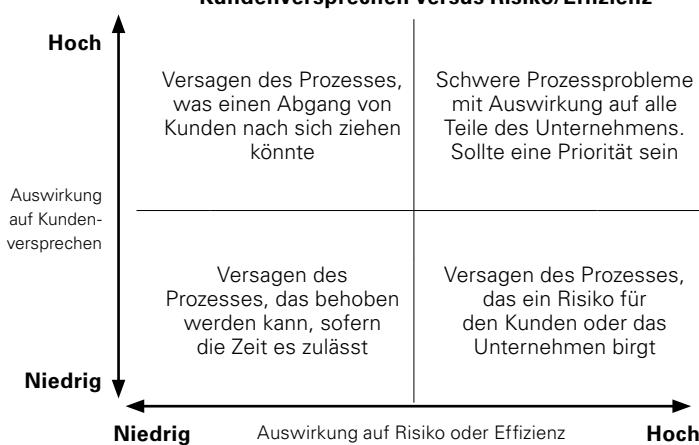
### Prioritäten setzen

Wenn Sie jedes Element seiner Auswirkung auf das Kundenversprechen, seinem potenziellen Risiko oder seiner möglichen Auswirkung auf die Geschäftseffizienz gegenüberstellen, können Sie einfacher Prioritäten für die Verbesserungen an den Prozessen bestimmen. Übertragen Sie jedes Element mit seinen Punkten in ein Raster.

Wenn Sie Ihr gesamtes Team in diese Diskussion einbeziehen, werden die einzelnen Teammitglieder leichter die Verantwortung für das Problem übernehmen und an denen arbeiten, die für das Unternehmen wichtig sind. Mitarbeitende, die an vorderster Front tätig sind, könnten versuchen, die Elemente zu verbessern, von denen sie wissen, dass sie die Kundenerfahrung verbessern und ihr Leben einfacher machen.

Support-Teams werden ebenso daran interessiert sein, sicherzustellen, dass das Unternehmen sicher (und rechtmäßig) wie auch so effizient wie nur möglich läuft. Möglicherweise muss zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen moderiert werden, um gemeinsame Prioritäten für das ganze Team zu vereinbaren.

**Kundenversprechen versus Risiko/Effizienz**





## Entscheiden, wie Änderungen umgesetzt werden

Nun sollten Sie schon eine klarere Vorstellung von dem haben, wie „hervorragend“ aussieht. Dieses „Leuchtfeuer“ legt fest, was Sie erreichen müssen, um ein sicheres und profitables Unternehmen aufzubauen, das Ihren Kunden gefällt.

### Verbessern Sie Ihre Prozesse

Wenn Sie die Prozesse mit der größten Auswirkung auf Ihr Unternehmen identifiziert haben, können Sie an ihrer Verbesserung arbeiten. Dazu müssen Sie zwei Punkte prüfen:

- ▶ wie funktioniert der Prozess jetzt
- ▶ wie sollte der ideale Prozess funktionieren

### Untersuchen Sie, wie der Prozess funktioniert

Zeichnen Sie auf, wie der derzeitige Prozess in der Praxis funktioniert. Seien Sie ehrlich und beschreiben Sie, wie es ist, und nicht, wie es sein sollte. Sie müssen sich ein klares und ehrliches Bild von der bestehenden Situation verschaffen, damit Sie Folgendes tun können:

- ▶ verstehen, wie Sie es derzeit machen
- ▶ verstehen, wo Schulungen erforderlich sein könnten
- ▶ Engpässe im Prozess identifizieren
- ▶ Verschwendungen identifizieren
- ▶ Risiken für Kunden oder das Geschäft identifizieren
- ▶ Punkte in der Interaktion mit Kunden identifizieren, die nicht funktionieren

Holen Sie erneut Informationen von Ihren Mitarbeitenden ein, da sie am besten verstehen, wie der Prozess funktioniert. Jede Abwehr sollte positiv hinterfragt werden mit dem Ziel, die Erfahrung für Kunden und Unternehmen zu verbessern. Denken Sie auch daran, sich Informationen von Ihren Kunden und Dritten zu holen, die am Prozess beteiligt sind, wie Partnern, an die Sie Prozesse auslagern.

### Erstellen Sie eine Prozesskarte

Eine anerkannte Methode zur Zuordnung von Prozessen ist die Betrachtung jedes einzelnen Schritts im Prozess. Bei der Darstellung jedes Schritts sollten Sie alle Abhängigkeiten durchdenken und aufzeichnen bzw. betrachten, was der Schritt ermöglicht.

### Abhängigkeiten identifizieren

Bei der Abbildung jedes Prozesses nummerieren Sie jede Abhängigkeit und Freigabefunktion. Sie müssen den Ursprung jeder Abhängigkeit herausfinden, da Gründe für Versagen oft tief verwurzelt und nicht unbedingt offensichtlich sind.

Berücksichtigen Sie diese Fragen:

- F. Was ermöglicht, dass dieser Schritt erfolgt?
- F. Auf wen verlassen wir uns, damit dieser Schritt erfolgt?
- F. Welche Daten sind notwendig, damit dieser Schritt erfolgt?
- F. Was ermöglicht dieser Schritt für andere?

Abschließend bitten Sie die Personen, die intern und extern daran beteiligt sind, die Prozesskarte dahingehend zu überprüfen, ob sie den derzeitigen Stand richtig widerspiegelt.

### Wert, Verschwendungen und Risiko

Diese Abbildung kann dann zur Identifizierung von drei Faktoren herangezogen werden:

#### Wert

Schritte, die Mehrwert für das Endergebnis schaffen, können als in jedem verbesserten Prozess als wichtig markiert und aufgezeichnet werden.

## Verschwendungen

Schritte, die sich anscheinend wiederholen oder sich aus einem Versagen an anderer Stelle ergeben, sollten als „Verschwendungen“ gekennzeichnet werden. Die Personen, die an der umfassenden Prozessabbildung beteiligt sind, werden oft die Kosten solcher Schritte identifizieren/schätzen und ausarbeiten wollen, wie häufig das vorkommt (z. B. in einem typischen Monat). Auf diese Weise können potenzielle Effizienz einsparungen geschätzt und als Grundlage für die Vertretbarkeit der Prozessänderung herangezogen werden.

## Risiko

Schritte, die das Risiko für den Kunden oder das Unternehmen mindern bzw. ein solches begründen könnten, müssen entsprechend gekennzeichnet werden. Die Kontrolle des Risikos ist eine wesentliche Funktion, die in den Prozessverbesserungen integriert sein sollte. Risikokontrolle sollte nicht erst im Nachhinein bedacht werden.

### Wie sieht der ideale Prozess aus?

Beginnen Sie bei dem, was Sie sich am Ende vorstellen. Denken Sie an folgende Fragen:

- ▶ Wie erfüllen wir das Versprechen gegenüber dem Kunden?
- ▶ Wie steuern wir Risiken für den Kunden und das Unternehmen?
- ▶ Arbeiten wir so effizient wie möglich?

Wenn Sie die Abbildung Ihrer bestehenden Prozesse mit dem „idealen“ Prozess vergleichen, werden Sie die wichtigsten notwendigen Verbesserungen erkennen. Das könnte eine Streichung verschwenderischer Schritte oder die Einführung von neuen Schritten zur Verbesserung der Kundenerfahrung und/oder zur Minderung von Risiken bedeuten. Wenn Sie mit Ihren kundenorientierten Prozessen begonnen haben, müssen Sie untersuchen, wie Ihre Unterstützungsprozesse angepasst werden sollen. Organisationen sind organische Gebilde mit vielen miteinander verknüpften Teilen. Es ist schwierig, Prozesse in einem Bereich zu verbessern, ohne Prozesse in anderen zu ändern. Daran wird deutlich, wie wichtig es ist, Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens bei der Prozessverbesserung einzubeziehen.

### Fangen Sie beim „Ideal“ an und arbeiten Sie rückwärts

Die Abbildung der bestehenden Prozesse gibt Ihnen Aufschluss darüber, wo Sie Ihre Prozesse verbessern können. Doch wenn Sie hier beginnen, könnte das zu schrittweisen Änderungen führen, die noch immer nicht das „Ideal“ sind.

Beginnen Sie besser beim „Ideal“ und arbeiten Sie rückwärts, um zu verstehen, was zur Umsetzung dieses Teils der Anforderungen benötigt wird.

Stellen Sie sich bei jedem Schritt in Ihrem Idealprozess die „Wie, wie, wie?“-Frage.

F. Wie können wir sicherstellen, dass dieser Schritt einwandfrei umgesetzt wird?

F. Wie können wir sicherstellen, dass dieser Schritt so sicher wie nur möglich ausgeführt wird?

F. Wie können wir sicherstellen, dass dieser Schritt so effizient wie nur möglich ausgeführt wird?

Wenn Sie sich bei jedem Schritt die „Wie, wie, wie?“-Frage stellen, werden Sie zur Wurzel Ihrer Anforderungen vordringen.

### Anforderungen versus Kompetenzen

Stellen Sie in dieser Phase die Anforderungen den Kompetenzen des Unternehmens gegenüber. Wie wir bereits im Abschnitt Ein überzeugendes Kundenversprechen definieren untersucht haben, ist es für langfristigen Geschäftserfolg und Profitabilität erforderlich, dass Sie nur das versprechen, was Sie erfüllen können. Wenn Sie die Anforderungen zur Erfüllung Ihres Versprechens abbilden, können Sie eventuell Anforderungen erkennen, die Ihre Kompetenzen überschreiten. Sie müssen entscheiden, ob diese Anforderung überhaupt Teil Ihres Unternehmens sein sollte oder ob Ihr Unternehmen diese Anforderung bewältigen kann.

### Durchdenken Sie Ihre Optionen

Betrachten Sie jeden Schritt des Prozesses und überlegen Sie, welche Maßnahmen Sie ergreifen müssen. Maßnahmen könnten sein:

Standardisieren	Um Einheitlichkeit und Verlässlichkeit zu unterstützen
Verbessern	Wenn eine kleine Anpassung des Prozesses ausreicht
Umgestalten	Wenn ein drastischer Ansatz erforderlich ist
Streichen	Wenn damit kein Mehrwert geschaffen wird
Zusammenarbeiten	Wenn Teamarbeit helfen würde
Vereinfachen	Wenn zu komplex
Automatisieren	Wenn geeignete Technologie beschafft werden kann

## **Stellen Sie den Plan auf**

Nach Erwägung aller Optionen stellen Sie einen Prozessverbesserungsplan auf. Dieser sollte folgende Elemente enthalten: zu verbessernder Prozess:

- ▶ Zweck des Prozesses
- ▶ welchen Nutzen die Prozessverbesserung bringen wird (intern und extern)
- ▶ wie Sie die Prozessverbesserung messen werden (Qualität, Quantität, Kosten oder Zeit)
- ▶ wer für die Prozessverbesserung verantwortlich ist
- ▶ die Bestandteile der Prozessverbesserung (die Beteiligten)
- ▶ jeder Schritt im Prozess, der zu ändern ist, einschließlich Tätigkeiten, Fristen.
- ▶ darauf bezogene Abhängigkeiten (Schulungen, Finanzierung, Compliance usw.)

## **Soweit wie möglich automatisieren**

In einem kundenorientierten Unternehmen wie Finanzdienstleistern kommt man leicht in Versuchung, sich auf das Motto „people buy people“ zu verlassen. Das gilt zweifellos für viele Fälle, aber Menschen kaufen auch Vertrauen, Verlässlichkeit und Ergebnisse. Daher sollten sich „Menschen“ darauf konzentrieren, in der Kundenbeziehung das zu liefern, was nicht mit Technologie möglich ist.

Beruhigende Erklärungen bei turbulenten Märkten und der weise Rat, am Plan festzuhalten, das alles sollte Aufgabe des Kundenberaters sein. Die Technologie sollte so viel wie möglich vom Rest erledigen. Menschen machen Fehler und sind nicht perfekt. Uns fällt es schwer, in äußerst repetitiven, komplexen Situationen perfekte Ergebnisse zu erzielen, das ist die Rolle der Technologie.

Erfolgreiche Beratungsgeschäft wissen, was automatisiert werden soll. Zum Beispiel sind Überwachung der Vermögensallokation und Ausgewogenheit der Kundenportfolios für eine Vielzahl von Kunden ein Versprechen, das oft gegeben wird, aber schwierig zu erfüllen ist. Sie setzen Technologie ein, um die „schweren Hebearbeiten“ zu erledigen. Der Berater soll sich hingegen auf das persönliche und überzeugende Kundengespräch und entsprechende Interaktionen konzentrieren.

Wenn Sie Ihre Prozesse abbilden, überlegen Sie, welche Schritte besonders repetitiv und/oder komplex und anfällig für menschliche Fehler sind. Prüfen Sie, ob eine zuverlässige technologische Lösung gefunden werden kann. Damit sollte sich die Effizienz verbessern, das Risiko gesenkt werden und eine zuverlässige Bereitstellung des Kundenversprechens unterstützt werden.



## Verbesserung messen

*Verbesserungen können länger dauern und eine größere Herausforderung darstellen, als Sie sich ursprünglich vorgestellt haben. Damit Sie auf Kurs bleiben und die erhofften Verbesserungen und den erwarteten Nutzen für den Kunden erzielen, müssen Sie Ihren Fortschritt messen und überwachen. Denken Sie daran: Nur wenn Sie messen, können Sie es wirklich verbessern.*

### Fangen Sie mit Ihrer aktuellen Situation an

Um Fortschritt zu messen, müssen Sie Ihren derzeitigen Zustand messen. Dann können Sie vergleichen, was Ihre Prozessverbesserungen erreicht haben. Sie können bestimmte Messgrößen verwenden, um den Fortschritt zu überwachen, wie Qualität, Quantität, Kosten oder Zeit. Alternativ können sich Ihre Verbesserungen über allgemeinere Ergebnisse zeigen.

Im vorhergehenden Abschnitt Kunden binden haben wir erläutert, wie Sie die Kundenzufriedenheit und -bindung, die letztlichen Maßstäbe Ihres Erfolgs, bewerten können. Wiederholen Sie dies regelmäßig, um zu erfahren, ob die von Ihnen durchgeführten Prozessverbesserungen die gewünschte Wirkung zeigen. Aufgrund des Gesetzes der unbeabsichtigten Folgen kann eine Veränderung in einem Bereich unbeabsichtigte Folgen in anderen Bereichen nach sich ziehen, also achten Sie auf überraschende Ergebnisse.

### Zum Schluss noch ein Wort zum Leuchtfeuer

Während des gesamten Ablaufs sollten Sie das Endziel nicht aus dem Auge verlieren. Insbesondere bei der Handhabung von Prozessverbesserungen kann man sich leicht in Details verrennen und das aus dem Auge verlieren, was eigentlich erreicht werden sollte. Daran zeigt sich, wie wichtig eine klare Vision und Beschreibung dessen ist, was in Bezug auf die Kundenerfahrung in Ihrem Unternehmen „großartig“ ist, und wie Sie Risiken und Profitabilität für das Unternehmen steuern.

Ein hochwertiges Unternehmen entsteht dadurch, dass es sich Umsätze von treuen Kunden sichert. Diese treuen Kunden sind diejenigen, die bereit sind, für eine einwandfreie Umsetzung Ihres Versprechens zu zahlen. Darin liegt die Bedeutung großartiger Prozesse.

---

## DER NÄCHSTE SCHRITT

Nachdem Sie Ihren Maßnahmenplan erstellt haben, müssen Sie dafür sorgen, dass Sie die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen von diesem Plan überzeugen und dass diese ihn aktiv unterstützen.

Die besten Beratungsgeschäfte wissen, dass sie Zeit für ihre Mitarbeiter aufwenden müssen, da sie das Fundament ihres Unternehmens bilden. Für jede Komponente im Aufbau eines hochwertigen Unternehmens sind hoch motivierte und kompetente Mitarbeitende erforderlich, die Werte verstehen und Ihre Geschäftsziele unterstützen.

---



## Die richtigen Partner

*Wenn Sie Ihre Mitarbeiter auf Ihre Seite bringen, haben Sie den Grundstein für die restlichen Bausteine eines erfolgreichen Unternehmens gelegt.*

### Ganz wichtig: Mitarbeiter und Stakeholder auf Ihre Seite bringen

Das ist der letzte, aber vielleicht wichtigste Schritt beim Aufbau eines erfolgreichen Beratungsgeschäfts.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter auf Ihre Seite bringen, haben Sie den Grundstein für die restlichen Bausteine eines erfolgreichen Unternehmens gelegt.

### Das Fundament des Geschäftswerts

Ein „hochwertiges“ Unternehmen entsteht durch treue Kunden, die bereit sind, die laufenden Honorare für Ihre Leistungen zu zahlen. Diese Treue erreichen Sie nur, indem Sie Ihre Versprechen gegenüber Kunden durchgängig halten. Ihre Fähigkeit, Ihre Versprechen zu erfüllen, verlässt sich auf ein umsichtiges Marketing Ihres Unternehmens (damit das, was Sie versprechen, klar verstanden wird) wie auch auf die Organisation Ihrer Systeme und Prozesse.

Diese Elemente beruhen vor allem auf der wichtigen Komponente — Ihren Mitarbeiter. Ohne motivierte, engagierte Mitarbeiter wird es Ihrem Unternehmen schwerfallen, seine Leistung und letztlich seinen Wert für Kunden und Eigentümer zu maximieren.

### Talent und Motivation

Der Konkurrenzkampf um die talentiertesten und motiviertesten Mitarbeiter wird immer intensiver, je mehr die Beratungsbranche sich modernisiert. Die besten Beratungsgeschäfte sind sich dessen bewusst und stellen nur die besten Mitarbeiter ein. Aber sie wissen auch, dass mehr dahinter steckt. Im Militär behaupten manche Offiziere, dass es keine schlechten Soldaten gibt, nur schlechte Führungspersönlichkeiten. Vielleicht übertreiben sie zu einem gewissen Grad, aber eine solche Maxime verweist auf den Fokus der Ausbilder auf positive Maßnahmen, die das meiste aus jedem Rekruten herausholen, anstatt sich auf die Schwächen zu konzentrieren. Wie die besten Beratungsgeschäfte haben Ausbilder beim Militär erkannt,

dass Erfolg nur mit wirklich motivierten Mitarbeitenden erreicht werden kann, die überzeugt auf Ihrer Seite stehen. Statt die Schuld unmotivierten Mitarbeitenden zuzuschreiben, sollten sie lieber in sich gehen, um eine Lösung zu finden.

### Überzeugt wovon?

In den vorhergehenden Abschnitten haben wir betont, wie wichtig es ist, ein Leuchtfeuer zu entfachen, d.h. eine Beschreibung des idealen Unternehmens. Darin sollte beschrieben werden, wie das ideale Unternehmen aussieht, wie es sich für Kunden und Mitarbeiter anfühlt. Ein solches Leuchtfeuer repräsentiert den Idealmaßstab, nach dem jeder in der Firma streben sollte.

Ihr Unternehmen sollte für Kunden wie für Mitarbeiter attraktiv sein. Bei der Umsetzung von Veränderungen können Fokus und Dynamik leicht verloren gehen. Die Beschreibung des Leuchtfeuers bietet einen Fokus — in harten Zeiten und wenn die Veränderung zu schwierig erscheint.

### Mit Veränderungen fertig werden

Veränderungen können sich als erdrückend oder unmöglich erweisen. Daher lohnt es sich, sich in Erinnerung zu rufen, warum Sie sie vornehmen und was Sie damit erreichen wollen. Wenn alle auf allen Ebenen sich persönlich am Leuchtfeuer orientieren, lässt sich ein erfolgreiches Veränderungsprogramm viel einfacher realisieren. In erfolgreichen Beratungsgeschäften sind die meisten Mitarbeiter emotional und operativ darauf ausgerichtet, die beste Position für das Unternehmen und seine Kunden zu erzielen.

Natürlich sind manche froh über Veränderungen und andere nicht, darum wird die Umsetzung zu einer Herausforderung. Dieser Abschnitt beschreibt einige Vorgehensweisen, mit denen gute Beratungsgeschäfte gewährleisten, dass ihr wertvollstes Kapital — ihre Mitarbeiter — für Kunden hochwertige Leistungen erbringt und Wert für das Unternehmen schafft.



## Interessen der Partner abstimmen

Neben den Mitarbeitern haben auch andere Stakeholder den Erfolg oder Misserfolg Ihres Unternehmens Einfluss. Die Überlegung, wie die Interessen aller Stakeholder in Ihrem Unternehmen abgestimmt sind bzw. nicht abgestimmt sind, ist ein wichtiger Schritt.

### Wer sind die Partner?

Sie sollten an alle Stakeholder und ihre Interessen denken. Es könnte weitere geben, wie Partner, an die Sie auslagern, aber nachfolgend sind im Grunde die drei Hauptgruppen an Stakeholdern genannt:

- ▶ Kunden
- ▶ Mitarbeiter
- ▶ Eigentümer

Alle drei Gruppen von Stakeholdern müssen nebeneinander bestehen.

Ein hochwertiges Unternehmen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, erfordert einen ausgewogenen Wert für alle Parteien. Ein Ungleichgewicht verursacht für einen oder mehrere Stakeholder Stress und führt letztlich zu Schwierigkeiten im Unternehmen.

Die Zeiten, in denen an Kunden ein Verkaufsmodell nach dem Motto „nach mir die Sintflut“ verkauft werden konnte, sind lange vorbei.

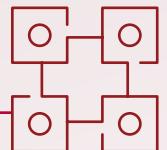
Selbst wenn Kunden nicht immer guten Wert erhielten, hatten Unternehmen oft mit „nomadischen“ Vertriebsmitarbeitenden mit hohen Provisionen und anschließenden enormen Rückforderungen zu kämpfen.

Der ultimative Wert eines Unternehmens beruht auf der Bereitschaft des Kunden, Ihr Honorar auf lange Sicht zu zahlen — wie es im Abschnitt Profitabel wachsen erläutert wurde. Ob sie das tun, hängt eindeutig davon ab, ob sie Ihr Versprechen als erfüllt ansehen. Wenn das Unternehmen auf Kosten des Kunden zu viel Wert herausholt, könnte dies

zu Ungerechtigkeit und einem Ungleichgewicht führen. Wenn Mitarbeitende erkennen, dass der Eigentümer sich auf ihre Kosten bereichert, wird ihre Treue und Leistung gleichermaßen untergraben. Jede Stakeholder-Gruppe sollte in der Beziehung gerecht am Wert teilhaben.



Bei der Abstimmung der Interessen von Kunden, Unternehmenseigentümern und Mitarbeitern geht es nicht nur um gerechten Wert. Die Abstimmung der Interessen – und die Minimierung der Interessenkonflikte – stellen den Kern beim Aufbau eines erfolgreichen, hochwertigen Unternehmens dar. Eine Abstimmung der Interessen würde auch Sinn und Absicht des Regulierungssystems widerspiegeln, das darauf bedacht ist, die Interessen der Anleger zu schützen.



## Leistung abstimmen

Für eine Abstimmung der Leistung müssen Sie und Ihre Mitarbeiter wissen, worauf sie abgestimmt ist. Bevor wir uns damit beschäftigen, welche Aufgaben Sie Ihren Leuten zuteilen, wie Sie ihre Leistung steuern und belohnen, müssen Sie sich die Zeit nehmen, eine Vision bzw. ein „Leuchtfeuer“ für Ihr Unternehmen zu schaffen.

### Zuspruch und Bestätigung geben

Wie im Abschnitt Ihr Versprechen einhalten erläutert, sind es Ihre Mitarbeiter, die Ihr Unternehmen am besten verstehen. Hoffentlich sind sie auch an der Entwicklung der Vision des Leuchtfeuers beteiligt, sodass das Unternehmen eine bessere Erfolgschance hat, wenn sie diese auch haben.

Die erfolgreichsten Beratungsgeschäfte nehmen sich viel Zeit, um zu erklären, warum das Unternehmen die Leuchtfeuerposition anstreben sollte. Manche Mitarbeiter werden ihren Vorgesetzten folgen, ganz gleich, was passiert. Aber andere benötigen Zuspruch und Bestätigung, dass die bevorstehende Veränderung sich nicht negativ auf sie auswirken wird. Die Zeit, die für die Erklärung der Veränderung aufgewendet wird, ist gut genutzte Zeit. Sie kann die Veränderung beschleunigen, insbesondere, wenn die Mitarbeitenden das positive Ergebnis verstehen. Malen Sie das Bild einer spannenden Zukunftsvision aus und gestalten Sie es realistisch, um alle Mitarbeiter zu involvieren.

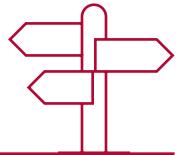
### Verantwortung übertragen

Im Abschnitt Ihr Versprechen einhalten haben wir von der Einrichtung von Systemen und Prozessen gesprochen, die die Tätigkeiten ausführen, die zur Erfüllung Ihres Versprechens an Kunden erforderlich sind.

Dabei sollten Sie bedeutende Prozesse (z.B. Kundenakquise, Anlageverwaltung, Bestandsaufnahme) in ihre Bestandteile aufspalten und jede wichtige Aufgabe einem Teammitglied zuordnen. Das verlangt, dass jedem Teammitglied die Verantwortung für seinen Teil des Prozesses übertragen wird.

Die meisten Menschen streben danach, ausgezeichnete Ergebnisse zu erzielen, vielleicht nur aus reinem Stolz oder der Verpflichtung aus Versprechen gegenüber anderen. Ebenso kann die Ursache eines schlechten Service für den Kunden (und Rufes) oft auf unmotivierte Teammitglieder zurückgeführt werden. Jede Leistung im Unternehmen sollte mit Blick auf die Fragen „Tue ich mein Bestes?“ und „Führt das zu der hervorragenden Leistung“, ausgeführt werden.

Die besten Beratungsgeschäfte wissen, dass sie ihre Mitarbeitenden am besten mit **wirkungsvollen Anreizen und Leistungsmanagement** auf Ihre Seite bringen.



## Wirkungsvolle Anreize

Nach einem alten Sprichwort heißt es: „Sie bekommen das, wofür Sie bezahlen.“ Ein anderes lautet: „Sie bekommen das, was Sie vorgeben.“ Ganz gleich, ob aus richtigen oder falschen Beweggründen, an beiden ist etwas Wahres. Darum sind „Belohnung“ und „Anerkennung“ leistungsstarke Anreize, um Mitarbeiter auf Ihre Seite zu bringen.

### Geben wir den richtigen Takt vor, zieht das Team von alleine vorwärts

Mit der Ausarbeitung eines Anreizsystems, das die gewünschten Verhaltensweisen Ihres Teams optimal motiviert und lenkt, können Sie Überzeugungsarbeit leisten und Interessenkonflikte vermeiden. Denken Sie daran, dass in manchen Fällen ein Nachweis, dass Ihr Anreizprogramm Interessenkonflikte verhindert, eine Anforderung der Aufsichtsbehörden sein könnte. Eine Mischung aus „Push“ und Pull kann dieses Ziel gut unterstützen.

„Pull“ kann mit der Entwicklung einer überzeugenden Zukunftsvision erreicht werden. Bei der Skizzierung des Leuchtfieber-Geschäftsmodells sollten Führungskräfte klar die Chancen darlegen, die es für die Mitarbeiter im darlegen Unternehmen schaffen wird. Sie könnten die Gelegenheit, neue Kompetenzen zu lernen, oder eine Beförderung und andere nichtmonetäre Vorteile zu erhalten.

„Push“ umfasst eher herkömmliche Instrumente, wie Gehalt und Bonusprogramme, Leistungsbewertung und sonstige Belohnungen. Diese Instrumente können bei angemessenem Einsatz von Beurteilung, Autorität, Treue oder Angst motivierend (oder demotivierend) wirken. Erfolgreiche Beratungsgeschäft wissen, wie sie verschiedene wichtige Faktoren kombinieren müssen, um ein auf ihre Ziele abgestimmtes Anreizprogramm zu schaffen.

### Einzelne und Teams belohnen

Sie sollten die Verantwortung für wichtige Bestandteile Ihres Kundenversprechens einzelnen Personen oder Teams zuweisen. Belohnungen und Anerkennung sollten entsprechend die Leistung des Einzelnen oder Teams berücksichtigen. Wenn Ihr Resultat zum Großteil auf dem Ergebnis der Arbeit eines Einzelnen beruht, sollte das in Ihrem Anreizsystem einbezogen werden. Wenn jedoch das Ergebnis auf Teamarbeit beruht, dann sollten Sie vielleicht die Teamarbeit mit Anreizen fördern, die sie messen und verbessern.

Die Belohnung des gesamten Teams könnte allerdings für manche eine Gelegenheit darstellen, ihre Aufgaben auf andere abzuwälzen und zum Trittbrettfahrer zu werden. Ebenso erkennen Teambelohnungen womöglich nicht die Beiträge eines Einzelnen zu einer überragenden Leistung an. Daher könnte die beste Vorgangsweise in einer Mischung aus Anerkennung des Teams und des Einzelnen bestehen.

## Monetäre und nichtmonetäre Belohnungen

Verschiedene Arten von Belohnungen motivieren verschiedene Arten von Mitarbeiter. Ein einfacher Zettel „Gut gemacht“ wird manche erfreuen, andere erhalten lieber finanzielle Belohnungen. Daher sollten nichtmonetäre Belohnungen im Verhältnis zur der Motivation, die sie für den Einzelnen bietet, eingesetzt werden. Zudem könnten die Möglichkeiten zu nichtmonetären Belohnungen eines Unternehmens begrenzt sein.

Erfolgreiche Unternehmen schaffen kreative Anerkennung und Belohnungen für ihre Mitarbeitenden, die sowohl sichtbar (wenn nicht für den Einzelnen unangenehm) und kostengünstig sind. Diese Art der Anerkennung, zum Beispiel „Sofortauszeichnungen“, wobei Vorgesetzte sofortige monetäre Belohnungen vergeben, kann hervorragende Leistungen „sofort“ auszeichnen, um die Sichtbarkeit wahrgenommener Best Practice hervorzuheben.

## Fixe Belohnungen und leistungsbasierte Belohnungen

Die relevanten Leistungskennzahlen sollten die Mischung der fixen und variablen Vergütung für die jeweilige Aufgabe bestimmen. Wenn es leicht ist, regelmäßig gute Leistung bei spezifischen Tätigkeiten zu messen, würde das darauf hinweisen, dass ein variabler (leistungsbasierter) Belohnungsanreiz am besten funktioniert. Denken Sie daran: Sie bekommen das, was Sie messen und wofür Sie bezahlen. Wenn es jedoch schwierig ist, Erfolg kurzfristig zu messen, dann sollten Sie zu einer Struktur mit fixer Vergütung tendieren, wobei Leistung und Bezahlung über einen längeren Zeitraum bewertet werden können.

## Abstimmung der Anreize mit Stakeholdern

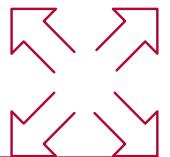
Ganz gleich, wofür Sie sich entscheiden, der Anreiz sollte immer auf die persönlichen Motivationsfaktoren (Sicherheit, Errangenschaft, Ruhm usw.) ausgerichtet sein. Damit sollte auch die Ausführung der Aufgaben unterstützt werden, die für die Erfüllung Ihres Kundenvorschlags wesentlich sind. Wenn Sie Mitarbeiter haben, die Dinge tun, die für das Kundenergebnis und daher für das Unternehmen keinen Mehrwert schaffen, sollten Sie sich fragen, warum Sie das unterstützen und warum Sie für diese Tätigkeiten bezahlen.

Als letzten Test sehen Sie sich die Fragen zur Abstimmung auf einer breiteren Basis an. Gibt es für alle Stakeholder Anreize, um das zu erreichen, was jeder wirklich möchte? Das ist von ganz besonderer Bedeutung in der Vermögensverwaltung. Was tun Sie für Kunden? Unter anderem schaffen und verwalten Sie Vermögen für sie. Daher stellen sich erfolgreiche Beratungsgeschäft häufig die folgende Frage: In welchem Ausmaß ist die Belohnung für die Eigentümer und die Mitarbeiter des Unternehmens mit dem Vermögenszuwachs unserer Kunden verknüpft?

Ist jede Partei damit einverstanden, dass mit wachsendem Vermögen alle am Wachstum des Unternehmens teilhaben? Oder nimmt eine Partei die Wertsteigerung übel, die scheinbar auf Kosten einer anderen Partei geht? Wird der Anteil der Wertschöpfung in gerechter Weise denen zugeordnet, die das Risiko tragen? Schafft das Anreizprogramm Verhaltensweisen, die im besten Interesse des Kunden und des Unternehmens sind? Oder fördert es die Bereitschaft, unangemessene Risiken einzugehen?

“

**Erfolgreiche Unternehmen schaffen kreative  
Anerkennung und Belohnungen für ihre Mitarbeiter,  
die sowohl sichtbar und kosteneffizient sind.** ”



## Leistungsmanagement

*Die Abstimmung der Leistungskennzahlen und Belohnungen Ihrer Mitarbeiter ist ausschlaggebend dafür, auf die Unternehmensinteressen ausgerichtete Verhaltensweisen zu schaffen und Interessenkonflikte zu vermeiden. Werden klare Leistungskriterien erstellt und sichtbar gefördert, führt dies zu einer höheren Verantwortungsbereitschaft und zu Verhaltensweisen, die zur Erfüllung Ihres Kundenversprechens beitragen.*

### Planen Sie Leistung

Beginnen Sie damit, jedem Teammitglied einen Leistungsplan zu geben, der das widerspiegelt, was das Unternehmen von ihm verlangt. Darin könnten wesentliche Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) auf Ebene des Einzelnen, des Teams oder des Unternehmens festgelegt werden. Die KPIs müssen konkret und messbar und mit einer Frist versehen sein. Vermeiden Sie sinnlose, nicht quantifizierbare Ziele wie „dem Unternehmen zu Wachstum verhelfen“ oder „zu Prozessverbesserungen beitragen“. Anhang 1, Seite 27, enthält einen Muster-Leistungsplan.

### Geben Sie den Ton an

Anhand von KPIs für Einzelne, Teams und das Unternehmen können Führungskräfte den Ton festlegen und Verhaltensweisen vorgeben, wie sie sowohl auf betrieblichen wie auch kulturellen Ebenen erforderlich sind.

Damit diese „Leuchtfieber“-Unternehmensposition erreicht wird, müssen unterstützende Verhaltensweisen anerkannt und belohnt werden. Ebenso müssen störende Verhaltensweisen ausgeräumt werden. Dabei sollten Führungskräfte anfangs die Verhaltensweisen identifizieren, die sie vermeiden bzw. fördern möchten. Sie sollten Bestandteil der Leistungspläne der einzelnen Mitarbeitenden sein, und Vorgesetzte sollten sich laufend darum bemühen, beides „zur Kenntnis zu nehmen“.

### Geben Sie sofort Feedback

Sofortige erkennbare Reaktionen auf erwünschte wie auch unerwünschte Verhaltensweisen unterstreichen die Bedeutung Ihrer Anforderungen.

Visieren Sie erforderliche Verhaltensweisen „sofort“ an („Sofortauszeichnungen“, „Gut gemacht“, „Können wir uns kurz unterhalten?“).

Nur mit kontinuierlichen Gesprächen zum Zeitpunkt der Leistungsbeurteilung verstärken Sie letztlich die Entschlossenheit des Unternehmens, gewünschte Verhaltensweisen zu belohnen und anzuerkennen. Im Laufe der Zeit dürften Ihre Mitarbeiter sehen, dass diejenigen, die für die ihnen zugewiesenen Tätigkeiten verantwortlich sind und die Ergebnisse übertreffen, die Früchte ihrer Arbeit ernten.

Kontinuierliche Leistungsbeurteilungen werden am besten mit einer Systematisierung erreicht. Ihre Mitarbeiter, einschließlich Ihrer Vorgesetzten, sollten die Einheitlichkeit und den Wert einer Messung ihrer eigenen Leistung und der des Unternehmens anerkennen. So werden die Mitarbeiter wahrnehmen, dass das Unternehmen seinen Ansatz für alle auf gerechte und einheitliche Weise anwendet.



## Die richtigen Leute, richtige Rollen

Die besten Beratungsgeschäfte konzentrieren sich darauf, ein engagiertes Team mit gemeinsamer Vision und der Leidenschaft, das bestmögliche Unternehmen zu schaffen, aufzubauen. Vielleicht hat das Unternehmen das Glück, schon ein Team solcher Mitarbeiter zu haben, die die Begeisterung, Dynamik und das Engagement aufweisen, das Leuchtfeuerunternehmen zu schaffen. In vielen Unternehmen wird es jedoch eine Mischung aus Mitarbeitenden geben, von denen manche die Leuchtfeuerposition als wünschenswert betrachten, und andere meinen, dass sie das nichts angeht. In diesem Abschnitt wird erläutert, wie man die richtigen Leute für die richtigen Rollen findet.

### Herausforderungen identifizieren und in Angriff nehmen

Nicht viele Unternehmen können es sich leisten oder haben die Gelegenheit, von Grund auf neu anzufangen und Bewerber im Hinblick auf ihren Wunsch, einem ambitionierten, „auf die Leuchtfeuer-Position fokussierten“ Unternehmen beizutreten, zu beurteilen. Die meisten Unternehmen gehen von einer Position mit einer Mischung von Erfolgen und Bereichen aus, die geändert werden müssen.

Identifizieren Sie in einem ersten Schritt alle, für die die Veränderung eine Herausforderung bedeuten könnte. Vielleicht ist es einfach, da sich jemand der Veränderung lautstark widersetzt. Andere mögen es nicht so offen zeigen, aber im Verlauf der Zeit Mühe haben, das zu leisten, was von ihnen erwartet wird. In jedem Fall sollten Sie aber eine offene Diskussion mit ihnen führen, um zu wissen, ob ihre persönlichen Ziele und Ihre Geschäftsziele in Einklang gebracht werden können.

### Guter Mitarbeiter, falsche Rolle?

Vielleicht setzen Sie einen guten Mitarbeiter in einer falschen Rolle ein. Dann hätten Sie die Chance, ihn in eine Rolle zu versetzen, die besser zu ihm passt und in der er einen besseren Beitrag zu den Geschäftszielen leisten kann. Es geht nicht nur um die „richtigen Leute“, es geht darum, ihnen die Rolle zu geben, in der sie Ihr Bestes geben können.

### Leistungsprobleme in den Griff bekommen

Sollten die persönlichen Motivationen eines Einzelnen von den Gesamtwerten und der Richtung des Unternehmens abweichen, führt dies natürlich zu schwierigen Leistungsbeurteilungsgesprächen. Machen Sie dem Mitarbeiter die Anforderungen klar und unterstreichen Sie, dass Sie dauerhafte unterdurchschnittliche Leistungen nicht belohnt werden. Sie könnten sogar zu weiteren, strengerden Maßnahmen führen. Natürlich müssen solche Gespräche professionell entsprechend den Arbeitsgesetzen und den Personalrichtlinien des Unternehmens gehandhabt werden.

Denken Sie daran: Wenn Sie den Ton und die Richtung für das Unternehmen festlegen, muss jeder begreifen, dass Verhaltensweisen mit positivem Beitrag belohnt und negative Verhaltensweisen nicht belohnt werden.

### Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter weiter

Der Abgang von Mitarbeitern und Neueinstellungen stellen einen beträchtlichen Verlust an Zeit und Ressourcen dar. Sie sollten daher jede Gelegenheit wahrnehmen, Ihre Mitarbeiter in Rollen weiterzuentwickeln, in denen sie Überdurchschnittliches leisten.

Geben Sie jedem Teammitglied einen persönlichen Entwicklungsplan, der auf Kompetenzen und Wissen fokussiert. Bewerten Sie den derzeitigen Kompetenzstand und den erreichten Erfolg gegen einen Mindeststandard an Kompetenzen und gegen das, was Sie als „ausgezeichnete“

Leistung betrachten. Damit wird für den Einzelnen ein Bezugspunkt gesetzt und die Möglichkeit eröffnet, mit seinem Vorgesetzten ein Verbesserungsprogramm zu vereinbaren.

Dokumentieren Sie das Wissen, das für eine erfolgreiche Ausübung der Rolle erforderlich ist, und verwenden Sie es, um den Bezugspunkt für die „Wissensverbesserung“ daraus abzuleiten.

Nehmen Sie Wissens- und Kompetenzverbesserungen in die persönlichen Leistungspläne auf (siehe Muster in Anhang 1, Seite 27). Sie könnten sie sogar als Teil des Anreizplans verwenden, um die Leistung zu messen.

#### **Neue Talente einstellen**

Manchmal werden Sie neue Mitarbeiter einstellen müssen, wenn Sie die vorhandenen Mitarbeiter nicht in bestimmte Rollen hineinwachsen lassen können. Dazu brauchen Sie Zeit und Ressourcen.

Damit haben Sie aber auch die Chance, Mitarbeiter einzustellen, die bereits auf die Bestrebungen und die Kultur Ihres Unternehmens ausgerichtet sind. Daher sollte der Einstellungsprozess sich genauso viel auf Einstellung wie auf Kompetenzen und Wissen konzentrieren.

Stellen Sie geeignete Bewerber niemals übereilt ein, um eine dringende Lücke zu füllen. Nehmen Sie sich die Zeit, um sich über Einstellung, Kompetenzen und Wissen klar zu werden, die zum Erfolg in der Rolle führen werden. Sie möchten doch nicht in Eile einstellen und es in der Muße bereuen.

#### **Der Einstellungsprozess**

Sie sollten einige Zeit zur Festlegung dessen aufwenden, was das Unternehmen wirklich benötigt. Erstellen Sie genaue Rollenprofile (siehe Anhang 2, Seite 32), die verdeutlichen, welche Einstellungen, Kompetenzen und Kenntnisse Sie beim Bewerbungsgespräch sehen möchten. Damit können Sie auch Ihre Suche nach potenziellen Kandidaten in Stellenanzeigen oder Anweisungen für Personalvermittler genauer ausarbeiten.

Sie werden vermutlich rollenspezifische Kriterien definieren müssen, um Bewerber gegeneinander und gegen einen Mindest- wie auch Wunschstandard der Rolle beurteilen zu können.

Legen Sie für jedes Kriterium Mindeststandards fest, um ungeeignete Bewerber auszusieben.

Nicht ausreichend qualifizierte Kandidaten sollten sofort ausgeschlossen werden, denn bei der Erfüllung Ihres Versprechens an Kunden dürfen keine Abstriche gemacht werden.

#### **«Verkaufen» Sie Ihr Unternehmen richtig**

Um die besten Talente anzuziehen, müssen Sie potenziellen Kandidaten die Rolle und das Unternehmen richtig verkaufen. Die besten Mitarbeiter möchten für die besten Unternehmen arbeiten. Der Einstellende muss sich also darauf vorbereiten, eine überzeugende Vision auszuarbeiten, für die Bewerber ins Unternehmen einsteigen wollen.



**Der Abgang von Mitarbeitern und Neueinstellungen stellen einen beträchtlichen Verlust an Zeit und Ressourcen dar. Sie sollten daher jede Gelegenheit wahrnehmen, Ihre Mitarbeiter in Rollen weiterzuentwickeln, in denen sie Überdurchschnittliches leisten.** 



## Darum scheitern Veränderungen

*Im Abschnitt „Ihr Versprechen einhalten“ haben wir darüber gesprochen, dass wir ein Umfeld für positive Veränderung schaffen müssen, während das Unternehmen versucht, seine Prozesse zu verbessern (einschließlich 10 Tipps für die Veränderung von Prozessen). Prozesse und natürlich auch die Unternehmenskultur verändern sich nicht von selbst. Für eine erfolgreiche Umsetzung von allem, was neu ist, ist das Unternehmen auf den Einsatz und das positive Engagement aller Mitarbeiter angewiesen.*

Die Bereitschaft Ihrer Mitarbeitenden, Veränderungen anzunehmen, schwankt sehr, bis hin zum Einzelnen.

Führungskräfte müssen den einzelnen Mitarbeitern und Teams wie auch dem Kollektiv Aufmerksamkeit schenken.

Hier folgen ein paar allgemeine Beobachtungen, warum Veränderungsprogramme scheitern.

Missverständnisse	Ein Missverständnis über die Natur der Veränderung. Manchmal interpretieren Mitarbeiter Veränderung als ein „Ereignis“ und nicht als ein Ergebnis.
Fehlende Substanz	Die Veränderung wird als Wunschtraum dargestellt, für den eine ausreichende Begründung fehlt.
Fehlende Vision	Die Veränderung gründet nicht auf einer klaren Vision und weckt den Eindruck, es ginge nur um die Veränderung an sich.
Fehlender erkennbarer Nutzen	Die Ziele und Ergebnisse liegen zu weit entfernt und auf kurze Sicht gibt es keinen bemerkbaren Unterschied.
Kurzfristiger Fokus	Die Veränderung wird als rasche, oberflächliche Behebung eines weitaus tiefgreifenderen Problems betrachtet.
Schlechte Kommunikation	Schlechte Kommunikation während der Veränderung und über die Veränderung hinaus.
Angst vor Scheitern	Die Menschen konzentrieren sich viel mehr auf negative Aspekte als auf das positive Potenzial.
Aktiver Widerstand	Die Mitarbeitenden leisten aufgrund negativer Wahrnehmung der persönlichen Ergebnisse Widerstand.
Schlechte Ausführung	Veränderungen mit guter Absicht werden schlecht umgesetzt.

## Ein Umfeld schaffen, das erfolgreiche Veränderungen ermöglicht

Wenn die Verantwortlichen im Unternehmen verstehen, warum Veränderungen scheitern, werden die Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen geschaffen. Dabei sollten vor allem folgende Bereiche berücksichtigt werden:

Kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stellen Sie den Umfang der erforderlichen Veränderung klar dar. Scheuen Sie nicht, es zu sagen. Machen Sie eine klare Aussage zum erforderlichen Tempo der Veränderung. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter den Unterschied zwischen Verbesserung und Überleben des Unternehmens erkennen.</li><li>• Verdeutlichen Sie Ihnen das Gesamtbild. Gehen Sie nicht davon aus, dass die Mitarbeiter das wissen, was Sie wissen, und erwarten Sie nicht, dass sie Wissenslücken füllen. Erklären Sie ihnen, was dazu geführt hat, dass die Veränderung notwendig ist.</li><li>• Erklären Sie das „Warum“ und auch das „Wie“.</li><li>• Betrachten Sie das Publikum nicht als Einheit. Stellen Sie sicher, dass Sie spezifische Gruppen auf eine Weise ansprechen, die ihnen wichtig ist.</li><li>• Seien Sie konsistent. Bleiben Sie bei Ihren Hauptbotschaften und stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte bei der Weitergabe der Botschaften konsistent sind.</li></ul>
Kommen Sie Widerstand zuvor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Greifen Sie natürlichen Bedenken und Einwänden vor.</li><li>• Verstehen Sie, wie Änderungen sich auf Einzelne persönlich auswirken.</li><li>• Räumen Sie Gerüchte und Misstrauen aus, kommunizieren Sie Fakten so früh wie möglich.</li><li>• Stellen Sie vertrauensvolle „Fürsprecher“ für die Veränderung ein.</li></ul>
Appellieren Sie an die Emotionen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nehmen Sie zur Kenntnis, dass Emotionen oft persönliche Reaktionen auf Veränderungen verstärken.</li><li>• Machen Sie sich klar, dass Gefühle (an erster Stelle) Gedanken (an zweiter Stelle) bestimmen. Appellieren Sie an Gefühle, um Gedanken zu beeinflussen.</li><li>• Appellieren Sie an starke Emotionen. Setzen Sie eine positive kraftvolle Sprache ein, die ein überzeugendes inspirierendes Bild von der Zukunft gibt. Verwenden Sie Vergleiche und Bilder, um eine Vorstellung der Zukunft zu geben.</li><li>• Verweisen Sie jeweils auf den persönlichen Nutzen. Stellen Sie dar, wie sich die positive Veränderung auf die Einzelnen auswirken wird.</li></ul>
Steuern Sie den Prozess	<ul style="list-style-type: none"><li>• Setzen Sie kurzfristige konkrete Ziele fest, die gefeiert und belohnt werden können, um Dynamik zu schaffen.</li><li>• Konzentrieren Sie sich auf Verbesserung und nicht auf Schuldzuweisung, auch wenn kurzfristige spezifische Ziele nicht erfüllt werden.</li><li>• Planen Sie sorgfältig und minutös. Überspringen Sie keine Schritte, die wichtig sein könnten.</li><li>• Beziehen Sie Fachleute in Ihre Teams ein. Sie kennen das Problem am besten und wissen, wo die Lösung zu finden ist.</li></ul>

## Die Rolle von Führungskräften

Veränderungen können beunruhigend, aber auch aufregend sein. Die Geschäftsleitung muss sich wirklich „auf“ das Unternehmen konzentrieren, statt nur „im“ Unternehmen tätig zu sein. Führungskräfte müssen ein klares und überzeugendes Bild dessen zeichnen, was für den zukünftigen Erfolg aller Beteiligten notwendig ist. Es sollte die Mitarbeiter dazu inspirieren, das Ziel zu erreichen, aber es muss auch die heftigen Folgen eines Scheiterns darstellen.

In den erfolgreichsten Beratungsgeschäft umgeben sich die besten Führungskräfte mit Personen, die weitaus fähiger sind als sie selbst und über die notwendige Erfahrung mit den erforderlichen Aufgaben verfügen. Diese Führungskräfte sehen es als ihre Aufgabe an, zum Handeln aufzurufen und die notwendigen Veränderungen und Ergebnisse zu steuern.

Viele „Führungskräfte“ machen sich eigentlich selbst überflüssig. Das mag manche beunruhigen, denn sie fürchten vielleicht, dass das Unternehmen ohne sie auskommen kann. Anderen gefällt es, da sie wissen, dass sie ein nachhaltiges Unternehmen aufgebaut haben, das nicht nur von ihnen abhängig ist. Sie wissen, dass die von ihnen geförderten Mitarbeiter ihr Kundenversprechen erfüllen können und es auch in Zukunft erfüllen werden.

---

## DER NÄCHSTE SCHRITT

Mitarbeiter, die engagiert und vom Ziel des Unternehmens überzeugt sind, bilden den Grundstein des Erfolgs. Ohne sie würde es Beratungsgeschäft schwer fallen, ihre Versprechen zu erfüllen. Werden Versprechen nicht erfüllt, so wird das Kundenvertrauen geschwächt – und damit auch Ihr Honorar. Geringere Honorare bedeuten letztlich einen geringeren Unternehmenswert.

Alle in diesem Leitfaden erwähnten Schritte über die Schaffung eines hochwertigen Unternehmens sind gleich wichtig. Es müssen profitable, erfüllbare Kundenversprechen formuliert werden. Ebenso ist die Systematisierung der Prozesse im Unternehmen ausschlaggebend, um Einheitlichkeit und Sicherheit „einzuprogrammieren“.

Denken Sie daran, dass Angebote und Prozesse ohne die Mitarbeiter gar nichts sind. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter von Ihrem endgültigen Ziel überzeugen, ist das der schnellste Weg zu einem nachhaltigen und hochwertigen Unternehmen.

---



Die richtigen Partner

# Anhang 1 – Leistungsplan

---

Persönlicher Plan

**Letzte Aktualisierung:** \_\_\_\_\_

**Name:**

**Abteilung:** Vertrieb

**Direkter Vorgesetzter:**

**Nächste Beurteilung:** \_\_\_\_\_

**Stellenbezeichnung:** Business Development Manager – HNW

## 1. Kompetenzen

**Eigenverantwortlich** – übernimmt Verantwortung für eigenes Lernen und Entwicklung. Hält entsprechendes berufliches und technisches Wissen auf dem neusten Stand. Handelt mit maximaler Integrität.

- ▶ **Beweist Flexibilität und eigenständiges Denken** – zeigt Bereitschaft zu eigenständigem Denken und Handeln.
- ▶ **Entwickelt sich selbst weiter** – übernimmt Verantwortung, um Möglichkeiten zum Lernen und zur ständigen Verbesserung zu finden
- ▶ **Führt das Unternehmen** – trägt zum zukünftigen Erfolg des gesamten Unternehmens bei, indem er/sie eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Agenda übernimmt und die kombinierten Interessen der Kunden und Mitarbeiter unterstützt.
- ▶ **Gestaltet die Agenda und leistet einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung** – denkt und agiert in strategischer Weise, trägt zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung bei und wirkt bei der Gestaltung der zukünftigen strategischen Ausrichtung mit. Dazu zählen eine unternehmerische Denkweise und entsprechendes Handeln im besten Interesse des gesamten Unternehmens.

## Beziehungen steuern

Zeigt Interesse an anderen und ihren Anliegen und schafft ein Umfeld, das sowohl intern als auch extern positive Beziehungen fördert.

- ▶ **Baut strategische Beziehungen auf** – baut (intern und extern) Beziehungen auf, um Lösungen zu schaffen, die für alle Beteiligten von Vorteil sind.

- ▶ **Konzentriert sich auf bestehende bzw. potenzielle Kunden** – versteht und erkennt frühzeitig die Bedürfnisse und Erwartungen von bestehenden bzw. potenziellen Kunden. Bestehende bzw. potenzielle Kunden sind jene, die ihnen vom Business Development Manager genannt werden.
- ▶ **Zwischenmenschliche Beziehungen** – nachgewiesene Fähigkeit, andere Personen und Situationen gut und wirksam einschätzen zu können und diese Erkenntnisse zur Lösung von Problemen und zur Förderung der Beziehungen zu nutzen.
- ▶ **Maximaler Einsatz der persönlichen Einflussnahme** – hat eine positive und einprägsame Wirkung auf andere und kann sie aktiv überzeugen und beeinflussen.

## Operative Tätigkeiten steuern

Erzielt Geschäftsergebnisse durch effektiven und effizienten Einsatz von Ressourcen, setzt klare Ziele, steuert mehrere Aktivitäten, misst Fortschritte und überwacht den Prozess entsprechend.

- ▶ **Analysiert und löst Probleme** – wendet logisch systematische Ansätze zur Problemlösung an, konzentriert sich auf die Erfüllung der Erwartungen auf Erfüllung der Erwartung bestehender bzw. potenzieller Kunden, verbessert die Effektivität und Effizienz der Geschäftstätigkeit. Setzt sicheres Urteilsvermögen bei Entscheidungen ein.
- ▶ **Plant und erzielt Ergebnisse** – legt anspruchsvolle Ziele fest und erreicht diese. Sucht nach Methoden, um Standards zu heben, Leistungen zu verbessern und bessere Arbeit zu leisten.
- ▶ **Konzeptionelles Denken** – kann aus einer umfassenderen Sicht heraus denken und handeln, wenn Probleme gelöst und Geschäftschanzen identifiziert werden sollen.
- ▶ **Ethik und Werte** – nachgewiesenes Engagement für unsere Werte und Grundsätze im Geschäftsverhalten.

## Bemerkungen zum Fortschritt

- ▶ Der Stelleninhaber sollte diesen Abschnitt mit einer Beschreibung seiner Leistung im Vergleich zu den zuvor dargelegten Maßstäben vorweisen ausfüllen. Er sollte Beispiele für den eigenen Erfolg.
- ▶ Eine Woche vor dem Beurteilungsgespräch sollte der Stelleninhaber seinem Vorgesetzten die fertiggestellte Beurteilung übergeben.

## 2. Persönliche Ziele

### 1. Teamarbeit

- ▶ Identifiziert und beschafft Informationen über Wettbewerber und Marktforschung sowie die Bedürfnisse der Vertriebsteams und anderer Abteilungen und gibt diese Informationen weiter, um das Unternehmensangebot zu verbessern.
- ▶ Kooperiert mit dem Vertriebsteam, internen Vertriebsleitern und sonstigen regionalen Teams.
- ▶ Beteiligt sich an Meetings des Vertriebsteams und leistet wertvolle Beiträge.
- ▶ Übernimmt Verantwortung für Aufgaben im Namen des Teams und dient bei Bedarf als Fachexperte für das Team.
- ▶ Unterstützt Kollegen mit Wissen und Weiterbildung, damit sie sich selbst und insgesamt als starkes Team entwickeln können.
- ▶ Leitet/nimmt an unternehmensweiten Projekten und Aufgaben teil, wenn zugewiesen.
- ▶ Wahrnehmung von zugewiesenen Teamverantwortlichkeiten

#### Bemerkungen zum Fortschritt

- ▶ Der Stelleninhaber sollte diesen Abschnitt mit einer Beschreibung seiner Leistung im Vergleich zu den zuvor dargelegten Maßstäben ausfüllen. Er sollte Beispiele für den eigenen Erfolg anführen.
- ▶ Eine Woche vor dem Beurteilungsgespräch sollte der Stelleninhaber seinem Vorgesetzten die fertiggestellte Beurteilung übergeben.

### 2. Eigene Entwicklung

- ▶ Umfassendes Verständnis für unsere gemeinsamen Überzeugungen und Werte, unsere Kultur, die zentralen Geschäftsstrategien und Prioritäten entwickeln.
- ▶ Feedback von Kollegen und Kunden einfordern.
- ▶ Schulungen zur Einarbeitung absolvieren, d.h. Online-Module, Lesematerialien usw.
- ▶ Bereiche mit Verbesserungspotenzial identifizieren, Entwicklungsplan dafür ausarbeiten und Fortschritte überprüfen.

- ▶ Umfassenderes Verständnis für Beratungsinstrumente entwickeln, z.B. Know Your Client, Risikoeinstellung, Anlageprozess und Bestandsaufnahmen mit Kunden.
- ▶ Umgang mit Einwänden/Überzeugungsfähigkeit verbessern.
- ▶ Persönliche Einflussnahme verbessern.

#### Bemerkungen zum Fortschritt

- ▶ Der Stelleninhaber sollte diesen Abschnitt mit einer Beschreibung seiner Leistung im Vergleich zu den zuvor dargelegten Maßstäben ausfüllen. Er sollte Beispiele für den eigenen Erfolg anführen.
- ▶ Eine Woche vor dem Beurteilungsgespräch sollte der Stelleninhaber seinem Vorgesetzten die fertiggestellte Beurteilung übergeben.

### 3. Umsetzung/Zielvorgaben

- ▶ 20 neue vermögende Kunden (HNW) im Geschäftsjahr gewinnen.
- ▶ Verwaltetes Vermögen um 25 Mio. im Geschäftsjahr steigern.
- ▶ 95 % der bestehenden Kundenbeziehungen und 95 % des verwalteten Vermögens beibehalten.
- ▶ 10 Seminare für Kunden im laufenden Geschäftsjahr halten.
- ▶ 2 neue berufliche Beziehungen aufbauen, die im laufenden Geschäftsjahr neue Kunden vorstellen.
- ▶ Unser Unternehmen bei einer bekannten Interessengruppierung repräsentieren.

#### Bemerkungen zum Fortschritt

- ▶ Der Stelleninhaber sollte diesen Abschnitt mit einer Beschreibung seiner Leistung im Vergleich zu den zuvor dargelegten Maßstäben ausfüllen. Er sollte Beispiele für den eigenen Erfolg anführen.
- ▶ Eine Woche vor dem Beurteilungsgespräch sollte der Stelleninhaber seinem Vorgesetzten die fertiggestellte Beurteilung übergeben.

## 4. Führung von Beziehungen/Geschäften

- ▶ Zu Dritten Geschäftsbeziehungen aufbauen, z.B. zu Vermittlern und sonstigen Partnern; an gemeinsamen Treffen und Veranstaltungen teilnehmen.
- ▶ Bekanntheit unserer Produkte und Dienstleistungen steigern und wichtige geschäftliche Botschaften durch gezielte Kundenakquise vermitteln.
- ▶ Gebiet verstehen und gezielte segmentierte Akquiseliste erstellen und bei Verkaufstätigkeit Prioritäten nach Wert setzen.
- ▶ Hohen Grad an Fachwissen über Entwicklung der Branche und des Marktes entwickeln. Dieses Wissen dazu einsetzen, vertrauenswürdiger Partner von bestehenden und potenziellen Kunden zu werden.
- ▶ Dialog mit breitem Publikum systematisch aufrechterhalten, klaren Kommunikationsplan für bestehende und potenzielle Kunden festlegen und umsetzen.
- ▶ Umfassendes Verständnis der einzelnen Kunden beweisen und entsprechenden Ansatz ausarbeiten.
- ▶ In der Lage sein, wichtige Influencer in spezifischen Märkten/Gebieten zu identifizieren und diese Ressourcen zu nutzen, um die Bekanntheit unseres Unternehmens zu steigern.

### Bemerkungen zum Fortschritt

- ▶ Der Stelleninhaber sollte diesen Abschnitt mit einer Beschreibung seiner Leistung im Vergleich zu den zuvor dargelegten Maßstäben ausfüllen. Er sollte Beispiele für den Erfolg anführen.
- ▶ Der Stelleninhaber sollte die fertiggestellte Beurteilung eine Woche vor dem Beurteilungsgespräch seinem Vorgesetzten übergeben.

## 5. Unternehmensverantwortung

- ▶ Entwickelt und nutzt interne Kontakte in anderen Bereichen, um mehr über andere Teile unseres Unternehmens zu lernen.
- ▶ **Identifiziert und schlägt Prozessverbesserungen im eigenen Bereich und anderen Bereichen des Unternehmens vor.**
- **Handhabt und dokumentiert Beschwerden in angemessener Weise.**
- ▶ Führt Geschäfte gemäß Richtlinien und Vorgehensweisen aus, wie vom Governance-Ausschuss festgelegt.
- ▶ Leistet mehr als nur die Mindeststandards des Vertriebsteams.

### Bemerkungen zum Fortschritt

- ▶ Der Stelleninhaber sollte diesen Abschnitt mit einer Beschreibung seiner Leistung im Vergleich zu den zuvor dargelegten Maßstäben ausfüllen. Er sollte Beispiele für den Erfolg anführen.
- ▶ Der Stelleninhaber sollte die fertiggestellte Beurteilung eine Woche vor dem Beurteilungsgespräch seinem Vorgesetzten übergeben.

## 6. Compliance-Ziel

- ▶ Alle Compliance-Anforderungen der Rolle erfüllen und sich daran halten, einschließlich Schulungsanforderungen.
- ▶ Stets integer handeln und die höchsten ethischen Standards zeigen.

### Bemerkungen zum Fortschritt

- ▶ Der Stelleninhaber sollte diesen Abschnitt mit einer Beschreibung seiner Leistung im Vergleich zu den zuvor dargelegten Maßstäben ausfüllen. Er sollte Beispiele für den Erfolg anführen.
- ▶ Der Stelleninhaber sollte die fertiggestellte Beurteilung eine Woche vor dem Beurteilungsgespräch seinem Vorgesetzten übergeben.

**Stelleninhaber Allgemeine Bemerkungen** – Zuletzt aktualisiert am:

Der Stelleninhaber sollte hier seine Leistung im Berichtszeitraum zusammenfassend darstellen.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Bemerkungen des Vorgesetzten**

Der Vorgesetzte sollte hier das Beurteilungsgespräch zusammenfassen.

1. Bemerkungen zur Leistung im Verhältnis zu Leistungskennzahlen beurteilen
2. Entwicklungsrioritäten für den nächsten Beurteilungszeitraum
3. Position zu Bonus/Belohnung

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anhang 2 – Rollenprofil

---

Kundenberater – Vermögende

**Kunden (High Net Worth)**

### Information über Abteilung

**Abt.:** Vertrieb

**Abt.-Name:** High Net Worth

### Zweck

In erster Linie für die Akquise und Beratung neuer High Net Worth-Kunden für das Unternehmen verantwortlich.

Verantwortlich für die Erstellung eines Plans mit festgesetzten Aktivitäten, um erfolgreich Wachstum im Kundenkreis, bei den verwalteten Vermögen und Aufrechterhaltung von bei Kundenbeziehungen/Vermögen zu erreichen.

### Pflichten und Verantwortlichkeiten

- Beziehungen zu High Net Worth-Kunden aufbauen.
- An gemeinsamen Treffen und Veranstaltungen teilnehmen, um das Unternehmen bei Kunden und anderen Dritten bekannt zu machen.
- Bekanntheit des Unternehmens und unserer Dienstleistungen über gezielte Werbung bei Institutionen und Unternehmenskunden steigern.
- Die Wettbewerbslandschaft verstehen und gezielte segmentierte Akquiseliste erstellen und bei Verkaufsaktivitäten Prioritäten nach Wert setzen.
- Hohen Grad an Fachwissen über Entwicklung der Branche und des Marktes entwickeln. Dieses Wissen dazu einsetzen, vertrauenswürdiger Partner von bestehenden Kunden zu werden.
- Dialog mit breitem Publikum systematisch aufrechterhalten, klaren Kommunikationsplan für Kunden festlegen und umsetzen.
- Umfassendes Verständnis der einzelnen Kunden beweisen und entsprechenden Ansatz ausarbeiten.
- Wichtige Influencer in bestimmten Märkten/Gebieten identifizieren und diese Ressourcen nutzen, um die Bekanntheit unseres Unternehmens zu steigern.
- Präsentationen über führende innovative Ansätze in der Branche/Beratungsveranstaltungen bzw. als Redner halten.

- Mitgliedern des Vertriebsteams als Kollege und Coach zur Seite stehen.
- Ziele festlegen, Leistungen des direkt unterstellten Unterstützungsteams entwickeln und steuern.
- Sicherstellen, dass das direkt unterstellte Unterstützungsteam die Unternehmensstandards betreffend Kultur und Compliance einhält.

### Qualifikationen

- Hochschulabsolvent oder gleichwertige Kombination aus Erfahrung und Schulung.
- Qualifikationen im Finanzbereich erforderlich.
- Mindestens zehn Jahre Erfahrung in der Finanzdienstleistungsbranche mit mindestens fünf Jahren Erfahrung als Kundenberater.
- Hervorragende Kommunikationsfähigkeiten in Wort und Schrift.
- Nachgewiesene Erfahrung in Führungspositionen, entsprechendes Auftreten und Präsentationsfähigkeiten.
- Kann selbstständig arbeiten und passt sich schnell/effizient an Veränderungen an.
- Hervorragende Fähigkeiten in der Beziehungspflege.
- Nachgewiesene Teammanagementfähigkeiten.
- Umfassende Kenntnisse im Anlagebereich und über das Wettbewerbsumfeld.
- Gegebenenfalls spezifische Anlagekenntnisse.
- Spezifische Kenntnisse im Renten- und Pensionsbereich.

### Rahmen

- Dem Head of Sales unmittelbar unterstellt.
- Arbeitet gemeinsam mit anderen Bereichen des Unternehmens, z.B. zentrales Vertriebsteam, Marketing, Operations und Compliance.
- Ist für Budgets nach Anweisungen des Head of Sales verantwortlich.
- Arbeitet nach Vorgaben für Angebot und Compliance.



## **Wichtige Hinweise zu Anlagerisiken**

**Der Wert der Investitionen und die daraus resultierenden Erträge können steigen oder fallen, und Investoren können Verluste auf ihrer Investitionen erleiden.**

**Die frühere Wertentwicklung gibt keinen verlässlichen Hinweis auf zukünftige Ergebnisse.**

## **Wichtige allgemeine Hinweise**

**Nur für professionelle Anleger (nach den Kriterien der MiFID II-Richtlinie), die auf eigene Rechnung investieren (einschließlich Verwaltungsgesellschaften (Dachfonds) und professionelle Kunden, die im Namen ihrer diskretionären Kunden investieren). Nicht für die öffentliche Verbreitung bestimmt.**

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind nicht als Angebot oder Angebotsaufforderung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren zu verstehen, wenn in einem Land ein solches Angebot oder eine solche Aufforderung rechtswidrig ist, wenn Personen betroffen sind, denen ein solches Angebot oder eine solche Aufforderung gesetzlich nicht gemacht werden darf, oder wenn derjenige, der das Angebot oder die Aufforderung macht, dafür nicht qualifiziert ist. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen stellen keine Rechts-, Steuer- oder Anlageberatung dar. Sie dürfen sich deshalb bei Anlageentscheidungen nicht auf den Inhalt dieses Dokuments verlassen.

Im EWR herausgegeben von der Vanguard Group (Ireland) Limited, die in Irland von der Central Bank of Ireland reguliert wird.

© 2021 Vanguard Group (Ireland) Limited. Alle Rechte vorbehalten.

**Kontaktieren Sie Vanguard™**  
[www.de.vanguard](http://www.de.vanguard)

**Vanguard®**