

## Erfahrungsbericht I

# „Eine Banklehre hat selbst als Basisausbildung für mich ihren Reiz verloren.“

*Während meines Studiums kam mir der Spruch meiner Eltern aus den 70er Jahren wieder in den Sinn: „Junge, mach eine Banklehre, das ist etwas Ordentliches“. Folgerichtig wurde ich Mitarbeiter einer großen, deutschen Bank. Eine vielschichtige Aus- und Weiterbildung sowie lange Auslandsaufenthalte in London und Luxemburg verdichteten meinen Eindruck: Es wurde alles getan, um hochwertige Berater auszubilden und gute Kundenberater zu formen.*

*Ende der 80er Jahre, nach fast einem Jahrzehnt im gleichen Institut, verstärkte sich aber zunächst schleichend, dann vernehmlich pochend, eine neue Empfindung: Die Bank rückte zunehmend merkbar die eigenen Interessen in den Mittelpunkt.*

*Ein völlig neues Wort galt es zu dem kennen zu lernen: Verkaufsdruck. Erstmals mussten Finanzprodukte verkauft werden, ob der Kunde diese nun brauchte oder nicht. Umsatzvorgaben waren zu erfüllen: der Kundenbedarf trat in den Hintergrund.*

## ■ Cash as cash can

Meine Beraterlehre war in Gefahr: Altertümlich anmutende Begriffe wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Vertrauen waren über Jahrhunderte für den Bankensektor und jahrzehntelang für mich unumstößliche Eckpfeiler der Kundenbeziehung. Innerhalb weniger Jahre kehrte nun ein anderes Denken ein: Bankennutzen vor Kundennutzen! Nur dieser Weg führte nach Meinung der verantwortlichen Bankmanager zu gesunden und wettbewerbsfähigen Instituten. Das Ringen um Marktmacht und Potenziale entwickelte sich immer mehr vom regelkonformen griechisch-römischen Stil zu einer modernen Form des ‚Wrestlings‘: Catch as catch can – oder anders gesagt. Cash as cash can! Und von Mitarbeitern mit hervorragenden Karriere- und Verdienstmöglichkeiten verlangte man, diese, nach Meinung der Verantwortlichen, kleine Abweichung vom Pfad der Tugend mitzumachen. Aus heutiger Sicht wirken diese Anfänge eher wie Nuancenverschiebungen. Heute müssen wir feststellen, dass fast ausschließlich Produktverkauf aus Provisionsinteresse betrieben wird. Bedarfsgerechte Beratung ist kaum noch anzutreffen.

## ■ Nie wieder Mitarbeiter einer Bank

Mein Weg stand Anfang der 90er Jahre unumstößlich fest: Nie wieder Mitarbeiter einer Bank! Aber wo wurden Kundenbedürfnisse noch wirklich ernst genommen? Es waren die kleineren Finanzdienstleister, die aus den Negativerfahrungen mit Banken gelernt hatten und aus denen sich in den folgenden Jahren die unabhängigen Vermögensverwalter entwickeln sollten. 1991 habe ich bei meinem neuen Arbeitgeber für 75DM meine erste Honorar-Beratung getätigt. Ökonomisch wahrlich unvorteilhaft, gab es doch von den Banken 0,5% Provisi-

on auf den vermittelten Kreditbetrag. Schnell wären so wesentlich größere Scheine in die Kasse gelangt.

Der Kunde war aber noch nicht reif für Honorarberatung, hatte er doch noch keinerlei Kenntnis über die Dimension der Provisionsströme. Alleine, um dieses vergleichsweise geringe Honorar dem Kunden gegenüber zu rechtfertigen, musste unverhältnismäßig viel Zeit aufgewendet werden. Nur wirtschaftlich gesunde Firmen konnten sich seinerzeit diesen Idealismus leisten. In dieser Zeit wuchs bei mir auch die Erkenntnis, dass insbesondere kleinere, möglichst inhabergeführte Unternehmen das Kundenbedürfnis intensiver wahrnehmen. Nur wer als Entscheidungsträger selbst direkten Kundenkontakt hat, weiß wovon er redet. In den meisten größeren Instituten dagegen erreicht man vor lauter „Meetings“ oder „jours fixes“ nur noch selten Kundenbetreuer, geschweige denn Entscheidungsträger.

## ■ Welt der Mischformen

Der Wechsel ins neue Jahrtausend brachte unabhängigen Vermögensverwaltern großen Zulauf. Sie schickten sich nämlich an, viele latent vorhandene Bedürfnisse nach Individualität, Professionalität und Kundenorientierung zu stillen. Ich hatte wieder ein gutes Gefühl! Meine Werte waren gefragt und es gab auch Honorarmodelle. Dass gleichzeitig auch Provisionseinnahmen flossen, wurde nicht kommuniziert. Bestandswachstum und zunehmende Firmengröße führten in den Folgejahren aber auch hier unweigerlich zu abnehmender Kundennähe. Hinzu kamen im Herbst 2007 gesetzliche Aufklärungspflichten, die die heile Welt der Vergütungs-Mischformen komplizierter werden ließen. Es mussten Geschäftsmodelle überarbeitet und neu geschaffen werden. Für Eingeweihte war es

keine große Überraschung, dass man zu ähnlichen Lösungsansätzen kam, wie die Banken einige Jahre zuvor: Eigene Produkte erfinden, gut verpacken und zu sehr auskömmlichen Preisen verkaufen, gleichzeitig die eigene Beratungskultur hervorheben und die der Banken und Sparkassen als Verkaufskultur schlecht reden.

Daher fällte ich fast zwei Jahrzehnte nach meinem ersten beruflichen Wechsel erneut eine richtungsweisende Entscheidung: Nie wieder Mitarbeiter eines unabhängigen Vermögensverwalters! Und dieses Mal ging ich noch einen Schritt weiter: Nie wieder Mitarbeiter!

■ **Kunden- und bedarfsorientiert**

Aber wo werden die Kundenbedürfnisse nun wirklich ernst genommen? Nur bei Beratern, die weder jetzt noch zukünftig einem Umsatz- oder Provisionszwang unterliegen. Das geht jedoch nur, wenn ausschließlich Zeiteinsatz und Know-how mittels Honorar bezahlt werden. Echte Honorarberatung muss es zudem sein – nicht eine der heute zunehmend beliebten Mischformen.

Und um die Nachteile einer kleinen Organisationsform auszugleichen, galt es für mich eine abwicklungstechnische Hilfestellung zu suchen, die zudem auch Honorartarife mit Banken und Versicherungsgesellschaften verhandelt und gleichzeitig die unerhört wichtige Öffentlichkeitsarbeit betreibt. Einzig der Verbund Deutscher Honorarberater (VDH) bot genau dieses Paket. Wie sich zudem im Nachhinein herausstellte, erwies sich der VDH auch als äußerst professionell und zwischenmenschlich wertvoll. Es gab wieder das griechisch-römische Regelwerk. Nur so konnten Kleinsteinheiten überhaupt wettbewerbsfähig werden und sich dem Konkurrenzkampf mit internationalen Finanzdienstleistungskonzernen stellen.

■ **Am Steuer**

Wer in der eigenen Firma das Lenkrad in die Hand nimmt, kann endlich Fairness, Offenheit, Partnerschaft und Unabhängigkeit nicht nur propagieren, sondern leben. Meine altertümliche Beraterethik war zwar im Laufe der letzten 3 Jahrzehnte immer mal wieder

in Gefahr, aufgegeben habe ich sie aber nie. Die Verpflichtungen für faire Beratung und Betreuung, die ich nun als Honorarberater VDH® unterschreiben musste, waren für mich ohnehin Selbstverständlichkeiten. Darüberhinaus begrenzte ich in meinen Firmengrundsätzen die Anzahl der Kunden auf ca. 100 und verpflichtete mich, dass die Kundenverantwortung und Gesprächsführung vom Chef übernommen wird. Apropos Lenkrad: Hier haben auch schon andere namhafte Größen die Phalanx der Selbststeuernden unterschätzt: Hat doch immerhin Gottlieb Daimler 1901 behauptet: „Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird 5000 nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“ Eine erstaunliche Fehleinschätzung. So gravierend werde ich mich mit meiner These wohl nicht täuschen: Honorarberater werden die klassische Finanzberatung in absehbarer Zeit nicht vollständig verdrängen – alleine schon aufgrund der starken Banken- und Versicherungslobby – sie werden aber einen wichtigen Platz in der Finanzberatung, vor allem bei aufgeklärten wahrheitsliebenden Verbrauchern, einnehmen!

■ **Orientierung im Dschungel**

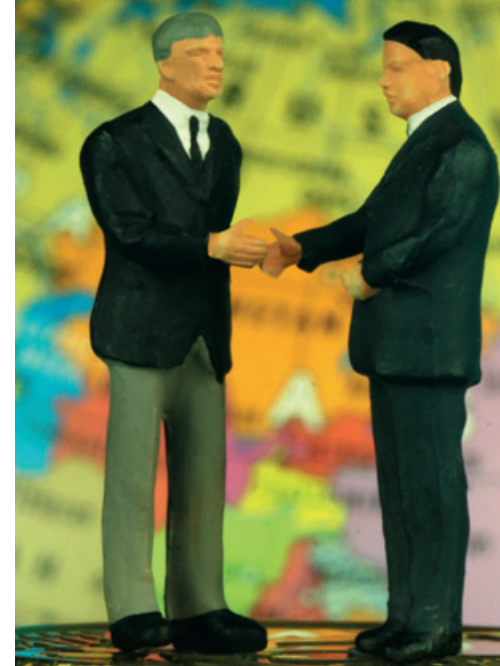
Mein langer Weg zur Honorarberatung war nicht immer gerade. Aber die Kurven waren vielleicht sogar das Wichtigste. Nach meiner tiefen Überzeugung kann nur ein Berater mit derart vielschichtigen und langjährigen Erfahrungen für den Rat suchenden Kunden eine wirkliche Orientierungshilfe im Dschungel der sich täglich neu verändernden Finanzlandschaft sein. Und was sich in jedem Kundengespräch neben der Komponente ‚Fachkompetenz‘ als außerordentlich wichtig herausstellt: Das Einbringen der eigenen Lebenserfahrung als Ehemann, Vater, Teil der Gesellschaft, Anleger, Arbeitnehmer, Arbeitgeber usw. Nur so wird einer nachhaltigen Beratung auch eine ganzheitliche Authentizität verliehen.

Als ich vor einigen Jahren mit meinen Söhnen ihren beruflichen Werdegang diskutierte, habe ich die Lebensweisheit meiner Eltern jedenfalls nicht wiederholt. Eine Banklehre hat selbst als Basisausbildung für mich ihren Reiz verloren.

**Informieren  
Investieren  
Verdienen**

**FONDS  
Katalog  
2010**

**ab sofort im Handel**



■ **Autor**  
Frank Frommholz  
Honorarberater VDH

■ **Kontakt**  
Honorar-Finanzberatung  
Tel.: 04337/919984  
vertraulich@frank-frommholz.de  
www.frank-frommholz.de