

# Nicht das Thermometer ist schuld, sondern die Temperatur!!!

Von Erich Schwaiger

Stellen Sie sich vor, in Ihrer Wohnung würde die Heizung nicht mehr funktionieren. Die Folge davon wäre, dass es in Ihrer Wohnung sehr kalt ist.

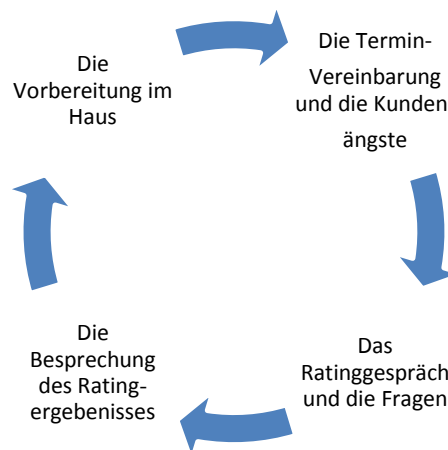
Würden Sie dann ein Feuerzeug unter das Thermometer legen, um die angezeigte Temperatur zu erhöhen. Wahrscheinlich nicht. Sie nähmen Einfluss auf die Ursache: die defekte Heizung.

Was hat das alles mit dem BVR II Rating zu tun, werden Sie sich jetzt fragen.

Nun, ein Hauptargument das in meinen bisherigen Seminaren von Firmenkundenberatern vorgebracht wurde, war die black box. „Ich kann dem Kunden beim neuen Rating ja nicht mehr sagen, was er tun soll, um sich zu verbessern!“ So oder so ähnlich lauteten die meisten Kommentare. Meine Antwort darauf ist: „Stimmt, und das ist gut so!“ Der Kunde soll ja schließlich veranlasst werden, die Situation zu ändern und nicht das Messinstrument „auszutricksen“.

Zugegeben, im Gegensatz zum „alten“ Rating sind die direkten Auswirkungen von Veränderungen nicht sofort abzuschätzen. Allerdings wurde auch mit dem BVR II die Betriebswirtschaft nicht neu erfunden. Da ein überwiegender Teil der Einflüsse auf Grund der GenoFBS besteht, kann der Berater die Einflüsse sehr wohl abschätzen.

**Lassen Sie uns im Folgenden den Rating-Prozess einmal und damit verbundenen Kommunikationsfallen durchdenken!**



## 0. Die Vorbereitung im Haus

Da dem Kunden keine unnötigen Fragen gestellt werden sollten, ist es wichtig, dass die Bank und Sie als Berater die vorhandenen Infos abklären. Eine vorbereitete Fragenliste für den Kunden ist hier hilfreich. Außerdem ist die eigene Einstellung zum neuen Rating wichtig. Hier zählt das Motto: „Ich bin froh, dass es das neue Rating gibt! Wenn ich nicht froh wäre, gäbe es das Rating trotzdem.“ Ein eventuelles Gefühl der Unsicherheit ist aus Ihrer Sicht als Firmenkundenberater nur zu verständlich.

## 1. Die Terminvereinbarung und der Umgang mit den Kundenängsten

Auf Fragen wie „Wir kennen uns doch schon so lange!“ oder „bin ich dann völlig gläsern!“ oder „warum brauchen Sie jetzt so etwas, ich schicke Ihnen doch eh´ meine Unterlagen“ bzw. „ Sie haben doch viele Sicherheiten“ sollten Sie sich einstellen.

Hierbei hilft folgende Vorgehensweise:

1. Wichtig ist die **eigene Einstellung**: Vom Standpunkt des Kunden aus betrachtet kann “man” es auch so sehen! (Was ist das Gute am Schlechten? Warum ist es für mich als Firmenkundenberater gut, dass es der Kunde gerade jetzt sagt?)

*z.B.: „Gut, dass der Kunde unsere lange Zusammenarbeit und mein Wissen über seine Firma anerkennt!“*

2. **Bestätigung der Kundensichtweise**: “Ich verstehe, dass Sie das so sehen / aufnehmen ...!” evtl. wird die Position des Kunden hinterfragt (“Was ist der Hintergrund dafür? oder „was muss passieren, dass Sie mir die Infos geben?)

*z.B.: Ich kann nachvollziehen, dass Sie aufgrund unsere langen Zusammenarbeit nicht verstehen, dass ich jetzt so viele Infos brauche! Ich würde an Ihrer Stelle ähnlich reagieren!*

3. Dann wird der alte Standpunkt mit einer **neuen Sichtweise** verknüpft. Dazu wird ein verbindendes Wort verwendet (“...und gerade deshalb...”)

*z.B.: und gerade weil wir uns so gut kennen, haben wir bisher verschiedene Felder Ihrer Firma nicht beleuchtet. Ich möchte hier meine Vermutungen durch ein fundiertes Gespräch mit Ihnen ersetzen!“*

Nehmen Sie bitte die Kundenängste Ernst!

## 2. Das Rating-Gespräch

Hier ist es zu Beginn wichtig, dem Kunden einen „roten“ Faden für das Gespräch zu geben. Zeigen Sie ihm die Felder auf, um die es geht. Eine kurze Übersicht kann Ihnen hier helfen.



Sie können an das

Mindmap auch die

Fragen anhängen. Vor allem am Anfang, wenn Sie mit den Fragen noch unsicher sind, kann Ihnen das Sicherheit geben.

Die Fragen sollten selbstverständlich nicht im Verhörstil gestellt werden und bei kritischen Fragen (z.B. Nachfolgeregelung etc.) ist Ihr Taktgefühl gefragt.

### 3. Die Besprechung des Ratingergebnisses

Die Information über das Ratingergebnis mag manche Kunden in deren Schulzeit zurückversetzen. Der Lehrer gibt mir eine Zensur. Wenn das Ergebnis gut ausfällt ist der Schüler zufrieden.

Und was hat man als Schüler getan, wenn einem die Note nicht gepasst hat: Man verhandelt und feilscht!! Deswegen sind hier einige Punkte besonders wichtig:

1. **Die zweite Sichtweise:**

„Ich stelle Ihnen meine Sichtweise auf Ihr Unternehmen vor! Selbstverständlich werden Sie verschiedene Bereiche anders beurteilen. Das liegt in der Natur der Sache!“

2. **Das Messinstrument**

„Das Rating ist nur das Messinstrument –ähnliche einem Thermometer-. Es misst den aktuellen Zustand. Wichtig ist es, den Zustand zu verändern. Das Rating wird ganz automatisch darauf reagieren!“

3. **Bewertungsmaßstab**

Der Kunde will wissen, ob sein Ergebnis gut oder schlecht ist. Argumentieren Sie deshalb nicht mit „Ausfallwahrscheinlichkeiten“ sondern geben Sie dem Kunden einen Anhaltspunkt: „Die beste Bewertung ist eine 1a Bewertung, die schlechteste eine 3e Bewertung. Sie liegen mit der 2c im Mittelfeld!“

Hier sind noch einige Tipps für schwierige Ratinggesprächen

- Stellen Sie -soweit wie möglich- **unangenehme Nachrichten neutral** dar. Trennen Sie Sach- und Beziehungsebene:  
(z.B.: „Das Ratingergebnis resultiert aus einer objektiven Beurteilung der Unternehmenszahlen“... „Es tut mir leid Ihnen keine andere Auskunft geben zu können!“)
- Nehmen Sie die Ebene des Kunden ein, **nutzen Sie Zustimmungformulierungen:**  
(„Ich kann Sie, dass es für Sie das Ergebnis für Sie nicht angenehm ist.“)
- Verwenden Sie **Beispiele aus der Kundenwelt / Alltagswelt**  
(„Das Ratingergebnis ist wie das Ergebnis eines Ihrer Messinstrumente. Es zeigt Ihnen den aktuellen Ist-Zustand.“)
- **Schildern** Sie -soweit wie möglich- die **Veränderungsmöglichkeiten durch den Kunden**  
(„Besonders auffällige Punkte im Ergebnis sind... Hier können Sie ansetzen!“)
- Machen Sie sich **nicht die Probleme des Kunden zu Ihren**. Lassen Sie die Probleme dort wo Sie hingehören. Wer hat das Problem? Der kann es nur lösen! („Auf Grund der Erläuterungen haben Sie die Möglichkeiten, für Sie unbefriedigende Punkte zu verändern!“)

**Fazit:**

Um bei dem Eingangsbeispiel zu bleiben: Arbeiten Sie mit Ihrem Kunden an der Heizung (= Änderung der Ursache des schlechten Ratings). Damit wird sich das Thermometer (= Rating) automatisch an den besseren Zustand anpassen!